

**PENGARUH KUALITAS SISTEM AKUNTANSI  
MANAJEMEN, SISTEM PENGENDALIAN  
MANAJEMEN DAN KETIDAKPASTIAN  
LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA  
MANAJERIAL PADA PT. PERKEBUNAN  
NUSANTARA IV REGIONAL I  
SUMATERA UTARA**

**TUGAS AKHIR**

*Diajukan Untuk Memenuhi Persyaratan  
Guna Mendapatkan Gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak)  
Pada Program Studi Akuntansi*



**UMSU**

Unggul | Cerdas | Terpercaya

Oleh :

**Nama : SHAKIRA NABILLAH ZULFIA**  
**Npm : 2005170082**  
**Program Studi : AKUNTANSI**  
**Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
MEDAN**

**2024**



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3 (061) 6624567 Medan 20238

**PENGESAHAN UJIAN TUGAS AKHIR**

Panitia Ujian Strata-1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, dalam sidang yang diselenggarakan pada hari Kamis, tanggal 01 Agustus 2024, pukul 09.00 WIB sampai dengan selesai, setelah mendengar, melihat, memperhatikan, dan seterusnya.

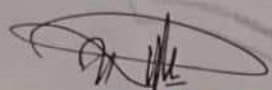
**MEMUTUSKAN**

Nama : SHAKIRA NABILLAH ZULFIA  
NPM : 2005170082  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Tugas Akhir : PENGARUH KUALITAS SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN, SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT. PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1 SUMATERA UTARA

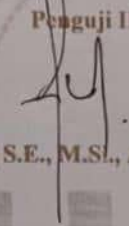
Dinyatakan : (A-) Lulus Yudisium dan telah memenuhi persyaratan untuk memperoleh Gelar Sarjana pada Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

**Tim Penguji**

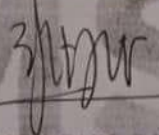
**Penguji I**

  
(HENNY ZURIKA LUBIS, S.E., M.Si.)

**Penguji II**

  
(M. FAHMI, S.E., M.Si., Ak., CA., aCPA.)

**Pembimbing**

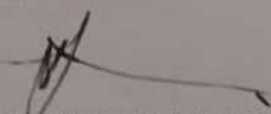
  
(Dr. EKA NURMALA SARI, S.E., Ak., M.Si., CA.)

**Panitia Ujian**

**Ketua**

  
(Dr. H. JANURI, S.E., M.M., M.Si., CMA.)

**Sekretaris**

  
(Assoc. Prof. Dr. ADE GUNAWAN, S.E., M.Si.)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

PENGESAHAN SKRIPSI

Nama Mahasiswa : SHAKIRA NABILLAH ZULFIA  
NPM : 2005170082  
Program Studi : AKUNTANSI  
Konsentrasi : AKUNTANSI MANAJEMEN  
Judul Penelitian : PENGARUH KUALITAS SISTEM AKUNTANSI  
MANAJEMEN, SISTEM PENGENDALIAN  
MANAJEMEN DAN KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL PADA PT.  
PERKEBUNAN NUSANTARA IV REGIONAL 1  
SUMATERA UTARA

Disetujui dan memenuhi persyaratan untuk diajukan dalam ujian mempertahankan skripsi.

Medan, Juli 2024

Pembimbing Skripsi

(Dr. Eka Nurmala Sari, SE., Ak. M.Si. CA)

Diketahui/Disetujui

Oleh :

Ketua Program Studi Akuntansi  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis

Dekan

Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Handum, SE., M.Si)



(Dr. H. Januri., SE., M.M., M.Si., CMA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Shakira Nabillah Zulfia  
NPM : 2005170082  
Program Studi : Akuntansi  
Konzentrasi : Akuntansi Manajemen  
Nama Dosen Pembimbing : Dr. Eka Nurmala Sari, SE., Ak. M.Si. CA  
Judul Penelitian : Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara

| Item                                | Hasil Evaluasi                                                                                                         | Tanggal | Paraf Dosen |
|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|
| Bab 1                               | —                                                                                                                      |         |             |
| Bab 2                               | —                                                                                                                      |         |             |
| Bab 3                               | —                                                                                                                      |         |             |
| Bab 4                               | ✓ pengaruh pengendalian keuangan<br>bentuk tabel deskripsi di<br>perbaiki bentuk diagram<br>kemungkinan di elips. dsr. | 11/6 24 | 3/          |
| Bab 5                               | semua paragraf akan lebih<br>induktif yg relevan                                                                       | 11/6 24 | 3/          |
| Daftar Pustaka                      | Referensi dosen si. Alis                                                                                               | 11/6 24 | 4/          |
| Persetujuan<br>Sidang Meja<br>Hijau | —                                                                                                                      |         |             |

Diketahui oleh :  
Ketua Program Studi

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si

Medan, Juni 2024  
Disetujui oleh :  
Dosen Pembimbing

Dr. Eka Nurmala Sari, SE., Ak. M.Si. CA



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Shakira Nabillah Zulfia  
NPM : 2005170082  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Nama Dosen Pembimbing : Dr. Eka Nurmala Sari, SE., Ak. M.Si. CA  
Judul Penelitian : Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Sumatera Utara

| Item                          | Hasil Evaluasi                    | Tanggal | Paraf Dosen |
|-------------------------------|-----------------------------------|---------|-------------|
| Bab 1                         | —                                 |         |             |
| Bab 2                         | —                                 |         |             |
| Bab 3                         | —                                 |         |             |
| Bab 4                         | penjelasan dengan lebih baik lagi | 13/6/24 | 3/          |
| Bab 5                         | gambar lebih terdistribusi        | 13/6/24 | 3/          |
| Daftar Pustaka                | —                                 |         |             |
| Persetujuan Sidang Meja Hijau | —                                 |         |             |

Diketahui oleh :  
Ketua Program Studi

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si

Medan, Juni 2024

Disetujui oleh :  
Dosen Pembimbing

Dr. Eka Nurmala Sari, SE., Ak. M.Si. CA



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN SKRIPSI**

Nama Mahasiswa : Shakira Nabillah Zulfia  
NPM : 2005170082  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Nama Dosen Pembimbing : Dr. Eka Nurmala Sari, SE., Ak. M.Si. CA  
Judul Penelitian : Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara

| Item                          | Hasil Evaluasi               | Tanggal | Paraf Dosen |
|-------------------------------|------------------------------|---------|-------------|
| Bab 1                         | —                            |         |             |
| Bab 2                         | —                            |         |             |
| Bab 3                         | —                            |         |             |
| Bab 4                         | —                            |         |             |
| Bab 5                         | —                            |         |             |
| Daftar Pustaka                | —                            |         |             |
| Persetujuan Sidang Meja Hijau | Ace skripsi lanjut ke sidang | 20/6 24 |             |

Diketahui oleh :  
Ketua Program Studi

Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, S.E., M.Si

Medan, Juni 2024  
Disetujui oleh :  
Dosen Pembimbing

Dr. Eka Nurmala Sari, SE., Ak. M.Si. CA



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI**

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Mahasiswa : Shakira Nabillah Zulfia

NPM : 2005170082

Program Studi : Akuntansi

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Judul Penelitian : Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian  
Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja  
Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Sumatera  
Utara

Dengan ini menyatakan bahwa sesungguhnya skripsi yang saya tulis, secara keseluruhan adalah hasil penelitian/karya saya sendiri, kecuali pada bagian-bagian yang dirujuk sumbernya.

Dan apabila ternyata dikemudian hari data-data dari skripsi ini merupakan hasil Plagiat atau merupakan hasil karya orang lain, maka dengan ini saya menyatakan bersedia menerima sanksi akademik dari Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Medan, Juli 2024  
Saya yang menyatakan

Shakira Nabillah Zulfia

## **ABSTRAK**

### **Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara**

**Shakira Nabillah Zulfia**

Program Studi Akuntansi

Email : [shakiranabillambo@gmail.com](mailto:shakiranabillambo@gmail.com)

Penelitian ini bertujuan untuk menguji dan menganalisis pengaruh kualitas sistem akuntansi manajemen, sistem pengendalian manajemen dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial. Dalam penelitian ini, penulis menggunakan pendekatan asosiatif, sumber data yang digunakan adalah data primer. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan menyebarkan kuesioner kepada 40 responden yang bekerja di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara. Teknik sampling yang digunakan adalah teknik nonprobability sampling. Teknik analisis data yang digunakan adalah dalam penelitian ini adalah analisis outer model, analisis inner model, dan hipotesis pengujian menggunakan software Partical Least Square (PLS) versi 4.1.0.0. Hasil Penelitian ini menunjukkan bahwa: (1) Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial; (2) Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial; (3) Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial.

**Kata Kunci :** Ketidakpastian Lingkungan, Kinerja Manajerial, Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen

## ABSTRACT

***The Effect Of The Quality Of Management Accounting Systems, Management Control Systems And Environmental Uncertainty On Managerial Performance  
At PT. Plantation Of Nusantara IV Regional I North Sumatra***

**Shakira Nabillah Zulfia**

Program Studi Akuntansi

Email : [shakiranabillambo@gmail.com](mailto:shakiranabillambo@gmail.com)

This study aims to test and analyze the effect of quality management accounting systems, management control systems and environmental uncertainty on managerial performance. In this study, the author used an associative approach, the source of data used was primary data. The data collection technique used was to distribute questionnaires to 40 respondents who worked at PT. Nusantara IV Regional I Plantation North Sumatra. The sampling technique used is a nonprobability sampling technique. The data analysis techniques used in this study are outer model analysis, inner model analysis, and hypothesis testing using Partial Least Square (PLS) software version 4.1.0.0. The results of this study show that: (1) The quality of the Management Accounting System has a significant effect on Managerial Performance; (2) Management Control System has a significant effect on Managerial Performance; (3) Environmental uncertainty has a significant effect on Managerial Performance.

**Keywords :** Environmental Uncertainty, Managerial Performance, Quality Management Accounting System, Management Control System

## KATA PENGANTAR



*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Puji syukur kita panjatkan atas kehadiran Allah SWT, yang telah memberikan kesempatan dan kesehatan kepada kita khususnya penulis, serta shalawat dan salam kehadiran Nabi Muhammad SAW yang kita harapkan syafaatnya di akhir nanti, sampai saat ini penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar Sarjana Akuntansi (S.Ak) dengan judul “**Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Sumatera Utara**”.

Penulis menyadari bahwa sesungguhnya penulisan dan penyusunan tugas akhir ini tidak terlepas dari bimbingan dan nasehat serta pengarahan dari berbagai pihak, untuk itu dengan segala kerendahan hati, tulus dan ikhlas penulis mengucapkan terima kasih kepada ibunda **Yuyun** yang telah memberikan do'a restu serta dukungan baik moral maupun material yang sangat bermanfaat sehingga penulis dapat menyelesaikan tugas akhir ini. Penulis juga mengucapkan terima kasih kepada :

1. Bapak **Prof. Dr. Agussani M.AP**, selaku Rektor Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
2. Bapak **Assoc. Prof. Dr. H. Januri, SE., M.M., M.Si., CMA** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

3. Bapak **Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE., M.Si** selaku Wakil Dekan 1 Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
4. Bapak **Dr. Hasrudy Tanjung, SE., M.Si** selaku Dekan III Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
5. Ibu **Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si** selaku Ketua Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
6. Bapak **Riva Ubar Harahap, SE., M.Si., Ak., CA., CPA** selaku Sekretaris Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
7. Ibu **Dr. Eka Nurmala Sari, SE., Ak. M.Si. CA.,** selaku Dosen Pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan yang banyak membantu penulis dalam menyelesaikan tugas akhir ini dengan baik.
8. Ibu **Hafsah, SE, M.Si** selaku dosen pembimbing akademim yang telah membantu serta memberikan arahan pada setiap kegiatan perkuliahan yang saya lakukan.
9. Seluruh **Bapak/Ibu Dosen** Program Studi Akuntansi atas ilmu dan pembekalan yang diberikan kepada penulis selama melaksanakan perkuliahan di Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
10. Seluruh **Staf/Pegawai** Biro Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara yang telah banyak membantu saya dalam pengumpulan berkas dan administrasi.

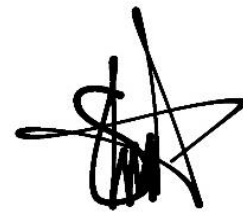
11. Kepada **Pihak PT. Perkebunan IV Regional I Sumatera Utara** yang telah bersedia untuk membantu saya mendapatkan data dan bersedia untuk mengisikuisisioner dalam pengerjaan tugas akhir ini.

12. Teman-teman seperjuangan saya terkhusus untuk **Nadya Nasution, Riska Silvia, Arfi Putri Prathita, Meliasta Octria Lubis, Sri Indayani, Muhammad Aldy Tanzilla dan Reza Prizy Pratama** yang telah membantu dan memberikan dukungan dan semangat kepada saya.

Dengan ini penulis berterima kasih yang sebesar besarnya kepada seluruh pihak yang telah membantu dalam proses penulisan tugas akhir ini. Dengan kerendahan hati, penulis berharap semoga tugas akhir ini dapat bermanfaat bagi kita semua terutama bagi penulis sendiri.

*Wassalamua'alaikum. Wr. Wb*

Medan, Agustus 2024



**SHAKIRA NABILLAH ZULFIA**

**2005170082**

## DAFTAR ISI

|                                                    |             |
|----------------------------------------------------|-------------|
| <b>ABSTRAK .....</b>                               | <b>i</b>    |
| <b>KATA PENGANTAR.....</b>                         | <b>iii</b>  |
| <b>DAFTAR ISI.....</b>                             | <b>vi</b>   |
| <b>DAFTAR TABEL .....</b>                          | <b>viii</b> |
| <b>DAFTAR GAMBAR .....</b>                         | <b>ix</b>   |
| <b>BAB I.....</b>                                  | <b>1</b>    |
| <b>PENDAHULUAN.....</b>                            | <b>1</b>    |
| 1.1    Latar Belakang .....                        | 1           |
| 1.2    Identifikasi Masalah .....                  | 12          |
| 1.3    Rumusan Masalah .....                       | 13          |
| 1.4    Tujuan Masalah .....                        | 13          |
| 1.5    Manfaat Penelitian.....                     | 13          |
| <b>BAB II .....</b>                                | <b>15</b>   |
| <b>KAJIAN PUSTAKA.....</b>                         | <b>15</b>   |
| 2.1    Landasan Teori .....                        | 15          |
| 2.1.1    Kinerja Manajerial .....                  | 15          |
| 2.1.2    Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen ..... | 19          |
| 2.1.3    Sistem Pengendalian Manajemen .....       | 24          |
| 2.1.4    Ketidakpastian Lingkungan .....           | 29          |
| 2.2    Penelitian Terdahulu .....                  | 34          |
| 2.3    Kerangka Konseptual .....                   | 36          |
| 2.4    Hipotesis .....                             | 39          |
| <b>BAB III.....</b>                                | <b>40</b>   |
| <b>METODE PENELITIAN .....</b>                     | <b>40</b>   |
| 3.1    Jenis Penelitian .....                      | 40          |
| 3.2    Definisi Operasional Variabel.....          | 40          |
| 3.3    Tempat dan Waktu Penelitian .....           | 42          |
| 3.4    Populasi dan Sampel Penelitian .....        | 42          |
| 3.5    Teknik Pengumpulan Data .....               | 43          |
| 3.6    Pengujian Instrumen.....                    | 44          |
| 3.6.1    Uji Validitas.....                        | 44          |
| 3.6.2    Uji Reliabilitas .....                    | 48          |

|                             |                                      |           |
|-----------------------------|--------------------------------------|-----------|
| 3.7                         | Teknik Analisis Data.....            | 49        |
| 3.7.1                       | Uji Statistik Deskriptif .....       | 50        |
| 3.8                         | Uji Hipotesis.....                   | 54        |
| <b>BAB IV</b>               | <b>.....</b>                         | <b>56</b> |
| <b>HASIL DAN PEMBAHASAN</b> | <b>.....</b>                         | <b>56</b> |
| 4.1                         | Deskripsi Data .....                 | 56        |
| 4.1.1                       | Deskripsi Kuesioner Penelitian ..... | 56        |
| 4.1.2                       | Tingkat Pengembalian Kuesioner ..... | 56        |
| 4.1.3                       | Karakteristik Responden .....        | 57        |
| 4.1.4                       | Deskripsi Hasil Penelitian .....     | 58        |
| 4.2                         | Analisis Data .....                  | 68        |
| 4.2.1                       | Analisis Outer Loading .....         | 68        |
| 4.2.2                       | Analisis Inner Model.....            | 73        |
| 4.3                         | Pembahasan .....                     | 77        |
| <b>BAB V</b>                | <b>.....</b>                         | <b>84</b> |
| <b>KESIMPULAN DAN SARAN</b> | <b>.....</b>                         | <b>84</b> |
| 5.1                         | Kesimpulan.....                      | 84        |
| 5.2                         | Saran .....                          | 85        |
| <b>DAFTAR PUSTAKA</b>       | <b>.....</b>                         | <b>87</b> |
| <b>LAMPIRAN</b>             | <b>.....</b>                         | <b>90</b> |

## DAFTAR TABEL

|                                                                                                                    |    |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabel 1. 1 Data Anggaran Penjualan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV .....                                          | 7  |
| Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu .....                                                                              | 34 |
| Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel .....                                                                     | 40 |
| Tabel 3. 2 Jadwal Penelitian .....                                                                                 | 42 |
| Tabel 3. 3 Kriteria Skala Ordinal .....                                                                            | 44 |
| Tabel 3. 4 Uji Validitas Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen ( $X_1$ ) .....                                       | 45 |
| Tabel 3. 5 Uji Validitas Sistem Pengendalian Manajemen ( $X_2$ ) .....                                             | 46 |
| Tabel 3. 6 Uji Validitas Ketidakpastian Lingkungan ( $X_3$ ) .....                                                 | 46 |
| Tabel 3. 7 Uji Validitas Kinerja Manajerial ( $Y$ ) .....                                                          | 47 |
| Tabel 3. 8 Uji Reabilitas Instrumen Penelitian .....                                                               | 48 |
| Tabel 3. 9 Kategori Skala .....                                                                                    | 50 |
| Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner .....                                                                    | 56 |
| Tabel 4. 2 Karakteristik responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....                                                 | 57 |
| Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia .....                                                          | 57 |
| Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja .....                                                    | 58 |
| Tabel 4. 5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen ..... | 59 |
| Tabel 4. 6 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Sistem Pengendalian Manajemen .....       | 61 |
| Tabel 4. 7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Ketidakpastian Lingkungan .....           | 64 |
| Tabel 4. 8 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Manajerial .....                  | 66 |
| Tabel 4. 9 Convergent Validity Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen .....                                           | 69 |
| Tabel 4. 10 Convergent Validity Sistem Pengendalian Manajemen .....                                                | 69 |
| Tabel 4. 11 Convergent Validity Ketidakpastian Lingkungan .....                                                    | 69 |
| Tabel 4. 12 Convergent Validity Kinerja Manajerial .....                                                           | 70 |
| Tabel 4. 13 Average Variance Extracted (AVE) .....                                                                 | 72 |
| Tabel 4. 14 Composite Reliability .....                                                                            | 72 |
| Tabel 4. 15 Cronbach's Alpha .....                                                                                 | 73 |
| Tabel 4. 16 R-Square .....                                                                                         | 73 |
| Tabel 4. 17 T-Statistic dan P-Values Pengaruh Langsung .....                                                       | 76 |

## DAFTAR GAMBAR

|                                                                          |    |
|--------------------------------------------------------------------------|----|
| Gambar 1. 1 Struktrur Organisasi PT. Perkebunan IV Regional I .....      | 11 |
| Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual .....                                    | 39 |
| Gambar 3. 1 Model Struktural SmartPLS .....                              | 55 |
| Gambar 4. 1 Diagram Deskriptif Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen ..... | 60 |
| Gambar 4. 2 Diagram Deskriptif Sistem Pengendalian Manajemen .....       | 63 |
| Gambar 4. 3 Diagram Deskriptif Ketidakpastian Lingkungan .....           | 65 |
| Gambar 4. 4 Diagram Deskriptif Kinerja Manajerial .....                  | 67 |
| Gambar 4. 5 Outer Loading .....                                          | 71 |
| Gambar 4. 6 Output Bootsrapping .....                                    | 75 |

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

PT. Perkebunan Nusantara telah banyak memberikan sumbangsih kepada negara dan dinobatkan sebagai perusahaan BUMN terbaik di Indonesia, namun pada tahun 2020 adanya wabah pandemi memberikan perubahan besar kegiatan perekonomian dunia maupun di Indonesia. Keadaan ketidakpastian lingkungan ini harus disadari oleh manajemen agar manajemen mengetahui informasi perusahaan, khususnya informasi dari sistem akuntansi manajemen dapat diterima pihak manajemen dengan baik. Keadaan tersebut berpotensi mendorong pihak manajemen untuk membenahi dan mengoptimalkan kinerja manajemen dalam perusahaan guna untuk menjaga kestabilan perusahaan dikala masa pandemi ini dalam rangka pengambilan keputusan. Oleh karena itu para manajer harus bisa mengamati dan memakai peluang, memahami masalah, dan pelaksanaan dalam proses penyesuaian dengan tepat. Semua perusahaan pasti bertujuan untuk memenuhi target yang sudah ditentukan oleh manajemen tingkat atas (top management) (Putri & Yuli, 2021).

Persaingan bisnis yang meningkat dewasa ini menuntut perusahaan untuk memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin, agar unggul dalam persaingan. Untuk tetap bertahan dalam lingkungan persaingan saat ini, pelaku bisnis harus mampu menciptakan kondisi bisnis yang fleksibel dan inovatif, dan pelaku bisnis harus mempertimbangkan faktor eksternal perusahaan yang semakin sulit diprediksi. Keunggulan daya saing yang dapat diciptakan oleh perusahaan dapat dicapai dengan salah satu cara, yaitu meningkatkan kinerja produksi.

Dalam perkembangan globalisasi saat ini umumnya perusahaan atau organisasi menjalankan kegiatan usahanya untuk mencapai beberapa tujuan antara lain: memperoleh laba yang maksimal, mencapai pertumbuhan yang pesat dan menjaga serta mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Dalam menjalankan suatu kegiatan operasional suatu perusahaan, dibutuhkan manajer yang dapat menjalankan kegiatan operasional tersebut. Kegiatan operasional perusahaan dapat berjalan dengan lancar jika para manajer mengetahui dengan jelas apa yang menjadi tugas dan wewenangnya serta dapat bekerja sama baik dengan bawahannya, atasannya maupun manajer dari bagian lain yang sejajar dengannya.

Untuk mencapai tujuan perusahaan diperlukan suatu sistem informasi yang terarah dan terintegrasi dengan baik. Keberadaan system informasi akuntansi manajemen sangat berguna dalam menyediakan informasi penting untuk membantu manajer dalam mengendalikan aktivitas, serta mengurangi ketidakpastian lingkungan dalam usaha mencapai tujuan organisasi (Atkinson dalam Utami, 2012:26). Salah satu keunggulan daya saing yang dapat diciptakan oleh perusahaan yaitu dengan cara meningkatkan kinerja manajerialnya secara efektif dan efisien. Kinerja manajerial dapat tercapai secara efektif dan efisien apabila fungsi dari manajemen dilaksanakan dengan baik mulai dari tahap perencanaan sampai pada tahap pengendalian manajemennya sehingga dapat memberikan kinerja yang optimal guna menjamin tercapainya tujuan perusahaan (Supriyono, 2014:138).

Ada banyak faktor yang memengaruhi kinerja manajerial, dua diantaranya adalah sistem akuntansi manajemen dan ketidakpastian lingkungan. Sistem akuntansi manajemen menurut Hansen dan Mowen (2009) dalam Qibtiyah (2018), adalah proses yang digambarkan oleh aktivitas – aktivitas seperti pengumpulan,

mengukur, mengarsipkan, menganalisis, pelaporan untuk pengelolaan suatu informasi. Mia dan Chanel dalam Sianipar (2018), mengemukakan bahwa jika para manajer menggunakan informasi yang disediakan oleh sistem akuntansi manajemen maka para manajer tersebut dapat melaksanakan hal yang lebih baik dalam melaksanakan pekerjaan dan perbaikan dalam kinerjanya. Penggunaan sistem akuntansi manajemen perusahaan akan mendapat informasi-informasi yang sangat penting.

Hamid Sanusi (2014) mengatakan bahwa pekerjaan yang memiliki harapan untuk meraih penghasilan yang lebih tinggi akan lebih termotivasi, berkomitmen serta loyal terhadap tempat mereka sehingga akan berdampak pada prestasi kerja atau kinerja yang lebih tinggi. Hamid (2014) mengatakan bahwa pekerjaan yang memiliki harapan untuk meraih penghasilan yang lebih tinggi akan lebih termotivasi, berkomitmen serta loyal terhadap tempat mereka sehingga akan berdampak pada prestasi kerja atau kinerja yang lebih tinggi. Komitmen organisasi merupakan bagaimana sikap seseorang terhadap perusahaan lalu kemudian berdampak pada sikapnya dalam melakukan pekerjaan.

Kualitas sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi bagi orang yang tepat dengan cara yang tepat dan dalam waktu yang tepat. Informasi yang dihasilkan oleh sistem akuntansi manajemen dapat membantu para manajer dalam pengendalian aktivitas dan pengurangan ketidakpastian sehingga diharapkan dapat membantu perusahaan mencapai tujuannya. Karakteristik informasi yang bermanfaat berdasarkan persepsi para manajerial sebagai pengambil keputusan dikategorikan kedalam empat sifat yaitu broadscope, timeliness, aggregation, dan integration (Chenhall dan Morris, 1986:10). Suryani (2019) mengungkapkan bahwa

karakteristik informasi akuntansi manajemen tersebut mampu meningkatkan kinerja manajerial.

Perusahaan mendesain kualitas sistem akuntansi manajemen untuk membantu organisasi yang bersangkutan melalui para manajernya, yaitu dalam perencanaan, pengorganisasian, pengarahan dan pengambilan keputusan. Untuk membantu aktivitasnya, para manajer membutuhkan dukungan informasi. Kualitas sistem akuntansi manajemen (SAM) merupakan sistem formal yang dirancang untuk menyediakan informasi bagi manajer. Perencanaan sistem akuntansi manajemen (SAM) yang merupakan bagian dari sistem pengendalian organisasi perlu mendapat perhatian, hingga dapat diharapkan akan memberikan hasil yang positif dalam mendukung keberhasilan sistem pengendalian manajemen. Selain itu, kualitas sistem akuntansi manajemen (SAM) dapat membantu manajer dalam pengendalian aktivitas sehingga diharapkan dapat membantu perusahaan dalam pencapaian tujuan.

Menurut Jogiyanto (2007) informasi yang berkualitas bisa berfungsi sebagai alat ukur kualitas output di suatu sistem informasi. Informasi memiliki sifat bahwa keluaran dari sistem informasi bisa berguna bagi pengguna tergantung pada kualitas informasi. Salah satu elemen yang mempengaruhi kepuasan pengguna terhadap sistem informasi akuntansi adalah persepsi kegunaan. Akibatnya, semakin tinggi tingkat pengetahuan, kualitas informasi, dan nilai yang dirasakan maka semakin rendah jumlah kesalahannya. Dan pengguna tahu bahwa jika terjadi kesalahan, itu dapat segera diperbaiki. Dengan demikian, kepuasan pengguna terhadap sistem informasi akuntansi akan lebih baik. Akibatnya, kepuasan pengguna terhadap sistem informasi akuntansi akan meningkat. *Perceived usefulness* menurut

Surachman (2013) adalah kepercayaan masyarakat bahwa penggunaan teknologi dapat meningkatkan prestasi kerja. Selain sistem akuntansi manajemen ketidakpastian lingkungan adalah isu lain yang memengaruhi kinerja manajemen.

Kondisi ekonomi dunia yang dilandai dengan segala bentuk tantangan, menciptakan sebuah ketidakpastian dalam lingkungan bisnis yang dihadapi oleh seluruh bentuk perusahaan. Kekhawatiran mengenai perlambatan ekonomi dan perang dagang membawa imbas pada tiap perusahaan di seluruh dunia, sehingga diperlukan sebuah upaya untuk meminimalisir risiko yang dihadapi perusahaan dalam sebuah kondisi bisnis dengan situasi penuh ketidakpastian (Hammad et al., 2013). Untuk itu perusahaan dituntut untuk menemukan cara dan teknik manajemen baru untuk meningkatkan efisiensi operasional dan kinerja yang lebih baik. Salah satu caranya adalah fokus pada sistem akuntansi manajemen. Sistem akuntansi manajemen adalah alat yang digunakan administrator untuk mengelola informasi akuntansi yang dapat digunakan dalam proses manajemen, termasuk perencanaan, organisasi, perintah, kontrol, dan pengambilan keputusan untuk mengatasi masalah yang terjadi dalam perusahaan. Penggunaan informasi akuntansi manajemen dimaksudkan untuk meningkatkan kualitas keputusan bisnis (Sprinkle, 2003).

Ketidakpastian lingkungan ialah suatu penyebab kondisi atau keadaan yang dialami sebagian besar manajer di perusahaan ketika membuat pilihan sulit terhadap yang diramalkan. (Putri & Yeni, 2021) menunjukkan bahwa ketegangan lingkungan yaitu elemen kontingensi penting karena gerakan lingkungan dapat mengganggu dari teknik perencanaan dan pengendalian. Karena kejadian di masa depan tidak dapat diprediksi, perencanaan menjadi sulit dalam pengaturan yang

tidak pasti. Artinya, semakin besar cakupan lingkungan, bisa saja memperburuk kinerja manajemennya.

Ketidakpastian lingkungan mengacu pada situasi lingkungan eksternal yang mungkin berdampak pada operasi perusahaan. (Rifai, 2019). Perencanaan yang dibuat di bawah pengaturan yang menggambarkan lingkungan yang tinggi akan bermasalah karena ketidakmampuan seorang manajer untuk meramalkan situasi masa depan. Adanya sistem informasi akuntansi manajemen dapat membantu dalam penyajian informasi vital yang diperlukan karyawan agar dapat terbantu menuju tujuan perusahaan, mengelola operasi perusahaan dan mengurangi ketidakpastian lingkungan (Mariana, 2009).

Sistem pengendalian manajemen merupakan sistem yang digunakan oleh manajer untuk mempengaruhi anggota organisasi untuk melaksanakan strategi dan kebijakan organisasi secara efektif dan efisien dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Tujuan dari sistem pengendalian manajemen di perusahaan adalah untuk memudahkan dalam pencapaian tujuan perusahaan dan membantu manajemen di dalam pengendalian keseluruhan aktivitas untuk pencapaian tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Penerapan sistem pengendalian manajemen perlu dilaksanakan untuk memastikan segala aktivitas berjalan sesuai dengan yang diharapkan serta untuk mengetahui apakah sistem tersebut dapat membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya.

Pada dasarnya sistem pengendalian manajemen terdiri atas struktur dan proses. Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai pusat pertanggungjawaban. Pusat pertanggungjawaban adalah suatu organisasi yang dibagi menjadi suatu unit yang membawahi suatu tugas tertentu. Sedangkan proses

pengendalian manajemen berkaitan dengan perilaku. Proses ini melibatkan interaksi antar manajer dan manajer dengan bawahannya. Struktur dan proses pengendalian manajemen merupakan dua hal yang membangun sistem pengendalian manajemen.

Sistem pengendalian manajemen diperlukan untuk mengendalikan strategi dalam perusahaan agar berlangsung sesuai dengan rencana dan tujuan yang telah ditetapkan secara efektif dan efisien. Dengan menjalankan sistem pengendalian manajemen dengan efektif, sistem ini dapat membantu mengurangi resiko terjadinya kecurangan, membantu perusahaan menjaga aset perusahaan, menjamin tersedianya pelaporan yang dapat dipercaya, meningkatkan kepatuhan perusahaan terhadap prosedur dan aturan yang berlaku di dalam perusahaan.

Salah satu kesulitan yang dihadapi oleh PT. Perkebunan Nusantara IV Medan adalah masih belum baiknya dalam peningkatan kualitas sistem akuntansi manajemen dan ketidakpastian lingkungan. Dilihat dari besarnya kuantitas PT. Perkebunan Nusantara IV masih belum didukung oleh perkembangan yang memadai dari segi kualitasnya sehingga kinerja manajerial PT. Perkebunan Nusantara IV masih tidak sesuai dengan pencapaian yang telah ditetapkan setiap tahunnya. Tingkat kinerja yang demikian juga berkaitan dengan lemahnya kemampuan mengelola dan mengakses keberbagai sumber daya produktif yang meliputi sumber-sumber permodalan, informasi, teknologi pasar, dan faktor produksi. Masih terbatasnya sumber daya finansial merupakan masalah utama bagi PT. Perkebunan Nusantara IV sehingga produktivitas perusahaan kurang memuaskan.

**Tabel 1. 1 Data Anggaran Penjualan Pada PT. Perkebunan Nusantara IV**

| <b>Tahun</b> | <b>RKAP Penjualan</b> | <b>Penjualan</b> | <b>Pertumbuhan Penjualan</b> | <b>Laba</b> | <b>Pertumbuhan Laba</b> |
|--------------|-----------------------|------------------|------------------------------|-------------|-------------------------|
| 2018         | 6.094.099.224         | 4.915.611.190    | 80,66                        | 580.373.205 | - 90,31                 |

|      |               |                |        |               |         |
|------|---------------|----------------|--------|---------------|---------|
| 2019 | 7.058.059.000 | 4.753.412.000  | 67,28  | 117.401.000   | - 79,77 |
| 2020 | 6.023.106.000 | 6.349.127.000  | 78,35  | 553.543.000   | 37,15   |
| 2021 | 9.071.903.000 | 9.328.796.000  | 102,83 | 2.117.664.000 | 28,25   |
| 2022 | 9.007.989.000 | 10.478.409.000 | 116,32 | 2.174.788.000 | 2,68    |

Sumber PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan

Berdasarkan tabel 1.1 di atas dapat di lihat bahwa pertumbuhan laba yang di peroleh PT. Perkebunan Nusantara IV (Persero) Medan mengalami penurunan, dimana pertumbuhan penjualan pada tahun 2018 sebesar – 90,31%, pada tahun 2019 sebesar -79,77%, pada tahun 2020 sebesar 37,15%, pada tahun 2021 sebesar 28,25% dan pada tahun 2021 sebesar 2,68%. Menurut (Brigham & Houston, 2011) menyatakan bahwa : pendapatan yang mengalami penurunan menggambarkan ketidakmampuan perusahaan dalam menghasilkan pendapatan sehinga berdampak terhadap penurunan laba perusahaan.

Penelitian ini juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Sigilipu (2013) dengan judul Pengaruh Penerapan Informasi Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa informasi akuntansi manajemen dan sistem pengukuran kinerja, berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dari kedua variabel bebas yang diteliti, faktor sistem pengukuran kinerja mempunyai pengaruh yang paling dominan dibandingkan dengan faktor informasi akuntansi manajemen.

Penelitian ini kembali sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Ernawati (2016) dengan judul Pengaruh Strategi Bisnis dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Hubungan antara Informasi broad scope Sistem Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial. Hasil penelitian ini menyatakan bahwa ketidakpastian lingkungan sebagai variabel moderatormenjelaskan bahwa interaksi antara SAM dan KPL mempunyai pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja

manajerial. Hasil regresi juga mendukung bahwa informasi broad scopesistem akuntansi manajemen akan lebih berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial ketika kondisi ketidakpastian lingkungan tinggi.

Pada penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Bashirudin (2015), Herawaty (2015), Irawaty (2018), Dahlan (2018), Suryani (2019), Dahlan (2019), Rahmi (2019) dan Eriani (2019) menyatakan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen, berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Sedangkan menurut Herawati (2015), Angelina (2018), Prihatningtyas (2018), Kristianto (2018) dan Kesumawati (2019), Rahmi (2019), Eriani (2019) ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Sebaliknya Bashirudin (2015) menyatakan ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Penelitian yang sebelumnya dilakukan oleh Putri Nur Romadhani, (2016) Pengaruh penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial hasil penelitian menunjukan Sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial secara parsial.

Sehubungan dengan uraian diatas, maka penulis menemukan objek penelitian pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumut yang sebelumnya bernama PT. Perkebunan Nusantara III. Dengan pergantian nama tersebut menyatakan bahwa Holding Perkebunan Nusantara PTPN III (Persero) , Jumat, (01/12/2023), mengumumkan penggabungan 13 (tiga belas) perusahaan di bawah Holding Perkebunan Nusantara, menjadi dua Sub Holding, yakni PalmCo dan SupportingCo. Subholding PalmCo dibentuk melalui penggabungan PT Perkebunan Nusantara (PTPN) V, VI dan XIII ke dalam PTPN IV sebagai surviving entity dan pemisahan tidak murni PTPN III (Persero) ke dalam PTPN IV.

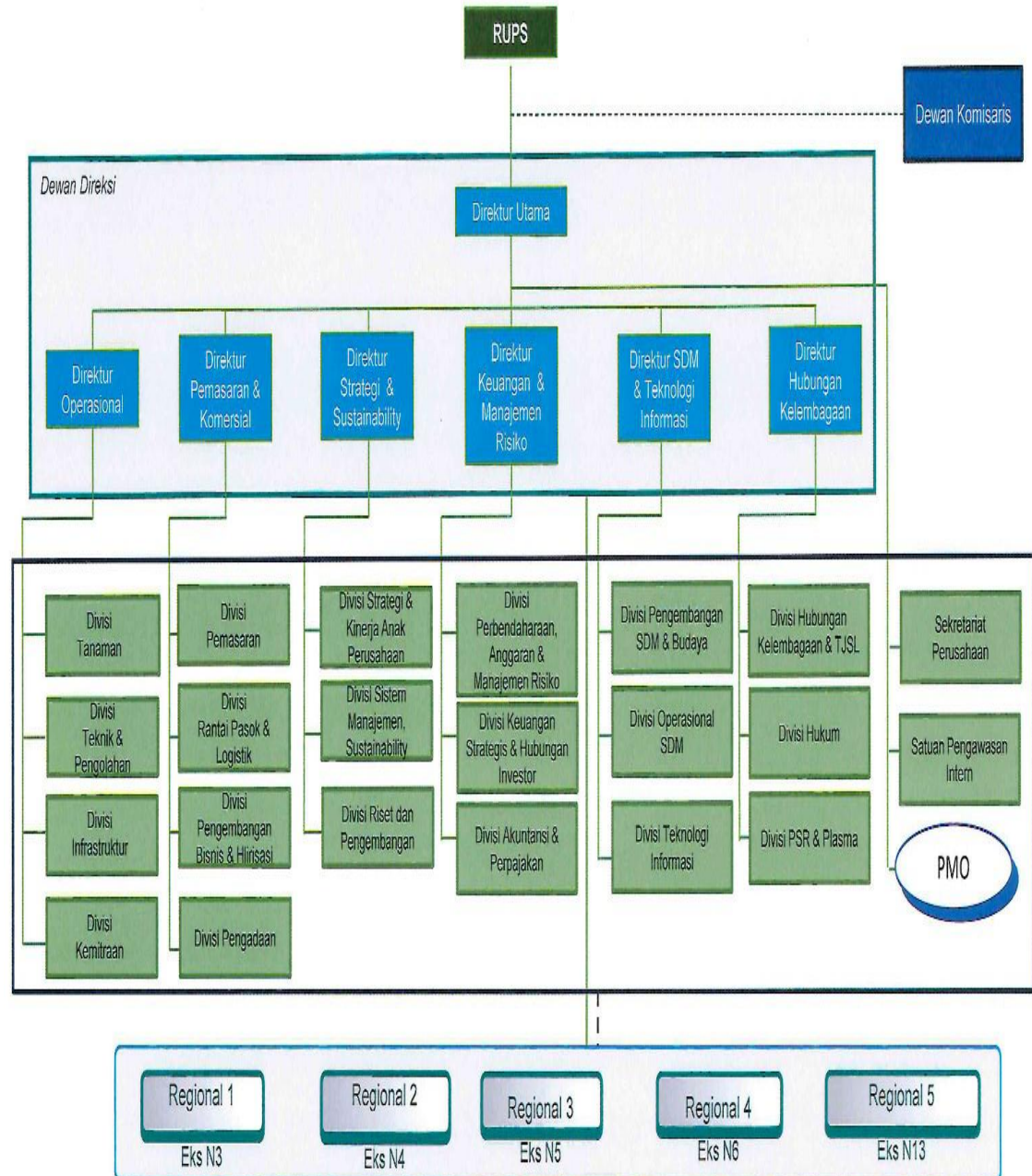
Sedangkan Subholding SupportingCo dibentuk melalui penggabungan PTPN II, VII, VIII, IX, X, XI, XII, dan XIV ke dalam PTPN I. Pembentukan PalmCo dan SupportingCo merupakan implementasi dari Program Strategis Nasional (PSN) yang bertujuan untuk mewujudkan kemandirian, khususnya di bidang ketahanan pangan dan energi.

Integrasi PTPN Group ini juga merupakan bentuk dukungan perusahaan dalam memperkuat ketahanan ekonomi untuk pertumbuhan yang berkualitas dan berkeadilan melalui hilirisasi sektor pangan, mengembangkan wilayah untuk mengurangi kesenjangan dan menjamin pemerataan melalui Peremajaan Sawit Rakyat (PSR). Selain itu, juga membangun lingkungan hidup, meningkatkan ketahanan bencana, dan perubahan iklim melalui akselerasi pengembangan energi terbarukan. PalmCo diharapkan menjadi perusahaan sawit terbesar di dunia dari sisi luas lahan, yaitu mencapai lebih dari 600 ribu hektare pada 2026, dan akan menjadi pemain utama industri sawit dunia. Sehingga, PTPN dipercaya mampu berkontribusi meningkatkan produksi CPO nasional dan minyak goreng dalam negeri. PTPN memperkirakan, produksi minyak gorengnya akan meningkat dari 460.000 ton/tahun di 2021 menjadi 1,8 juta ton/tahun (4 kali lipat) di 2026.

Sedangkan, SupportingCo akan menjadi Perusahaan Pengelola Aset Perkebunan Unggul, yang mencakup kegiatan pemanfaatan aset perkebunan melalui optimalisasi dan divestasi aset, pengelolaan tanaman perkebunan, diversifikasi usaha lainnya, serta green business yang mampu memberikan nilai tambah bagi perusahaan. Wakil Menteri BUMN, Kartika Wirjoatmodjo, dalam arahannya menyampaikan bahwa merger PTPN Group merupakan salah satu skema

yang dijalankan oleh Kementerian BUMN. Berikut adalah struktur organisasi PT.

Perkebunan Nusantara IV Regional I Medan :



**Gambar 1. 1 Struktur Organisasi PT. Perkebunan IV Regional I**

Fenomena yang terjadi di PTPN III yang mengubah nama menjadi PTPN IV Regional I SUMUT bahwa kualitas sistem akuntansi manajemen di PTPN IV Regional I SUMUT belum berjalan serta masih adanya kekurangan dan kelemahan

dalam rencana kebijakan sehingga masalah yang ada tidak dapat diatasi secara efektif dan efisien. Hal ini menjadikan bahwa sistem penilaian kinerja tidak terlepas dari penggunaan sistem akuntansi manajemen karena pimpinan manajer perusahaan ini diberikan wewenang dan tanggungjawab untuk mencapai tujuan yang diharapkan. Selain itu, pengendalian manajemen yang belum optimal juga menjadi salah satu faktor masalah organisasi.

Berdasarkan uraian diatas, peneliti tertarik untuk mengadakan penelitian dengan judul **“Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Di Sumatera Utara”**.

## **1.2 Identifikasi Masalah**

Berdasarkan Latar Belakang Masalah yang diuraikan, maka peneliti mengidentifikasi masalah penelitian sebagai berikut :

1. Tingkat kinerja manajerial yang diukur dari perencanaan penjualan masih belum optimal yang diukur dari RKAP Penjualan
2. Realisasi penjualan masih belum optimal dan pertumbuhan laba yang dihasilkan masih menurun
3. Masih belum terintegrasi secara tempat waktu sistem akuntansi manajemen sehingga kinerja manajerial diragukan
4. Adanya ketidakpastian lingkungan yang menjadi kendala dalam melakukan perencanaan dan pengendalian

### **1.3 Rumusan Masalah**

Berdasarkan identifikasi masalah dan batasan masalah diatas, maka peneliti merumuskan masalah :

1. Apakah Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial ?
2. Apakah Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial ?
3. Apakah Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial?

### **1.4 Tujuan Masalah**

Berdasarkan rumusan masalah diatas maka dapat diketahui tujuan penelitian ini ialah :

1. Untuk menguji & menganalisis pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial.
2. Untuk menguji & menganalisis pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial.
3. Untuk menguji & menganalisis pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial.

### **1.5 Manfaat Penelitian**

Berdasarkan tujuan penelitian diatas maka dapat diketahui manfaat penelitian ini ialah :

1. Bagi Peneliti

Memperoleh pemahaman tambahan tentang Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen dan Ketidakpastian Lingkungan

Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara.

2. Bagi Perusahaan

Hasil dari penelitian ini akan memberi masukan untuk perusahaan tentang faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial. Faktor yang mempunyai pengaruh yang signifikan dapat menjadi bahan acuan bagi perusahaan untuk menentukan strateginya dalam menghadapi persaingan yang ketat.

3. Bagi Peneliti Selanjutnya

Diharapkan penelitian ini dapat bermanfaat untuk menambah ilmu pengetahuan serta dapat memberikan informasi sebagai bahan referensi dan perbandingan bagi peneliti selanjutnya.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **2.1 Landasan Teori**

##### **2.1.1 Kinerja Manajerial**

###### **A. Pengertian Kinerja Manajerial**

Kinerja merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan startegis suatu organisasi (Moeheriono, 2011)

Kinerja manajerial dalam sebuah organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting, karena dengan kinerja manajerial yang baik dapat menciptakan keunggulan daya saing suatu organisasi. Peningkatan kinerja manajerial tersebut dicapai dengan cara manajer memanfaatkan kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat (M Firza Alpi & Donggoran, 2022).

Kinerja manajerial merupakan hasil kerja yang berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Manajerial adalah hasil dan output yang dihasilkan oleh manajer sesuai dengan peran mereka dalam organisasi dalam periode tertentu. Kemampuan manajer dalam mengelola perusahaan adalah barometer pertumbuhan perusahaan (Amalia et al., 2019).

Penilaian kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk menilai keefektifan kegiatan organisasional. salah satunya

adalah dengan cara mengevaluasi dan melakukan pengendalian terhadap anggaran yang ada (Nissa et al., 2022).

Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kinerja manajerial adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dilakukan oleh manajer dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan kewajiban yang diberikan kepadanya untuk menciptakan keunggulan suatu organisasi.

### **B. Manfaat dan Tujuan Kinerja Manajerial**

Melalui pengukuran kinerja diharapkan instansi pemerintah dapat mengetahui kinerja dalam suatu periode tertentu. Dengan adanya suatu pengukuran kinerja maka kegiatan dan program instansi pemerintah dapat diukur dan dievaluasi. Manfaat pengukuran kinerja aparat pemerintah. Menurut (Mardiasmo, 2018) sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman mengenai ukuran yang digunakan untuk menilai kinerja manajemen.
2. Memberikan arah untuk mencapai target kinerja yang telah ditetapkan.
3. Untuk memonitor dan mengevaluasi pencapaian kinerja dan membandingkannya dengan target kinerja serta melakukan tindakan korektif untuk memperbaiki kinerja.
4. Sebagai dasar untuk memberikan penghargaan dan hukuman (Reward & Punishment) secara objektif atas pencapaian prestasi yang diukur sesuai dengan sistem pengukuran kinerja yang telah disepakati.
5. Sebagai alat komunikasi antara bawahan dan pimpinan dalam rangka memperbaiki kinerja organisasi.
6. Membantu mengidentifikasi apakah kepuasan pelanggan sudah terpenuhi.

7. Membantu memahami proses kegiatan instansi pemerintah.
8. Memastikan bahwa pengambilan keputusan dilakukan secara objektif.

Secara umum tujuan sistem pengukuran kinerja aparat pemerintah menurut (Mardiasmo, 2018) sebagai berikut:

1. Untuk mengkomunikasikan strategi secara lebih baik.
2. Untuk mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi.
3. Untuk mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai goal congruence.
4. Sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Berdasarkan uraian di atas penulis menyimpulkan bahwa manfaat dan tujuan kinerja aparat pemerintah untuk membantu manajer publik dalam menilai pencapaian suatu strategi melalui alat ukur finansial dan non finansial. Sistem pengukuran kinerja dapat dijadikan sebagai pengendalian organisasi karena pengukuran kinerja diperkuat dengan menetapkan reward and punishment system.

### **C. Indikator Kinerja Manajerial**

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan atau program atau kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi, dan visi organisasi yang tertuang dalam perumusan skema strategis (strategic planning) suatu organisasi.

Menurut (Juniarti & Carolina, 2005) ada beberapa ukuran yang dapat digunakan untuk mengevaluasi kinerja manajerial berdasarkan perspektif nonkeuangan, hal tersebut adalah:

1. Kemampuan Manajer untuk Membuat Perencanaan. Perencanaan yang baik dapat meningkatkan fokus dan fleksibilitas manajer dalam menangani pekerjaannya. Masalah fokus dan fleksibilitas adalah dua hal yang penting bagi manajer untuk menghadapi lingkungan persaingan yang tinggi dan dinamis. Kemampuan manajer dalam membuat perencanaan dapat menjadi salah satu indikator untuk mengukur kinerja manajer.
2. Kemampuan untuk Mencapai Target. Kinerja manajer dapat diukur dari kemampuan mereka untuk mencapai apa yang telah direncanakan. Target harus cukup spesifik, melibatkan partisipan, realistis, menantang dan memiliki rentang waktu yang jelas.
3. Kemampuan Manajer Diluar Perusahaan. Intensitas manajer dalam mewakili perusahaan untuk berhubungan dengan pihak luar perusahaan menunjukkan kepercayaan perusahaan terhadap manajer tersebut. Kepercayaan tersebut tidak serta merta muncul begitu saja, tetapi muncul atas kinerja yang baik dari manajer itu sendiri. Peranan manajer dalam mewakili perusahaan dapat menjadi salah satu indikator tingkat kinerja manajer tersebut.

#### **D. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja Manajerial**

Berjalannya kinerja sebuah perusahaan dapat dipengaruhi oleh banyak faktor. Faktor-faktor yang dapat mempengaruhi kinerja, baik dari dalam maupun dari luar menurut (Mardiasmo, 2018) adalah sebagai berikut:

1. Faktor Individu, yaitu faktor yang meliputi sikap, sifat – sifat kepribadian, sifat fisik, keinginan atau motivasinya, umur, jenis kelamin, pendidikan, pengalaman kerja, latar belakang budayanya, dan variabel – variabel lainnya.

2. Faktor Situasional, yaitu faktor yang meliputi sosial dan organisasi, meliputi kebijakan organisasi seperti sistem yang diterapkan (sentralisasi/desentralisasi), jenis pelatihan dan pengawasan, informasi perusahaan yang diperoleh dan pemanfaatan informasi sistem akuntansi manajemen, sistem upah dan lingkungan sosial.
3. Faktor Fisik dan Pekerjaan, yaitu faktor yang meliputi metode kerja, jenis pekerjaan, desain dan kondisi alat-alat kerja, penataan ruang kerja dan lingkungan kerja.

### **2.1.2 Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen**

#### **A. Pengertian Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen**

Akuntansi manajemen merupakan akuntansi yang ditujukan untuk memenuhi kebutuhan manajemen dalam melaksanakan fungsi pokok manajemen, seperti perencanaan, pengawasan, memotivasi, pengendalian kegiatan perusahaan, penilaian kinerja, dan sebagai dasar untuk mengambil keputusan mengenai perusahaan atau bagian yang dipimpinnya (Widia Astuty, 2017).

Keutamaannya dari sebuah kualitas sistem akuntansi manajemen ialah menampilkan informasi yang berharga dalam unit bisnis atau organisasi tertentu untuk alasan internal guna menjalankan fungsi manajemen seperti perencanaan, memutuskan, pengorganisasian, arah, dan kontrol (Ilmy et al., 2021).

Menurut (Hansen & Mowen, 2019) kualitas sistem informasi akuntansi manajemen adalah sistem informasi yang menghasilkan output dengan menggunakan input dan berbagai proses yang diperlukan untuk memenuhi tujuan manajemen. Sistem informasi akuntansi manajemen tidak terikat oleh suatu kriteria

formal yang menjelaskan sifat dari proses pemasukan dan pengeluaran. Kriteria tersebut fleksibel dan berdasarkan pada tujuan yang hendak dicapai manajemen.

Menurut (Animah et al., 2021) Kualitas sistem informasi akuntansi manajemen merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja manajer. Kualitas sistem informasi akuntansi manajemen menyediakan informasi yang tepat bagi manajer. Informasi manajemen sebagai salah satu produk sistem akuntansi manajemen yang memiliki peranan dalam memprediksi konsekuensi yang terjadi atas berbagai alternatif tindakan yang dapat dilakukan pada berbagai aktivitas seperti perencanaan, pengawasan dan pengambilan keputusan.

Menurut (Astuty, 2015) Sistem informasi dalam manajemen adalah bagian dari sistem informasi yang mengukur, memproses, dan melaporkan informasi manajemen yang berguna dalam pengambilan keputusan untuk kelancaran informasi yang berkualitas.

Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa kualitas sistem akuntansi manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk memprediksi hasil aktivitas lain yang terjadi dalam berbagai aktiitas seperti perencanaan, pengelolaan, dan pengambilan keputusan dalam suatu organisasi.

## **B. Tujuan Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen**

Kualitas sistem akuntansi manajemen mempunyai tiga tujuan antara lain (Hansen dan Mowen, 2009:4):

1. Menyediakan informasi untuk perhitungan biaya jasa, produk atau objek lainnya yang ditentukan oleh manajemen.
2. Menyediakan informasi untuk perencanaan, pengendalian, pengevaluasian dan perbaikan berkelanjutan.

### 3. Menyediakan informasi untuk pengambilan keputusan.

Informasi akuntansi manajemen berfungsi menyediakan data dan informasi bagi para manajer dalam mengelola divisi yang menjadi tanggung jawabnya. Informasi akuntansi manajemen juga berfungsi membantu pelaksanaan tugas-tugas manajerial seperti: perencanaan, pengukuran dan pengendalian kinerja, dan pengambilan keputusan (Budiyanti dan Irma, 2016)

## C. Indikator Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen

Ajeng Nurpriandyni dan Titiek (2014) terdapat 3 indikator kualitas sistem akuntansi manajemen yaitu:

### 1. *Broad scope* (lingkup luas)

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

### 2. *Timeliness* (tepat waktu)

*Timeliness* (tepat waktu) adalah ketepatan waktu menunjukkan rentang waktu antara permohonan informasi dengan penyajian informasi dan frekuensi melaporkan secara sistematis atas informasi yang dikumpulkan. Informasi

tepat waktu akan mempengaruhi kemampuan manajer dalam merespon setiap kejadian atau permasalahan. Sebaliknya apabila informasi tidak disampaikan dengan tepat waktu akan menyebabkan informasi tersebut akan kehilangan nilai di dalam mempengaruhi kualitas keputusan manajer. Informasi tepat waktu juga akan mendukung manajer menghadapi ketidakpastian yang terjadi dalam lingkungan kerja mereka.

### 3. *Arregation* (agregasi)

Aggregation (agregasi) yaitu informasi agregasi merupakan informasi yang memperhatikan penerapan bentuk kebijakan formal (seperti: discounted cash flow analysis untuk analisis penganggaran modal, simulasi linear programming dalam aplikasi penganggaran analisis biaya volume laba, model pengendalian persediaan) dan informasi yang bersifat periodik dan fungsional seperti: area penjualan, pusat biaya, departemen pemasaran dan produksi. Informasi akuntansi manajemen yang teragregasi akan menjadi masukan penting dalam proses pengambilan keputusan. Informasi ini juga dapat digunakan untuk mengevaluasi kerja dibandingkan dengan informasi yang tidak terorganisir atau masih berbentuk data.

### 4. *Integration* (integrasi)

*Integration* (integrasi) adalah aspek pengendalian suatu organisasi yang penting adalah segmen dalam sub-sub unit organisasi. Informasi yang terintegrasi mencakup spesifikasi target-target, pengaruh interaksi antar segmen, dan informasi tentang dampak keputusan dalam satu area. Kompleksitas dan saling keterkaitan atau ketergantungan sub unit satu dengan yang lainnya akan dicerminkan dalam informasi yang terintegrasi. Semakin

banyak segmen atau sub unit dalam organisasi maka informasi yang bersifat integrasi semakin dibutuhkan.

#### **D. Trend yang Mempengaruhi Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen**

Menurut Baldric Sinegar dkk. (2013:13-19) akuntansi manajemen berkembang sejalan dengan perkembangan berbagai praktik dalam bisnis. Pada awalnya, akuntansi manajemen berfokus pada penentuan biaya dan profitabilitas produk. Belakangan ini, dalam akuntansi manajemen dituntut penyesuaian terhadap praktik bisnis yang berkembang akhir-akhir ini. Berikut berbagai praktik bisnis baru yang menuntut perubahan dalam akuntansi manajemen.

1. Orientasi pelanggan adalah perusahaan dituntut fokus pada keunggulan kompetitif dengan memberikan nilai yang lebih baik kepada pelanggan untuk biaya yang sama atau lebih rendah.
2. Perspektif lintas fungsi adalah cara pandang manajemen yang tidak lagi melihat proses penambahan nilai yang terjadi di suatu fungsi terpisah dari proses penambahan nilai yang terjadi di fungsi lain.
3. Kompetisi global, perkembangan dalam transportasi dan komunikasi mendorong distribusi produk semakin global. Melakukan banchmarking yaitu penggunaan praktik terbaik yang diperoleh dari pesaing untuk diterapkan diperusahaan sendiri.
4. Manajemen kualitas total (total quality management) adalah pendekatan yang menuntut perusahaan menciptakan lingkungan yang memungkinkan produk yang sempurna tanpa cacat dapat dihasilkan.
5. Waktu sebagai elemen kompetitif, waktu adalah elemen krusial dalam setiap tahapan rantai nilai. Perusahaan bertaraf dunia mengurangi waktu ke pasar

dengan menekan waktu yang dibutuhkan dalam tahap desain, implementasi, dan siklus produksi.

6. Kemajuan teknologi informasi mendukung pemanufakturan terintegrasi dengan komputer. Dalam pemanufakturan automasi, komputer digunakan untuk memonitor dan mengendalikan operasi.
7. Kemajuan lingkungan pemanufakturan, kemajuan teknologi berdampak penting pada lingkungan pemanufakturan. Kemajuan teknologi berdampak kepada sistem penentuan biaya produk, sistem pengendalian, perilaku biaya, ketertelusuran, penganggaran modal, dan praktik akuntansi manajemen lainnya.
8. Pertumbuhan dan deregulasi industri jasa, sistem informasi akuntansi manajemen perlu berkembang untuk mengkombinasi konsep akuntansi manajemen untuk lingkungan perusahaan jasa.
9. Manajemen berbasis aktiva adalah sistem yang memfokuskan perhatian manajemen terhadap aktivitas untuk meningkatkan nilai bagi pelanggan dalam rangka meningkatkan nilai bagi pelanggan dalam rangka meningkatkan laba perusahaan.

### **2.1.3 Sistem Pengendalian Manajemen**

#### **A. Pengertian Sistem Pengendalian Manajemen**

Sistem adalah kumpulan atau himpunan dari unsure atau variabel-variabel yang saling terkait saling berinteraksi, dan saling tergantung satu sama lain untuk mencapai suatu tujuan. Selain itu sistem juga dapat didefinisikan sebagai sekumpulan objek – objek yang saling berelasi dan berinteraksi , serta

hubungan antar objek biasa dilihat sebagai satu kesatuan yang dirancang untuk mencapai satu tujuan yang lebih ditetapkan. (Tohari, 2014).

Perusahaan ibarat manusia yang perlu makan, bekerja dan istirahat secara teratur serta terkendali. Demikian juga untuk mencapai kinerja optimal, perusahaan harus terorganisasi dengan baik, memiliki visi dan misi, memiliki daya pengendalian manajemen serta mempunyai pengetahuan untuk membantu orang agar dapat menciptakan kondisi yang kondusif bagi proses pengambilan keputusan yang tepat. Salah satu pengetahuan yang dimaksud adalah pengetahuan tentang sistem pengendalian manajemen. (Sari & Saragih, 2009)

Sistem pengendalian manajemen dikategorikan sebagai bagian dari pengetahuan perilaku terapan (applied behavioral science) yang bertujuan untuk memperoleh keandalan dan integritas informasi, kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku serta melindungi harta perusahaan. Selain itu diharapkan dengan adanya pengendalian manajemen, pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien dapat terwujud pada dasarnya, sistem ini berisi tuntutan kepada kita mengenai cara menjalankan dan mengendalikan perusahaan / organisasi yang “dianggap baik” berdasarkan asumsi-asumsi tertentu. (Elfrianto, 2017)

“Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan atau aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan terus-menerus. Pengendalian manajemen bukan hanya sebuah sistem aja dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya. Kesatuan untuk menjalankan suatu proses pencapaian suatu tujuan utama” (Heliani, 2019)

Sistem pengendalian manajemen diperlukan di setiap organisasi, karena sistem tersebut didesain untuk mengatur aktivitas anggota organisasi melalui para pemimpin (manajer) organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan. Adapun bentuk pengendalian dapat berupa pengendalian akuntansi, perilaku dan personal, Sistem pengendalian manajemen semakin menjadi tumpuan dalam mewujudkan organisasi yang sehat dan berhasil. Bagi manajer pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan dalam interaksi diantara mereka dengan bawahan. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk monitor dan mengamati pelaksanaan manajemen perusahaan yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam perusahaan agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan lancar. (Heliani, 2019)

Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk mengelola aktivitas anggota organisasi melalui pimpinan organisasi (manajer) untuk mencapai tujuan perusahaan. Bagi manajer, manajemen adalah alat komunikasi antara dirinya dan rekan kerjanya.

## **B. Tujuan Sistem Pengendalian Manajemen**

Dari beberapa tujuan sistem pengendalian manajemen yang dikemukakan oleh Sumarsan (2013:7), maka dapat disimpulkan bahwa tujuan sistem pengendalian manajemen adalah :

1. Diperolehnya keandalan dan integritas.
2. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan dan ketentuan yang berlaku. Kepatuhan pada kebijakan, rencana, prosedur, peraturan

danketentuan yang berlaku dapat dicapai melalui sistem pengendalian manajemen.

3. Melindungi harta perusahaan, pada umumnya pengendalian disusun dan diimplementasikan untuk melindungi harta perusahaan.
4. Pencapaian kegiatan yang ekonomis dan efisien, sumber daya bersifat terbatas mendorong organisasi menerapkan prinsip ekonomi.

### **C. Indicator Sistem Pengendalian Manajemen**

Komponen system pengendalian manajemen menurut (Anthony dan Govindrajan 2016) adalah sebagai berikut:

#### **1. Pengorganisasian**

Faktor utama dalam pengendalian adalah adanya perwakilan (pekerja) yang dapat menegakkan suatu kerangka kerja dengan tujuan agar dapat berjalan dengan baik. Pada dasarnya ukuran besar kecilnya organisasi, tujuan organisasi serta karakteristik dari organisasi yang bersangkutan.

#### **2. Kebijakan**

Merupakan alat untuk mencapai tujuan sehingga dalam memutuskan pendekatan harus dipertimbangkan komitmen pengaturan untuk pencapaian tujuan. Strategi tidak boleh berjuang dengan pedoman atau pedoman yang lebih tinggi dan harus langsung.

#### **3. Perencanaan**

Perencanaan adalah proses pengambilan keputusan atas program utama yang akan dilakukan oleh organisasi untuk menerapkan strateginya, atau perencanaan merupakan tahapan awal dari pelaksanaan suatu kegiatan. Pada tahap ini tujuan/fokus, strategi pelaksanaan, kebutuhan tenaga kerja dan aset,

#### 4. Pencatatan/Akuntansi

Pencatatan/akuntansi merupakan pendokumentasian semua kegiatan dalam suatu unit kerja. Pencatatan memberikan kontribusi yang besar kepada manajemen untuk melakukan pemantauan terhadap aktivitas operasi.

#### 5. Pelaporan

Mengungkapkan kapasitas sebagai metode tanggung jawab untuk pelaksanaan latihan yang meliputi: apa yang telah dilakukan, kesamaan dengan pengaturan yang telah ditetapkan, dan gambaran tujuan di balik penyimpangan dari keduanya. Melalui pengungkapan, seorang pionir dapat mempraktikkan otoritas atas pelaksanaan latihan organisasi

### **D. Proses Sistem Pengendalian Manajemen**

Menurut Anthony dan Govindarajan (2009:19) bahwa proses system pengendalian manajemen meliputi beberapa aktivitas sebagai berikut:

#### 1. Perencanaan strategis

Perencanaan strategis merupakan langkah awal dalam siklus pengendalian manajemen. Dalam perusahaan yang menggunakan kalender tahunan, perencanaan biasanya dilakukan pada musim semi atau musim panas yang mendahului tahun anggaran. Pada waktu itu keputusan yang mempertimbangkan segala perubahan dalam strategi yang terjadi sejak perencanaan strategis terakhir dibuat.

#### 2. Persiapan anggaran

Proses penyiapan anggaran merupakan proses penyusunan anggaran yang pada dasarnya merupakan bentuk negosiasi antara manajer setiap pusat tanggung jawab dengan atasannya. Produk akhir dari negosiasi ini adalah

suatu pernyataan persetujuan atas biaya yang diantisipasi untuk tahun yang akan datang, atau laba yang direncanakan atau ekspektasi dari tingkat pengembalian investasi.

### 3. Pelaksanaan

Dalam tahun berjalan, para manajer melaksanakan suatu program atau sebagian dari satu program yang menjadi tanggung jawab mereka dan juga melaporkan apa yang telah terjadi sebagai tanggung jawabnya. Laporan atas pusat tanggung jawab akan menunjukkan informasi yang dianggarkan dan informasi aktual, ukuran kinerja finansial dan nonfinansial.

### 4. Evaluasi Kinerja

Proses evaluasi merupakan suatu perbandingan antara beban aktual dan yang seharusnya terjadi dalam keadaan tersebut. Jika keadaan yang diasumsikan dalam proses anggaran berubah, maka terdapat perbedaan antara jumlah yang dianggarkan dengan jumlah aktual. Jika keadaan berubah, maka perubahan ini diperhitungkan. Pada akhirnya, analisis mengarah ke kritik yang konstruktif bagi para manajer dari pusat tanggung jawab.

## 2.1.4 Ketidakpastian Lingkungan

### A. Pengertian Ketidakpastian Lingkungan

Ketidak pastian adalah elemen dalam kebanyakan keadaan sulit diprediksi manajer dalam bisnis (Ilmy et al., 2021). Susilo (2011) menyatakan tuntutan didefinisikan sebagai kondisi ketidakcukupan kesadaran atau pengetahuan tentang suatu peristiwa yang diantisipasi akan terjadi. Efek tuntutan yang muncul dari keputusan sebelumnya mungkin berbeda dari perkiraan sebelumnya pada saat

pengambilan keputusan. Setiap perusahaan memiliki perspektif unik tentang tantangan lingkungan yang dihadapinya.

Menurut (Animah, 2021) Ketidakpastian lingkungan yang dimaksud adalah persepsi responden atas ketidakmampuan individu untuk menilai probabilitas dirinya sebesar keputusan yang telah dibuat, akan gagal atau berhasil yang disebabkan karena kesulitan untuk memprediksi kemungkinan-kemungkinan yang akan terjadi. Dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan yang tinggi, informasi merupakan komoditas yang sangat berguna sekali dalam proses kegiatan perencanaan dan kontrol dalam suatu organisasi.

Ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan merupakan faktor yang kontijensi yang penting sebab ketidakpastian lingkungan yang diprediksi dapat menyebabkan proses perencanaan dan kontrol menjadi lebih sulit. Organisasi yang sukses akan selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungannya dan secara proaktif merubah lingkungannya. Jika diterapkan dalam pengawasan akuntansi, ketidakpastian lingkungan diukur dengan melihat pengaruhnya terhadap penggunaan informasi dan karakteristik informasi. Suatu kondisi lingkungan yang pasti dengan mudah dapat diprediksi tidak terlalu berpengaruh terhadap terhadap kinerja sedangkan pada kondisi lingkungan yang tidak pasti lebih sulit untuk diprediksi.

Dari pendapat para ahli di atas, maka dapat diambil kesimpulan bahwa ketidakpastian lingkungan adalah keadaan dimana manajer tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai lingkungannya sehingga menimbulkan kesulitan dalam memprediksi perubahan lingkungan di masa yang akan datang.

## **B. Tipe – Tipe Ketidakpastian Lingkungan**

Menurut Farika (2015) ketidakpastian lingkungan dapat dikelompokkan menjadi tiga tipe. Adapun tiga tipe ketidakpastian lingkungan yaitu:

1. Ketidakpastian Keadaan (*State Uncertainty*)
2. Ketidakpastian Pengaruh (*Effect Uncertainty*)
3. Ketidakpastian Respon (*Response Uncertainty*)

Mengenai ketiga tipe ketidakpastian tersebut, akan dijelaskan sebagai berikut:

1. Ketidakpastian Keadaan (*State Uncertainty*)

Jika seseorang merasa bahwa lingkungan organisasi tidak dapat diprediksi, artinya seseorang tidak paham bagaimana komponen lingkungan akan mengalami perubahan. Seorang manajer dapat merasa tidak pasti terhadap tindakan apa yang harus dilakukan dalam menghadapi dinamika perubahan lingkungan yang relevan, seperti perubahan teknologi, budaya dan lain sebagainya.

2. Ketidakpastian Pengaruh (*Effect Uncertainty*)

Berkaitan dengan ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi pengaruh lingkungan terhadap organisasi. Ketidakpastian pengaruh ini meliputi sifat, kedalaman dan waktu. Seorang manajer berada dalam ketidakpastian pengaruh, bila ia merasa tidak pasti terhadap bagaimana suatu peristiwa berpengaruh (kedalaman) dan kapan pengaruh tersebut akan sampai pada organisasi (waktu). Ketidakpastian pengaruh atas peristiwa yang akan terjadi pada masa mendatang akan menjadi lebih menonjol jika ketidakpastian keadaan lingkungan sangat tinggi dimasa yang akan datang.

### 3. Ketidakpastian Respon (*Response Uncertainty*)

Adalah usaha untuk memahami pilihan respon apa yang tersedia bagi organisasi dan manfaat dari tiap-tiap respon yang akan dilakukan. Dengan demikian, ketidakpastian respon dan ketidakmampuan untuk memprediksi konsekuensi yang mungkin timbul sebagai akibat pilihan respon.

### C. Indikator Ketidakpastian Lingkungan

Menurut (Animah, 2021) Indikator untuk mengukur variabel ketidakpastian lingkungan yaitu :

1. Ketidakpastian lingkungan tinggi (sulit diprediksi), dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah; seperti kelangkaan sumber daya dan perubahan lingkungan yang dinamis dan kompleks.
2. Ketidakpastian Lingkungan yang rendah (mudah diprediksi). Seperti; lingkungan relatif stabil, manajemen dapat memprediksi keadaan sehingga langkah-langkah yang akan diambil dapat direncanakan dengan lebih akurat. Dimensi yang diukur meliputi; ekonomi, teknologi, persaingan, pelanggan dan lingkungan perusahaan.

### D. Faktor – Faktor Yang Mempengaruhi Ketidakpastian Lingkungan

Yang mempengaruhi ketidakpastian lingkungan adalah sejumlah factor yang mempengaruhi organisasi dan sejauh mana faktor-faktor tersebut berubah. Ketika faktor-faktor eksternal berubah secara cepat, organisasi akan mengalami ketidakpastian yang besar. Jika sebuah organisasi menghadapi ketidakpastian yang meningkat dimana berhubungan dengan persaingan, pelanggan, pemasok, atau peraturan pemerintah, manajer dapat menggunakan beberapa strategi untuk

menyesuaikan diri dengan perubahan-perubahan ini yang dikemukakan oleh Daft (2010:95-98), diantaranya:

#### 1. Peran-peran Perluasan Batas

Peran-peran perluasan batas (*boundaryspanning roles*) mengaitkan dan menghubungkan organisasi dengan unsur-unsur penting dalam lingkungan eksternal. Orang yang melakukan perluasan batas menjalankan dua hal bagi organisasi, mereka mendeteksi dan memproses informasi mengenai perubahan-perubahan dalam lingkungan dan mereka mewakili kepentingan organisasi pada lingkungan. Perluasan batas merupakan tugas yang makin lama makin penting dalam organisasi, karena perubahan-perubahan lingkungan dapat terjadi dengan cepat di dunia saat ini. Para manajer memerlukan informasi yang baik tentang pesaing dan pelanggan mereka, serta unsur-unsur lingkungan lainnya agar dapat membuat keputusan yang benar. Oleh karena itu, perusahaan yang paling sukses bekerjasama setiap orang dalam aktivitas perluasan batas.

#### 2. Rekanan Antarorganisasi

Strategi yang kini makin populer dalam menyesuaikan diri dengan lingkungan usaha adalah mengurangi batas-batas dan meningkatkan kerja sama dengan organisasi-organisasi lain. Manajer yang organisasinya menjadi rekanan juga tadinya memiliki orientasi yang berlawanan. Model kerjasama baru ini juga dicirikan oleh lebih seringnya melakukan pembagian informasi.

#### 3. Merger dan Joint Venture

Selangkah lebih dari strategi rekanan bagi perusahaan adalah melakukan merger atau joint venture untuk mengurangi ketidakpastian lingkungan.

Merger merupakan gabungan dari dua atau lebih organisasi menjadi satu. Sedangkan joint venture adalah aliansi atau program strategis yang dilakukan oleh dua atau lebih organisasi. Terjadinya ketidakpastian lingkungan mengakibatkan sulitnya dalam memprediksi keadaan secara akurat, yang dimana apabila ketidakpastian lingkungannya tinggi maka tidak dapat memprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah dan sebaliknya, apabila ketidakpastian lingkungannya rendah maka individu mampu memprediksi keadaan sehingga dapat membantu dalam perencanaan perusahaan secara akurat.

## 2.2 Penelitian Terdahulu

Ada pun beberapa penelitian terdahulu yang dapat dijadikan referensi, antara lain :

**Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu**

| Nama                     | Judul                                                                                                                                                                                                           | Hasil                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|--------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| (Aritonang et al., 2021) | Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Variable Intervening Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Medan | Hasil akhir yang dapat ditarik dari hasil pemeriksaan tersebut adalah:. Kerentanan lingkungan mempengaruhi proses kerangka data pembukuan administrasi. Semakin baik kerentanan ekologis yang dapat diakses, semakin baik siklus kerangka data pembukuan administrasi                                                                     |
| (Juni, n.d.2019)         | Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen dan Akuntabilitas Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pelabuhan Indonesia I (Persero) Cabang Belawan Medan                                                              | Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa secara parsial variabel sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial dan variabel akuntabilitas berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Secara simultan variabel sistem pengendalian manajemen dan akuntabilitas berpengaruh terhadap kinerja manajerial |
| Yulia (2017)             | Pengaruh sistem akuntansi manajemen dan sistem                                                                                                                                                                  | Secara signifikan, hanya timeliness, intergration, penerapan struktur pengendalian manajemen                                                                                                                                                                                                                                              |

|                         |                                                                                                                                                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                         | pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.                                                                                                                     | dan penerapan proses pengendalian manajemen yang berpengaruh terhadap kinerja manajerial dengan nilai R <sup>2</sup> sebesar 57,3%.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
| Rizka Mawaddah Lase     | Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Pos Indonesia (Persero) Medan                                                        | Menunjukkan bahwa broad scope, agregation, dan timeliness berpengaruh terhadap kinerja manajerial, kecuali integration.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |
| (Afdhal & Rahayu, 2021) | Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen, Sistem Pelaporan dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Akuntabilitas Kinerja Organisasi Perangkat Daerah.                     | Hasil penelitian menemukan bahwa sistem pengendalian manajemen sektor publik, sistem pelaporan dan kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif dan signifikan terhadap akuntabilitas kinerja pada Organisasi perangkat Daerah Kabupaten Soppeng.                                                                                                                                                                                                                                     |
| (Suryani, 2019)         | Pengaruh Karakteristik Informasi Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan Dan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating | Hasil hipotesis satu membuktikan bahwa karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen dalam proses pengambilan keputusan dapat meningkatkan kinerja manajerial. Hal ini mendukung hipotesis satu bahwa karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial                                                                                                                                                            |
| (Haris et al., 2021)    | Pengaruh Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Dan Desentralisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Hasil penelitian menunjukan karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial</li> <li>2. Hasil penelitian menunjukan desentralisasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial</li> <li>3. Hasil penelitian menunjukan terdapat pengaruh yang positif dan signifikan pada karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen dan desentralisasi secara simultan terhadap kinerja manajerial</li> </ol> |
| Yana Rochdiana Hadiya   | Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Kinerja Manajerial                                                                                                             | Broad scope, integration, dan timeliness tidak berpengaruh secara signifikan, sedangkan agregation berpengaruh secara signifikan.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

## **2.3 Kerangka Konseptual**

### **2.3.1 Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial**

Temuan Ilmy et al. dari (2021) memperlihatkan jika kinerja manajerial terdampak positif oleh kualitas sistem akuntansi manajemen. Hal ini menunjukkan hasil implementasi dari kualitas sistem akuntansi manajemen mempunyai dampak yang berhubungan satu arah dengan efektivitas manajerial. Dari temuan di atas menunjukkan peningkatan kinerja manajerial bisa didapatkan dari meningkatkan sebuah kualitas sistem akuntansi manajemen.

Nazaruddin (1998) memberikan pandangan bahwa kualitas sistem akuntansi manajemen adalah suatu mekanisme pengendalian organisasi serta merupakan alat yang efektif dalam menyediakan informasi yang berguna untuk memprediksi konsekuensi dari berbagai alternatif aktivitas yang dapat dilakukan manajer. Teori kontigensi Otley (1995) dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen, apakah berpengaruh sama atau tidak pada setiap kondisi.

Kinerja manajerial memiliki hasil kearah yang positif dan signifikan ke suatu sistem akuntansi manajemen (Putri et al., 2021). Pengamatan oleh Kangkang et al., (2018) menunjukkan bahwa kualitas sistem akuntansi manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Akan tetapi pada penelitian lain, kualitas sistem akuntansi manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Rika et al., 2021).

### **2.3.2 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial**

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi berbagai

kegiatan perwujudan visi organisasi melalui visi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Sehingga dapat dikatakan sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manjerial yang efektif melalui dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pasti akan menghasilkan aktivitas yang baik dan berdaya guna lebih. Tolak ukur untuk suatu kinerja dikatakan baik apabila mampu memenuhi fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengerahaan, serta pengendalian.

Sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan sasaran masa depan yang hendak dicapai oleh organisasi berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui visi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan memantau pelaksanaan rencana kegiatan tersebut. Sehingga dapat dikatakan sistem pengendalian manajemen adalah suatu sistem yang saling berhubungan satu dengan yang lainnya untuk mencapai tujuan yang telah ditentukan oleh perusahaan. Kinerja manajerial adalah hasil dari proses aktivitas manjerial yang efektif melalui dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pasti akan menghasilkan aktivitas yang baik dan berdaya guna lebih. Tolak ukur untuk suatu kinerja dikatakan baik apabila mampu memenuhi fungsi manajemen, yaitu perencanaan, pengorganisasian, pengerahaan, serta pengendalian.

Sebagaimana hasil penelitian oleh (Susu widia & Rini Lestari 2020) yang menunjukkan adanya pengaruh yang signifikan antar penerapan sistem

pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial. Sistem pengendalian manajemen diperlukan di setiap organisasi, karena sistem tersebut didesain untuk mengatur aktivitas anggota organisasi melalui para pemimpin (manajer) organisasi agar sesuai dengan tujuan yang diinginkan perusahaan.

### **2.3.3 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial**

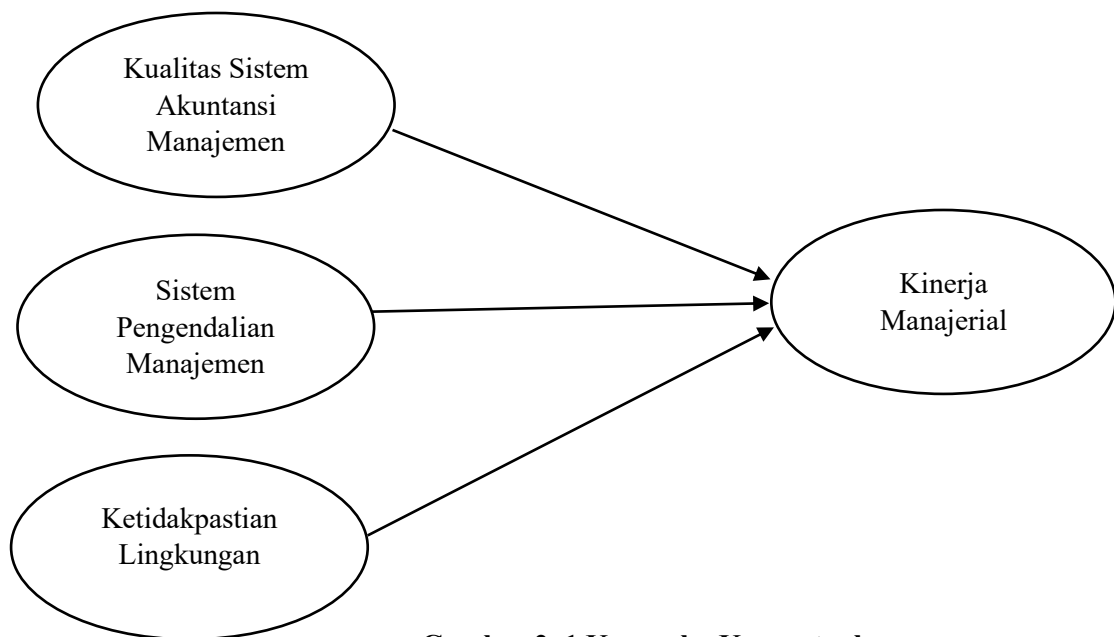
Rahmi (2019) melakukan penelitian tentang pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial. Dari hasil penelitiannya disimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi diidentifikasi sebagai faktor yang penting, karena kondisi demikian dapat menyulitkan perencanaan dan pengendalian. Penelitian tersebut juga didukung oleh Herawati (2015), Eriani (2019), Kesumawati (2019) dan Prihatningtyas (2018) yang menyatakan bahwa Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial.

Sebagaimana hasil penelitian Eriani & Fanani, (2019) ketidakpastian lingkungan diakui berdampak yang positif pada kinerja manajerial. Ini menyiratkan bahwa ketidakpastian lingkungan memiliki peran dalam kinerja manajerial. Hasil penelitian Suryani, (2019) diketahui bahwa ketidakpastian lingkungan secara signifikan memoderasi pengaruh antara karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Suatu ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial (Putri et al., 2021).

Manajer akan menghadapi skenario di mana lingkungan susah untuk ditelaah, maka akan menambah kesulitan bagi manajer untuk merencanakan dan mengawasi organisasi dalam kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Ketika ada

ketidakpastian lingkungan yang signifikan, informasi sangat penting dalam organisasi, khususnya selama proses perencanaan dan pengendalian.

Berdasarkan uraian kerangka konseptual tersebut, maka penulis membuat gambar kerangka konseptual agar dapat lebih jelas pengaruh dari setiap variabel bebas terhadap variabel terikat. Berikut ini skema kerangka gambar konseptual :



**Gambar 2. 1 Kerangka Konseptual**

## 2.4 Hipotesis

Berdasarkan penjelasan variabel – variabel yang terdapat dalam kerangka konseptual di atas, maka penulis mengajukan hipotesis yaitu :

1. Terdapat pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial
2. Terdapat Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial
3. Terdapat pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Jenis penelitian yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan penelitian asosiatif. Menurut (Sugiyono, 2018) pengertian penelitian pendekatan asosiatif adalah pendekatan yang dilakukan untuk mengetahui hubungan atau pengaruh antara dua variabel atau lebih. dan juga Pendekatan asosiatif atau penelitian asosiatif menekankan pada pengujian teori-teori melalui pengukuran variabel-variabel penelitian dengan angka dan melakukan analisis data dengan proses statistik yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh antara dua variabel atau lebih (Sinambela 2013).

#### 3.2 Definisi Operasional Variabel

Definisi Operasional Variabel menjelaskan mengenai variabel yang diteliti, konsep, indikator, satuan ukuran, serta skala pengukuran yang akan dipahami dalam operasionalisasi variabel penelitian. Definisi operasional variabel yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

**Tabel 3. 1 Definisi Operasional Variabel**

| No | Variabel           | Definisi                                                                                                                                                                                                                                                                         | Indikator                                                                                                                          | Skala Pengukuran |
|----|--------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. | Kinerja Manajerial | Kinerja manajerial merupakan hasil kerja yang berkualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang manajer dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Manajerial adalah hasil dan output yang dihasilkan oleh manajer sesuai dengan peran | 1. Perencanaan<br>2. Investigasi<br>3. Evaluasi<br>4. Koordinasi<br>5. Supervisi<br>6. Staffing<br>7. Negosiasi<br>8. Representasi | Ordinal          |

|    |                                     |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                         |         |
|----|-------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------|
|    |                                     | mereka dalam organisasi dalam periode tertentu. Kemampuan manajer dalam mengelola perusahaan adalah barometer pertumbuhan perusahaan (Amalia et al., 2019).                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                                                                                                                         |         |
| 2. | Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen | Menurut (Astuty, 2015) Sistem informasi dalam manajemen adalah bagian dari sistem informasi yang mengukur, memproses, dan melaporkan informasi manajemen yang berguna dalam pengambilan keputusan untuk kelancaran informasi yang berkualitas.                                                                                                                                                                                                                   | 1. Relevan (relevance)<br>2. Reliabilitas (reliability)<br>3. Daya Banding (comparability)<br>Konsistensi (consistency) | Ordinal |
| 3. | Sistem Pengendalian Manajemen       | Sistem pengendalian manajemen adalah suatu rangkaian tindakan atau aktivitas yang terjadi pada seluruh kegiatan organisasi dan berjalan terus-menerus. Pengendalian manajemen bukan hanya sebuah sistem aja dalam suatu organisasi, melainkan harus dianggap sebagai bagian penting dari setiap sistem yang dipakai manajemen untuk mengatur dan mengarahkan kegiatannya. Kesatuan untuk menjalankan suatu proses pencapaian suatu tujuan utama” (Heliani, 2019) | 1. Pengorganisasian<br>2. Kebijakan<br>3. Perencanaan<br>4. Pencatatan / Akuntansi Pelaporan                            | Ordinal |
| 4. | Ketidakpastian Lingkungan           | Ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan merupakan faktor yang kontijensi yang penting sebab ketidakpastian lingkungan yang diprediksi dapat menyebabkan proses perencanaan dan kontrol menjadi lebih sulit. Organisasi yang sukses akan selalu beradaptasi dengan perubahan lingkungannya dan secara proaktif merubah lingkungannya                                                                                                                         | 1. Ketidakpastian lingkungan yang tinggi.<br>2. Ketidakpastian lingkungan yang rendah                                   | Ordinal |

### 3.3 Tempat dan Waktu Penelitian

Tempat penelitian ini di perusahaan PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara, Jalan Sei Batang Hari No. 2, Simpang Tanjung, Medan Sunggal. Adapun waktu penelitian ini dimulai dari bulan Januari sampai Juli 2024.

Adapun waktu penelitian yang penulis lakukan dimulai dari bulan Januari sampai dengan Juli 2024. Adapun rincian waktu kegiatan penelitiannya yang terlihat di bawah ini :

**Tabel 3. 2 Jadwal Penelitian**

| No | Aktivitas Penelitian   | Januari |   |   |   | Februari |   |   |   | Maret |   |   |   | April |   |   |   | Mei  |   |   |   | Juni |   |   |   | Juli |   |   |   |
|----|------------------------|---------|---|---|---|----------|---|---|---|-------|---|---|---|-------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|------|---|---|---|
|    |                        | 2024    |   |   |   | 2024     |   |   |   | 2024  |   |   |   | 2024  |   |   |   | 2024 |   |   |   | 2024 |   |   |   | 2024 |   |   |   |
|    |                        | 1       | 2 | 3 | 4 | 1        | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1     | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 | 1    | 2 | 3 | 4 |
| 1  | Pengajuan Judul        |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| 2  | Penyusunan Proposal    |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| 3  | Bimbingan Proposal     |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| 4  | Seminar Propoasi       |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| 5  | Penyempurnaan Proposal |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| 6  | Pengumpulan Data       |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| 7  | Pengelolaan Data       |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| 8  | Penyusunan Skripsi     |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| 9  | Bimbingan Skripsi      |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |
| 10 | Sidang Meja Hijau      |         |   |   |   |          |   |   |   |       |   |   |   |       |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |      |   |   |   |

### 3.4 Populasi dan Sampel Penelitian

#### 3.4.1 Populasi Penelitian

Menurut (Sugiyono, 2017) populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas : objek/subjek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi populasi bukan hanya orang, tetapi juga objek dan benda-benda alam lainnya.

Populasi dalam penelitian ini adalah 40 orang dari seluruh satuan kerja di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara.

### **3.4.2 Sampel Penelitian**

Sugiyono (2012) menyatakan sampel adalah bagian dari populasi dari karakteristik yang dimiliki oleh populasi. Menurut Sugiyono (2017:84) definisi nonprobability sampling adalah teknik pengambilan sampel yang tidak memberi peluang/ kesempatan sama bagi setiap unsur atau anggota populasi untuk dipilih menjadi sampel.

Berdasarkan penjelasan diatas, maka yang akan dijadikan sampel dalam penelitian ini adalah seluruh dari populasi dari yang diambil, yaitu 40 orang dari seluruh satuan kerja di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara.

### **3.5 Teknik Pengumpulan Data**

Pada penelitian ini, pengumpulan data dilakukan dengan cara mengumpulkan data primer yang berupa kuisisioner. Pada penelitian ini, yang menjadi subyek penelitian adalah seluruh Satuan Kerja di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I. Peneliti memperoleh data dengan mengirimkan kuesioner kepada responden yaitu seluruh Satuan Kerja di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I secara langsung. Sumber data dalam penelitian ini adalah skor masing-masing indikator variabel yang diperoleh dari pengisian kuesioner yang telah dibagikan kepada seluruh Satuan Kerja di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I sebagai responden.

Skala pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini adalah skala ordinal. Skala ordinal menurut Sugiyono (2017:7) adalah skala pengukuran yang tidak hanya menyatakan kategori, tetapi juga menyatakan peringkat construct yang diukur dengan tujuan untuk memberikan informasi berupa nilai pada suatu data.

Berdasarkan penjelasan diatas, skala ordinal digunakan dengan tujuan untuk memberikan informasi. Dari segi kategorisasi data dibuat berdasarkan karakteristik khusus. Dalam penelitian ini, peneliti memberikan lima alternatif jawaban kepada responden dengan menggunakan skala 1 sampai dengan 5 yang dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 3. 3 Kriteria Skala Ordinal**

| <b>Keterangan</b> | <b>Skor</b> |
|-------------------|-------------|
| Sangat Baik (SB)  | 5           |
| Baik (B)          | 4           |
| Cukup Baik (CB)   | 3           |
| Kurang Baik (KB)  | 2           |
| Tidak Baik (TB)   | 1           |

### **3.6 Pengujian Instrumen**

Sebelum kuesioner disebarkan oleh peneliti kepada responden, maka kuesioner perlu diuji terlebih dahulu agar data yang akan dianalisis memiliki derajat ketepatan dan keyakinan yang tinggi. Oleh karena itu perlu dilakukan uji instrumen yang terdiri dari uji validitas dan uji reliabilitas dengan menggunakan software SmartPLS 3.

#### **3.6.1 Uji Validitas**

Menurut Ghazali (2015:53) uji validitas ini bertujuan untuk mengukur sah atau tidaknya suatu kuisisioner, suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Mengukur validitas dapat dilakukan dengan caramelakukan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Uji validitas ini dapat dilakukan dengan menggunakan korelasi antar skor butir pertanyaan dengan total skor konstruk atau variabel. Validitas adalah tingkat keandalan dan kesahihan alat ukur yangdigunakan. Sebelum instrumen terbukti valid akan tidak dapat

digunakan untuk pengumpulan data, karena akan menghasilkan data yang diragukan. Instrumen yang valid adalah instrumen yang mampu mengukur apa yang seharusnya diukur (Sugiyono,2013).

Kriteria dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut: Jika  $r$  hitung  $> r$  tabel maka pertanyaan tersebut valid. Jika  $r$  hitung  $< r$  tabel maka pertanyaan tersebut tidak valid. Kriteria lainnya dalam menentukan validitas suatu kuesioner adalah sebagai berikut: Bila korelasi positif dan  $r > 0,3$  maka butir instrumen tersebut dinyatakan valid. Butir pertanyaan tidak valid tidak diikutsertakan dalam uji hipotesis. Dalam pengujian kualitas data responden, apakah data dapat digunakan untuk analisis selanjutnya. Maka dilakukan tahapan pengujian data dengan menggunakan uji validitas sebagai ukuran untuk menguji sejauhmana ketepatan atau kebenaran suatu instrumen sebagai alat ukur variabel penelitian (Juliandi, dkk., 2015:76). Hasil analisis data melalui uji validitas terbatas pada masing-masing variable dikemukakan sebagai berikut:

#### 1. Uji Validitas Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen ( $X_1$ )

**Tabel 3. 4 Uji Validitas Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen ( $X_1$ )**

| Item pernyataan | Corrected Item – Total Correlation | r – kritis | Keterangan |
|-----------------|------------------------------------|------------|------------|
| Item 1          | 0.766                              | 0.30       | Valid      |
| Item 2          | 0.794                              | 0.30       | Valid      |
| Item 3          | 0.694                              | 0.30       | Valid      |
| Item 4          | 0.792                              | 0.30       | Valid      |
| Item 5          | 0.918                              | 0.30       | Valid      |
| Item 6          | 0.848                              | 0.30       | Valid      |

Sumber : Data diolah, 2024

Tabel 3.4 mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variabel Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen yang disebarkan dalam uji

coba terbatas kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 6 item. Diperoleh hasilnya, bahwa seluruh item pernyataan valid. Maka dengan demikian 6 pernyataan akan diikutkan pada penyebaran angket secara menyeluruh.

## 2. Uji Validitas Sistem Pengendalian Manajemen (X<sub>2</sub>)

**Tabel 3. 5 Uji Validitas Sistem Pengendalian Manajemen (X<sub>2</sub>)**

| Item pernyataan | Corrected Item – Total Correlation | r – kritis | Keterangan |
|-----------------|------------------------------------|------------|------------|
| Item 1          | 0.846                              | 0.30       | Valid      |
| Item 2          | 0.723                              | 0.30       | Valid      |
| Item 3          | 0.639                              | 0.30       | Valid      |
| Item 4          | 0.823                              | 0.30       | Valid      |
| Item 5          | 0.673                              | 0.30       | Valid      |
| Item 6          | 0.795                              | 0.30       | Valid      |

Sumber : Data diolah, 2024

Tabel 3.5 mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variabel Sistem Pengendalian Manajemen yang disebarkan dalam uji coba terbatas kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 6 item. Diperoleh hasilnya, bahwa seluruh item pernyataan valid. Maka dengan demikian 6 pernyataan akan diikutkan pada penyebaran angket secara menyeluruh.

## 3. Uji Validitas Ketidakpastian Lingkungan (X<sub>3</sub>)

**Tabel 3. 6 Uji Validitas Ketidakpastian Lingkungan (X<sub>3</sub>)**

| Item pernyataan | Corrected Item – Total Correlation | r – kritis | Keterangan |
|-----------------|------------------------------------|------------|------------|
| Item 1          | 0.772                              | 0.30       | Valid      |
| Item 2          | 0.627                              | 0.30       | Valid      |
| Item 3          | 0.831                              | 0.30       | Valid      |

|        |       |      |       |
|--------|-------|------|-------|
| Item 4 | 0.816 | 0.30 | Valid |
| Item 5 | 0.923 | 0.30 | Valid |
| Item 6 | 0.803 | 0.30 | Valid |
| Item 7 | 0.864 | 0.30 | Valid |

Sumber : Data diolah, 2024

Tabel 3.6 mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variabel Ketidakpastian Lingkungan yang disebarkan dalam uji coba terbatas kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 7 item. Diperoleh hasilnya, bahwa seluruh item pernyataan valid. Maka dengan demikian 7 pernyataan akan diikutkan pada penyebaran angket secara menyeluruh.

#### 4. Uji validitas Kinerja Manajerial (Y)

**Tabel 3. 7 Uji Validitas Kinerja Manajerial (Y)**

| Item pernyataan | Corrected Item – Total Correlation | r – kritis | Keterangan |
|-----------------|------------------------------------|------------|------------|
| Item 1          | 0.981                              | 0.30       | Valid      |
| Item 2          | 0.968                              | 0.30       | Valid      |
| Item 3          | 0.669                              | 0.30       | Valid      |
| Item 4          | 0.849                              | 0.30       | Valid      |
| Item 5          | 0.947                              | 0.30       | Valid      |
| Item 6          | 0.879                              | 0.30       | Valid      |
| Item 7          | 0.510                              | 0.30       | Valid      |

Sumber : Data diolah, 2024

Tabel 3.7 mengemukakan bahwa butir pernyataan yang berhubungan dengan variabel Kinerja Manajerial yang disebarkan dalam uji coba terbatas kepada 30 responden, dengan jumlah pernyataan sebanyak 7 item. Diperoleh hasilnya, bahwa seluruh item pernyataan valid. Maka dengan demikian 7 pernyataan akan diikutkan pada penyebaran angket secara menyeluruh.

### 3.6.2 Uji Reliabilitas

Menurut Ghozali (2013) Reliabilitas adalah alat yang mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Dalam pengujian ini peneliti mengukur reliabelnya suatu variabel dengan cara melihat Cronbach Alpha dengan signifikansi yang digunakan lebih besar dari 0,70, suatu konstruk atau variabelnya dikatakan reliabel jika memberikan nilai cronbach alpha > 0,70.

Pada penelitian ini pengujian validitas dan reliabilitas dilakukan kepada 30 orang responden diluar sampel yang dilakukan di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara. Menurut Husein (2008) sangat disarankan agar responden untuk diuji minimal 30 orang. Dengan jumlah 30 orang maka distribusi skor (nilai) akan lebih mendekati kurva normal. Adapun tujuan dari uji reliabilitas adalah digunakan dalam mengetahui kehandalan instrument penelitian (Juliandi, dkk., 2015:80). Dimana hasil analisis data dalam uji reliabilitas secara terbatas dapat dikemukakan sebagai berikut :

**Tabel 3. 8 Uji Reabilitas Instrumen Penelitian**

| Variabel                                              | Composite Reability | Ketentuan Nilai r | Keterangan |
|-------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|------------|
| Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen (X <sub>1</sub> ) | 0.891               | 0.70              | Reliabel   |
| Sistem Pengendalian Manajemen (X <sub>2</sub> )       | 0.847               |                   | Reliabel   |
| Ketidakpastian Lingkungan (X <sub>3</sub> )           | 0.910               |                   | Reliabel   |
| Kinerja Manajerial (Y)                                | 0.926               |                   | Reliabel   |

Sumber : Hasil Pengelola data, 2024

Tabel 3.8 mengemukakan bahwa tingkat reliabilitas dari masing – masing variabel memiliki nilai Cronbach' Alpha yang berbeda – beda. Cronbach' Alpha pada Variabel Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen (X<sub>1</sub>) sebesar 0.891;

Cronbach' Alpha pada Variabel Sistem Pengendalian Manajemen ( $X_2$ ) sebesar 0.847; Cronbach' Alpha pada Variabel Ketidakpastian Lingkungan ( $X_3$ ) sebesar 0.910; dan Cronbach' Alpha pada Variabel Kinerja Manajerial (Y) sebesar 0.926. Maka dapat disimpulkan bahwa seluruh variable penelitian dalam kategori reliabel. Hal ini disebabkan karena nilai Cronbach Alpha  $> 0,7$ . Namun reliabilitas instrumen penelitian tidak di dukung dengan validitas item pernyataan. Maka perubahan pada nilai reliabilitas dapat terjadi pada saat dilakukan pengujian validitas data kembali setelah data yang tidak valid di buang atau tidak diikutsertakan dalam uji selanjutnya.

### **3.7 Teknik Analisis Data**

Menurut Sugiyono (2018) analisis data adalah proses mencari dan menyusun secara sistematis data yang diperoleh dari hasil wawancara, catatan lapangan dan dokumentasi, dengan cara mengkoordinasikan data ke dalam kategori, menjabarkan ke dalam unit-unit, melakukan sintesa, menyusun ke dalam pola, memilih mana yang penting dan yang akan dipelajari, dan membuat kesimpulan sehingga mudah dipahami oleh diri sendiri maupun orang lain. Penelitian ini menggunakan metode analisis data Partial Least Square (PLS). (Abdillah et al., 2020) PLS adalah analisis persamaan structural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran (menguji validitas dan reliabilitas) sekaligus pengujian structural untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Analisis data untuk penelitian ini menggunakan software smart PLS versi 4.

### 3.7.1 Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang digunakan untuk mendeskripsikan atau menggambarkan data yang telah dikumpul sebagaimana adanya tanpa bermaksud untuk menarik kesimpulan yang berlaku secara generalisasi. Dalam statistik deskriptif, hasil jawaban responden akan dideskripsikan menurut masing - masing variabel penelitian, tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan yang lebih luas (Sugiyono, 2010 hal 147). Ghozali (2016, hal.19) menyatakan bahwa statistik deskriptif memberikan gambaran atau deskripsi suatu data yang dilihat melalui nilai rata-rata (mean), standar deviasi, varian, maksimum, minimum. Pengujian ini dilakukan untuk mempermudah dan memberikan deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian.

Untuk mendapatkan kecenderungan jawaban responden akan didasarkan pada nilai rata – rata skor jawaban yang selanjutnya akan dikategorikan pada rentang skor berikut : skor minimum = 1 skor maksimum = 5 lebar skala =  $(5-1) : 5 = 0,8$  dengan demikian kategori skala dapat ditemukan sebagai berikut :

**Tabel 3. 9 Kategori Skala**

| Interval Skala | Skor        |
|----------------|-------------|
| 1.00 – 1.80    | Tidak Baik  |
| 1.81 – 2.60    | Kurang Baik |
| 2.61 – 3.40    | Cukup Baik  |
| 3.41 – 4.20    | Baik        |
| 4.21 – 5.00    | Sangat Baik |

### 3.7.2 Analisis SEM (Structural Equation Modeling)

Penelitian ini menggunakan metode analisis data dengan menggunakan software SmartPLS 4 yang dijalankan dengan media komputer. PLS (partial least square) merupakan analisis persamaan struktural (SEM) berbasis varian yang secara simultan dapat melakukan pengujian model pengukuran sekaligus pengujian

model struktural. Model pengukuran digunakan untuk uji validitas dan reabilitas, sedangkan model struktural digunakan untuk uji kausalitas (pengujian hipotesis dengan model prediksi). Menurut Ghozali (2015) menjelaskan bahwa PLS adalah metode analisis yang bersifat soft modelling karena tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, yang berarti jumlah sampel dapat kecil (dibawah 100 sampel). Selain itu SEM mampu menguji penelitian yang kompleks dan banyak variabel secara simultan. SEM dapat menyelesaikan analisis dengan satu kali estimasi dimana yang lain diselesaikan dengan beberapa persamaan regresi. SEM dapat melakukan analisis faktor, regresi dan jalur sekaligus. Setelah dilakukan uji coba terbatas melalui uji validitas dan reliabilitas, maka terdapat indikator dari item pertanyaan yang dibuang, atau tidak di ikutsertakan dalam analisis selanjutnya. Maka pengujian model struktural dalam PLS dilakukan dengan bantuan software Smart PLS ver.4 for Windows.

### **3.7.2.1 Model Struktural (Inner Model)**

Inner Model atau smodel structural adalah bagian pengujian hipotesis yang digunakan dalam menguji variaebel laten eksogen (independen) terhadap variebel laten eksogen (dependen) apakah mempunyai pengaruh yang substantive. Analisis model struktural ini akan menganalisis hubungan antar variabel yakni variabel bebas dan variabel terikat serta hubungan diantaranya (Julidani, dkk., 2015).

#### **a. R-Square**

R-Square adalah ukuran proporsi variasi nilai variabel yang dipengaruhi yang dapat dijelaskan oleh variabel yang mempengaruhinya. Ini berguna untuk memprediksi apakah model tersebut baik/buruk Julidani (2015).

Kriteria dalam penilaian R-Square adalah sebagai berikut :

1. Jika nilai R- Square = 0,75 maka model adalah kuat
2. Jika nilai R- Square = 0,50 maka model adalah sedang
3. Jika nilai R- Square = 0,25 maka model adalah lemah

### **3.7.2.2 Model Pengukuran (Outer Model)**

Outer Model menganalisis hubungan kontruk (variabel laten) dan indikator. Convergent validity dari model pengukuran dengan model refleksi indicator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score dengan construct score yang dihitung dengan PLS. untuk refleksi dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan kontruk yang ingin diukur.

Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai Loading 0,5 sampai 0,60 dianggap cukup.

#### **a. Convergent Validity**

Convergent validity dari model pengukuran dengan refleksi indicator dinilai berdasarkan korelasi antara item score/component score yang dihitung dengan PLS. Ukuran refleksi individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 % dengan konstruk yang diukur. Namun menurut Chin ( 1998) dalam Ghazali (2015) untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,5 sampai 0,6 dianggap cukup memadai.

#### **b. Discriminant Validity**

Discriminant Validity dari model pengukuran dengan refleksi indicator dinilai berdasarkan Crossloading pengukuran dengan konstruk. Jika nilai AVE setiap konstruk lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk

dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai Discriminant Validity yang baik Ghazali (2015). Berikut ini rumus untuk menghitung AVE:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum IV(\epsilon)}$$

Dimana  $\lambda$  adalah component loading ke indikator ke  $var(\epsilon_i) = 1 - \lambda$ . Jika semua indikator di standanardized, maka ukuran ini sama dengan Average Communalities dalam blok. Ghazali (2015) menyatakan bahwa pengukuran ini dapat digunakan untuk mengukur reliabilitas component score variabel laten dan hasilnya lebih konservatif dibanding dengan compositere liability. Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar dari nilai 0,50.

c. Composite Reliability

Composite reliability blok indikator yang mengukur suatu konstruk dapat dievaluasi dengan dua macam ukuran yaitu internal consistency menurut Ghazali (2015). Dengan menggunakan output yang dihasilkan PLS maka Composite reliability dapat dihitung dengan rumus:

$$AVE = \frac{\sum \lambda_i^2}{\sum \lambda_i^2 + \sum IV(\epsilon)}$$

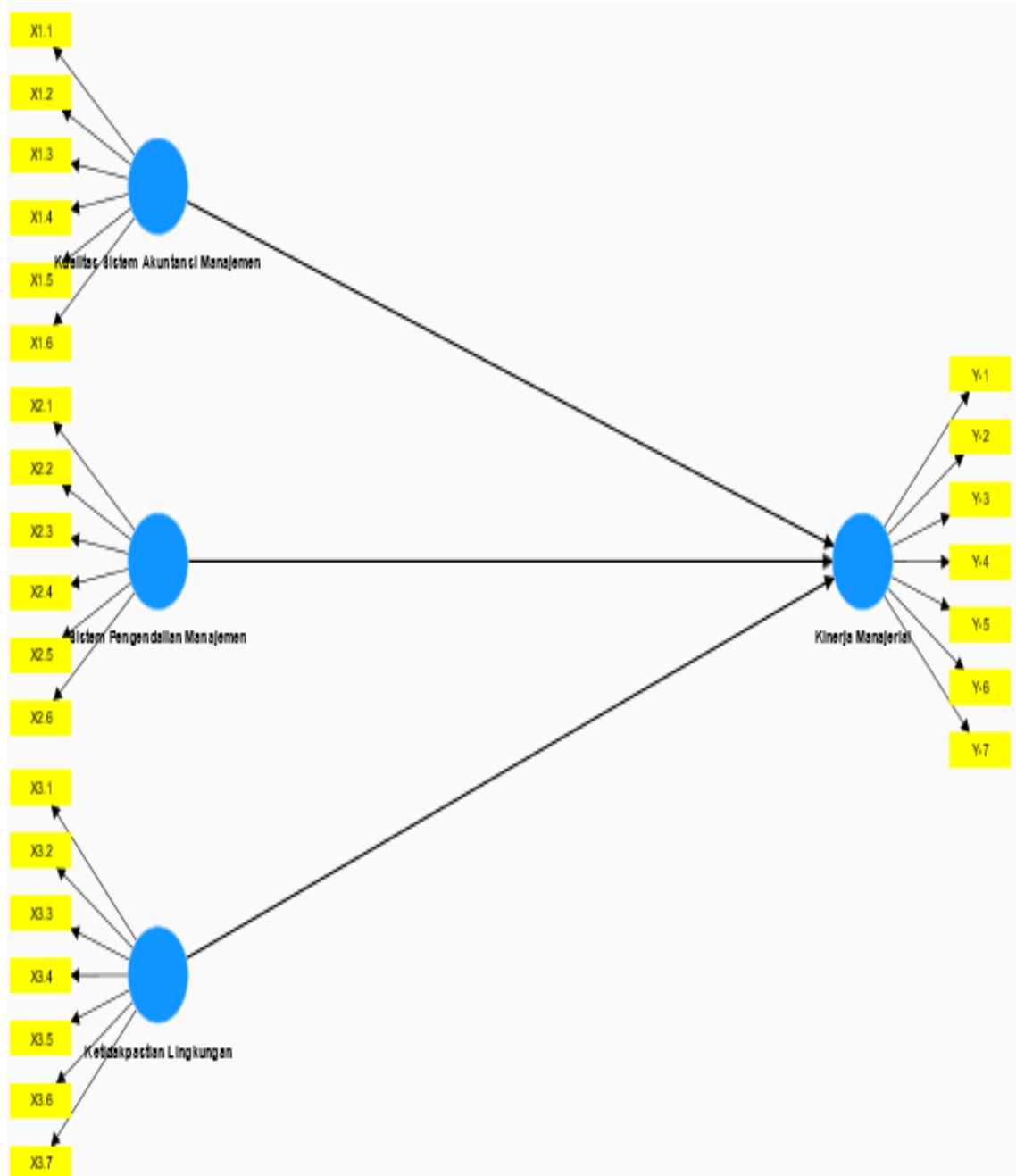
Dimana  $\lambda$ , adalah component loading ke indikator dan  $var(\epsilon_i) = 1 - \lambda$ . Dibanding dengan Cronbach Alpha, ukuran ini tidak mengasumsikan tau equivalence antar pengukuran dengan asumsi semua indikator diberi bobot sama. Sehingga Cronbach Alpha cenderung lower bound estimate reliability, sedangkan pc merupakan closer approximation dengan asumsi

estimate parameter adalah akurat.  $P_c$  sebagai ukuran internal consistence hanya dapat digunakan untuk kostruk reflektif indikator menurut Ghozali (2015).

### 3.8 Uji Hipotesis

Menurut (Juliandi, 2015) hipotesis adalah dugaan atau jawaban sementara dari pertanyaan yang ada pada perumusan masalah penelitian. Jadi dapat disimpulkan bahwa hipotesis diperoleh dengan memprediksi penelitian terdahulu sebagai referensi dalam pembuktian uji hipotesis berguna untuk mengetahui apakah secara parsial memiliki hubungan antara  $X_1$ ,  $X_2$ , berpengaruh terhadap  $Y$  ada dua jenis koefisien yang dapat dilakukan dengan uji  $t$ .

Dalam pengujian hipotesis 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 hipotesis adalah  $H_a$  diterima dan  $H_0$  ditolak ketika  $t$ -statistik  $> 1,96$ . Untuk menolak/menerima hipotesis menggunakan probabilitas maka  $H_a$  diterima jika nilai probabilitas  $< 0,05$ . Berikut ini model struktural yang dibentuk dari perumusan masalah :



**Gambar 3. 1 Model Struktural SmartPLS**

Keterangan :

X<sub>1</sub> : Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen

X<sub>2</sub> : Sistem Pengendalian Manajemen

X<sub>3</sub> : Ketidakpastian Lingkungan

Y : Kinerja Manajerial

## **BAB IV**

### **HASIL DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Deskripsi Data**

##### **4.1.1 Deskripsi Kuesioner Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Sumut yang dulunya dikenal sebagai PT. Perkebunan Nusantara III merupakan Badan Usaha Milik Negara yang bergerak di bidang industri perkebunan, pengolahan, dan pemasaran hasil perkebunan. Produk utama adalah minyak sawit (CPO) dan inti sawit (Karnel) dan produk hilir karet. Perusahaan ini berada di jalan Sei Batang Hari No.2 Medan.

Kuesioner pada penelitian ini disebar pada tanggal 18 maret 2024 kepada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I sumut. Peneliti membatasi pengembalian kuesioner selama (satu) minggu yaitu sampai tanggal 25 maret 2024. Peneliti ini memperoleh data sebanyak 40 responden, Dimana data yang diperoleh dengan menyebarkan kuesioner menggunakan lembaran kertas dan dibagikan langsung pada karyawan, staff dan kepala bagian akuntansi di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I sumut dan yang kembali kepada peneliti sebanyak 40 responden.

##### **4.1.2 Tingkat Pengembalian Kuesioner**

Rincian Tingkat pengembalian kuesioner ditunjukkan sebagai berikut :

**Tabel 4. 1 Tingkat Pengembalian Kuesioner**

| No. | Keterangan                               | Jumlah | Persentase |
|-----|------------------------------------------|--------|------------|
| 1   | Kuesioner yang dikirim                   | 40     | 100%       |
| 2   | Kuesioner yang tidak kembali             | 0      | 0%         |
| 3   | Kuesiner yang digunakan dalam penelitian | 40     | 100%       |

Sumber : Data Primer Yang Diolah, 2024

#### 4.1.3 Karakteristik Responden

Karakteristik responden yang ada di PT Perkebunan Nusantara IV Regional

1 Sumut tahun 2024 adalah sebagai berikut:

##### a. Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin dapat dilihat pada tabel di bawah ini:

**Tabel 4. 2 Karakteristik responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

| Jenis Kelamin | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| Laki – Laki   | 35        | 87,5%          |
| Perempuan     | 5         | 12,5%          |
| <b>Jumlah</b> | <b>40</b> | <b>100%</b>    |

Sumber : Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.2 dapat dilihat bahwa presentase data karakteristik responden berdasarkan jenis kelamin di dominasi oleh responden laki – laki yaitu sebanyak 35 orang atau 87,5% dan untuk responden perempuan sebanyak 5 orang atau sekitar 12,5%.

##### b. Berdasarkan Usia

Karakteristik responden berdasarkan usia dapat dilihat pada tabel dibawah ini yaitu:

**Tabel 4. 3 Karakteristik Responden Berdasarkan Usia**

| Usia          | Frekuensi | Persentase (%) |
|---------------|-----------|----------------|
| 20 – 30 Tahun | 5         | 12,5%          |
| 31 – 40 Tahun | 25        | 62,5%          |
| 41 – 50 Tahun | 10        | 25%            |
| >50 Tahun     | -         | -              |
| <b>Jumlah</b> | <b>40</b> | <b>100%</b>    |

Sumber : Data primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.3 dapat dilihat bahwa presentase data karakteristik responden berdasarkan usia adalah sebagai berikut berusia 20-30 tahun sebanyak 5 orang dengan persentase 12,5%, responden berusia 31-40 tahun sebanyak 25

orang dengan persentase 62,5%, responden, berusia 41-50 tahun sebanyak 10 orang dengan persentase 25% dan berusia >50 tahun tidak ada.

**c. Berdasarkan Masa Kerja**

Karakteristik responden berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel dibawah ini yaitu:

**Tabel 4. 4 Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja**

| <b>Masa Kerja</b> | <b>Frekuensi</b> | <b>Persentase (%)</b> |
|-------------------|------------------|-----------------------|
| <5 tahun          | 10               | 25%                   |
| 6 – 10 tahun      | 20               | 50%                   |
| >10 tahun         | 10               | 25%                   |
| <b>Jumlah</b>     | <b>40</b>        | <b>100%</b>           |

Sumber : Data Primer diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.4 dapat dilihat bahwa persentase data karakteristik responden berdasarkan masa kerja adalah sebagai berikut responden dengan masa kerja <5 tahun sebanyak 10 orang dengan persentase 25%, responden dengan masa kerja 6 – 10 tahun sebanyak 20 orang dengan persentase 50% dan responden dengan masa kerja >10 tahun sebanyak 10 orang dengan persentase 25%.

#### **4.1.4 Deskripsi Hasil Penelitian**

**a. Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen**

Dalam Penelitian ini, variabel Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen diukur dengan 4 indikator yaitu: Broad Scope (lingkup luas), Timelines (tepat waktu), Arregation (agregasi) dan Integration (integrasi). Masing- Masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor. Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen yang di rangkum pada tabel berikut :

Tabel 4. 5 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel

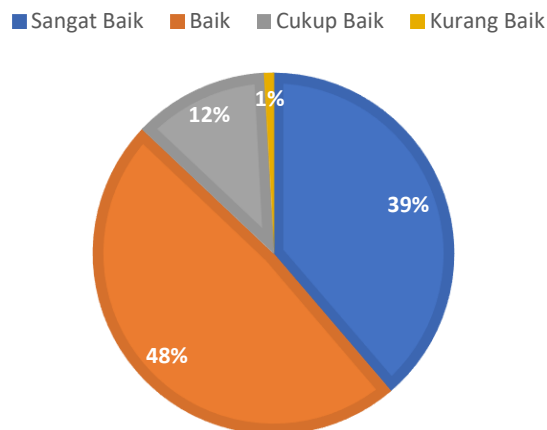
## Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen

| Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen (X1) |                                                                                                                                                                                      |   |      |      |      |    |    |    |                |             |
|------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|------|------|----|----|----|----------------|-------------|
| No                                       | Pernyataan                                                                                                                                                                           |   | SB   | B    | CB   | KB | TB |    | Rata-Rata Skor | Kategori    |
| Indikator : Broad Scope (Lingkup Luas)   |                                                                                                                                                                                      |   |      |      |      |    |    |    |                |             |
| 1                                        | Informasi yang berhubungan dengan kejadian yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang, misalnya peraturan baru (jika informasi masa lalu yang tersedia pada departemen anda) | F | 16   | 20   | 4    | 0  | 0  | 40 | 4,3            | Sangat Baik |
|                                          |                                                                                                                                                                                      | % | 40   | 50   | 10   | 0  | 0  |    |                |             |
| Indikator : Timelines (Tepat Waktu)      |                                                                                                                                                                                      |   |      |      |      |    |    |    |                |             |
| 2                                        | Informasi tentang perhitungan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa di masa yang akan datang                                                                                        | F | 12   | 21   | 5    | 2  | 0  | 40 | 4,1            | Baik        |
|                                          |                                                                                                                                                                                      | % | 30   | 52,5 | 12,5 | 5  | 0  |    |                |             |
| 3                                        | Informasi tentang faktor eksternal, misalnya kondisi ekonomi, pertumbuhan penduduk, perkembangan teknologi                                                                           | F | 13   | 21   | 6    | 0  | 0  | 40 | 4,2            | Baik        |
|                                          |                                                                                                                                                                                      | % | 32,5 | 52,5 | 15   | 0  | 0  |    |                |             |
| Indikator : Arregation (Agregasi)        |                                                                                                                                                                                      |   |      |      |      |    |    |    |                |             |
| 4                                        | Informasi non ekonomi, seperti misalnya selera konsumen, sikap pegawai, relasi kerja, sikap pemerintah, dan lembaga konsumen, ancaman pesaing.                                       | F | 18   | 18   | 4    | 0  | 0  | 40 | 4,4            | Sangat Baik |
|                                          |                                                                                                                                                                                      | % | 45   | 45   | 10   | 0  | 0  |    |                |             |
| 5                                        | Informasi non keuangan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan seperti informasi produksi tentang Tingkat output, efisiensi mesin, absensi pegawai, dan informasi pasar           | F | 18   | 17   | 5    | 0  | 0  | 40 | 4,3            | Sangat Baik |
|                                          |                                                                                                                                                                                      | % | 45   | 42,5 | 12,5 | 0  | 0  |    |                |             |

|                                     |                                                                                                                 |   |    |      |      |   |   |    |     |             |
|-------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|----|------|------|---|---|----|-----|-------------|
|                                     | tentang pangsa pasar,pertumbuhan                                                                                |   |    |      |      |   |   |    |     |             |
| Indikator : Integration (Integrasi) |                                                                                                                 |   |    |      |      |   |   |    |     |             |
| 6                                   | Laporan disediakan seringkali berdasarkan pada basis yang sistematis ,misalnya laporan harian, laporan mingguan | F | 16 | 19   | 5    | 0 | 0 | 40 | 4,3 | Sangat Baik |
|                                     |                                                                                                                 | % | 40 | 47,5 | 12,5 | 0 | 0 |    |     |             |
| RATA-RATA SKOR KESELURUHAN          |                                                                                                                 |   |    |      |      |   |   |    | 4,3 | Sangat Baik |

Sumber : Data diolah,2024

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat rata-rata jawaban responden sebesar 4,3 hal ini berada di kategori sangat baik dan dari 6 item pernyataan terdapat 1 skor tertinggi yaitu Informasi non ekonomi,seperti misalnya selera konsumen, sikap pegawai,relasi kerja, sikap pemerintah,dan lembaga konsumen, ancaman pesaing. Dengan jumlah responden menjawab sangat baik sebanyak 18 responden, baik sebanyak 18 responden, dan cukup baik sebanyak 4 responden. Tampilan grafik pada hasil deskriptif data pada variabel Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen dapat dilihat di bawah ini :



**Gambar 4. 1 Diagram Deskriptif Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen**

Berdasarkan gambar diagram deskriptif Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen diatas, dapat dilihat ada 39% responden yang memberikan jawaban

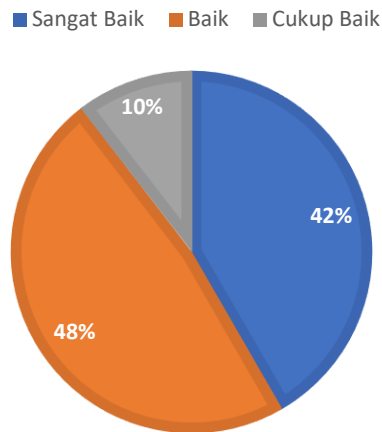
Dalam Penelitian ini, variabel Sistem Pengendalian Manajemen diukur dengan 5 indikator yaitu: Pengorganisasian, Kebijakan, Perencanaan, Pencatatan/Akuntansi dan Pelaporan. Masing- Masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor. Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Sistem Pengendalian Manajemen yang di rangkum pada tabel berikut :

| Sistem Pengendalian Manajemen (X2)  |                                                                                                          |   |      |      |      |    |    |    |                |             |
|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|------|------|----|----|----|----------------|-------------|
| No                                  | Pernyataan                                                                                               |   | SB   | B    | CB   | KB | TB |    | Rata-Rata Skor | Kategori    |
| <b>Indikator : Pengorganisasian</b> |                                                                                                          |   |      |      |      |    |    |    |                |             |
| 1                                   | Departemen atau divisi dalam perusahaan memahami dengan baik wewenang dan tanggungjawabnya               | F | 15   | 22   | 3    | 0  | 0  | 40 | 4,3            | Sangat Baik |
|                                     |                                                                                                          | % | 37,5 | 55   | 7,5  | 0  | 0  |    |                |             |
| <b>Indikator : Kebijakan</b>        |                                                                                                          |   |      |      |      |    |    |    |                |             |
| 2                                   | Dalam pengelolaan sumber daya yang ada perusahaan selalu menggunakan prinsip efisiensi dan keefektifan   | F | 18   | 18   | 4    | 0  | 0  | 40 | 4,4            | Sangat Baik |
|                                     |                                                                                                          | % | 45   | 45   | 10   | 0  | 0  |    |                |             |
| 3                                   | Terdapat pengujian terhadap pegawai yang akan menduduki jabatan atau pelaksanaan tugas – tugas tertentu. | F | 18   | 17   | 5    | 0  | 0  | 40 | 4,3            | Sangat Baik |
|                                     |                                                                                                          | % | 45   | 42,5 | 12,5 | 0  | 0  |    |                |             |
| <b>Indikator : Perencanaan</b>      |                                                                                                          |   |      |      |      |    |    |    |                |             |

|                            |                                                                                                                                                                                   |   |      |      |      |   |   |    |     |             |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|------|------|---|---|----|-----|-------------|
| 4                          | Penyusunan program dan anggaran yang telah ditetapkan dijadikan alat untuk menilai kinerja manajer dan memotivasi manajer dalam mengendalikan unit-unit pusat pertanggungjawaban. | F | 14   | 21   | 5    | 0 | 0 | 40 | 4,2 | Baik        |
|                            |                                                                                                                                                                                   | % | 35   | 52,5 | 12,5 | 0 | 0 |    |     |             |
| Indikator : Pencatatan     |                                                                                                                                                                                   |   |      |      |      |   |   |    |     |             |
| 5                          | Memiliki struktur organisasi yang telah menggambarkan kejelasan garis wewenang antar bagian dalam perusahaan                                                                      | F | 19   | 18   | 3    | 0 | 0 | 40 | 4,4 | Sangat Baik |
|                            |                                                                                                                                                                                   | % | 47,5 | 45   | 7,5  | 0 | 0 |    |     |             |
| Indikator : Pelaporan      |                                                                                                                                                                                   |   |      |      |      |   |   |    |     |             |
| 6                          | Memiliki jangka waktu yang memadai untuk mengevaluasi sistem pengendalian.                                                                                                        | F | 16   | 19   | 5    | 0 | 0 | 40 | 4,3 | Sangat Baik |
|                            |                                                                                                                                                                                   | % | 40   | 47,5 | 12,5 | 0 | 0 |    |     |             |
| RATA-RATA SKOR KESELURUHAN |                                                                                                                                                                                   |   |      |      |      |   |   |    | 4,3 | Sangat Baik |

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat rata-rata jawaban responden sebesar 4,3 hal ini berada di kategori sangat baik dan dari 6 item pernyataan terdapat 1 skor tertinggi. Salah satunya yaitu Memiliki struktur organisasi yang telah menggambarkan kejelasan garis wewenang antar bagian dalam perusahaan. Dengan jumlah responden menjawab sangat baik sebanyak 19 responden, baik sebanyak 18 responden dan cukup baik sebanyak 3 responden. Tampilan grafik pada hasil deskriptif data pada variabel Sistem Pengendalian Manajemen dapat dilihat di bawah ini :



**Gambar 4. 2 Diagram Deskriptif Sistem Pengendalian Manajemen**

Berdasarkan gambar diagram deskriptif Sistem Pengendalian Manajemen diatas, dapat dilihat ada 42% responden yang memberikan jawaban sangat baik, 48% responden yang memberikan jawaban baik dan 10% responden yang memberikan jawaban cukup baik.

**c. Ketidakpastian Lingkungan**

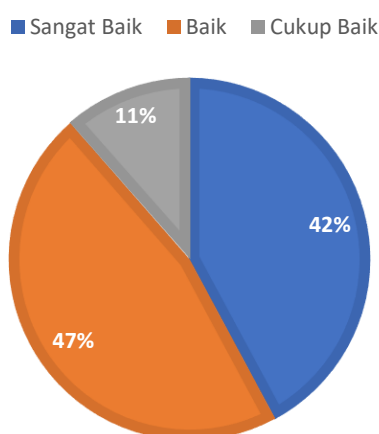
Dalam Penelitian ini, variabel Ketidakpastian Lingkungan diukur dengan 2 indikator yaitu: Ketidakpastian Lingkungan tinggi ( sulit diprediksi ) dan Ketidakpastian Lingkungan yang rendah ( mudah diprediksi ). Masing- Masing pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor. Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Ketidakpastian Lingkungan yang di rangkum pada tabel berikut :

**Tabel 4. 7 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel**  
**Ketidakpastian Lingkungan**

| Ketidakpastian Lingkungan (X3)               |                                                                                                      |   |      |      |      |    |    |    |                |             |
|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|------|------|----|----|----|----------------|-------------|
| No                                           | Pernyataan                                                                                           |   | SB   | B    | CB   | KB | TB |    | Rata-Rata Skor | Kategori    |
| Indikator : Ketidakpastian Lingkungan Tinggi |                                                                                                      |   |      |      |      |    |    |    |                |             |
| 1                                            | Saya yakin terhadap metode yang terbaik bagi perusahaan                                              | F | 16   | 20   | 4    | 0  | 0  | 40 | 4,3            | Sangat Baik |
|                                              |                                                                                                      | % | 40   | 50   | 10   | 0  | 0  |    |                |             |
| 2                                            | saya memiliki seluruh informasi penting untuk membuat keputusan di Perusahaan                        | F | 17   | 18   | 5    | 0  | 0  | 40 | 4,3            | Sangat Baik |
|                                              |                                                                                                      | % | 42,5 | 45   | 12,5 | 0  | 0  |    |                |             |
| 3                                            | saya yakin dalam melaksanakan pekerjaan dapat membuat keputusan yang benar                           | F | 16   | 18   | 6    | 0  | 0  | 40 | 4,3            | Sangat Baik |
|                                              |                                                                                                      | % | 40   | 45   | 15   | 0  | 0  |    |                |             |
| 4                                            | saya yakin akan unsur-unsur yang masuk dalam pengendalian, sering mempengaruhi keputusan yang dibuat | F | 21   | 16   | 3    | 0  | 0  | 40 | 4,5            | Sangat Baik |
|                                              |                                                                                                      | % | 52,5 | 40   | 7,5  | 0  | 0  |    |                |             |
| Indikator : Ketidakpastian Lingkungan Rendah |                                                                                                      |   |      |      |      |    |    |    |                |             |
| 5                                            | Saya tau bagaimana memperoleh informasi yang berkaitan dengan pertanyaan                             | F | 18   | 17   | 5    | 0  | 0  | 40 | 4,3            | Sangat Baik |
|                                              |                                                                                                      | % | 45   | 42,5 | 12,5 | 0  | 0  |    |                |             |
| 6                                            | Saya dapat mengatakan bahwa saya dapat memenuhi harapan orang lain dalam perusahaan saya             | F | 14   | 22   | 4    | 0  | 0  | 40 | 4,3            | Sangat Baik |
|                                              |                                                                                                      | % | 35   | 55   | 10   | 0  | 0  |    |                |             |
| 7                                            | Saya yakin dalam menentukan metode yang saya gunakan dapat memenuhi tujuan di perusahaan saya        | F | 16   | 19   | 5    | 0  | 0  | 40 | 4,3            | Sangat Baik |
|                                              |                                                                                                      | % | 40   | 47,5 | 12,5 | 0  | 0  |    |                |             |
| RATA-RATA SKOR KESELURUHAN                   |                                                                                                      |   |      |      |      |    |    |    | 4,3            | Sangat Baik |

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat rata-rata jawaban responden sebesar 4,3 hal ini berada di kategori sangat baik dan dari 7 item pernyataan terdapat 1 skor tertinggi. Salah satunya yaitu saya yakin akan unsur-unsur yang masuk dalam pengendalian, sering mempengaruhi keputusan yang dibuat. Dengan jumlah responden menjawab sangat baik sebanyak 21 responden, baik sebanyak 16 responden dan cukup baik sebanyak 3 responden. Tampilan grafik pada hasil deskriptif data pada variabel Ketidakpastian Lingkungan dapat dilihat di bawah ini:



**Gambar 4. 3 Diagram Deskriptif Ketidakpastian Lingkungan**

Berdasarkan gambar diagram deskriptif Ketidakpastian Lingkungan diatas, dapat dilihat ada 42% responden yang memberikan jawaban sangat baik, 47% responden yang memberikan jawaban baik dan 11% responden yang memberikan jawaban cukup baik

#### **d. Kinerja Manajerial**

Dalam Penelitian ini, variabel Kinerja Manajerial diukur dengan 3 indikator yaitu: Kemampuan Manajer Untuk Membuat Perencanaan, Kemampuan Untuk Mencapai Target dan Kemampuan Manajer Diluar Perusahaan. Masing- masing

pernyataan dari indikator dinilai melalui 5 skor Berikut ini merupakan deskripsi frekuensi dari variabel Kinerja Manajerial yang di rangkum pada tabel berikut :

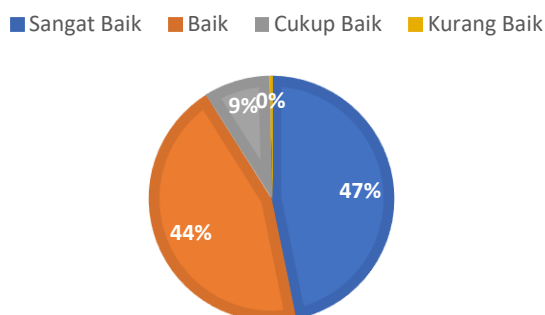
**Tabel 4. 8 Rekapitulasi Skor dan Distribusi Tanggapan Responden Variabel Kinerja Manajerial**

| Kinerja Manajerial (Y)                                  |                                                                                                                                                                                                            |   |      |      |     |    |    |    |                |             |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|------|-----|----|----|----|----------------|-------------|
| No                                                      | Pernyataan                                                                                                                                                                                                 |   | SB   | B    | CB  | KB | TB |    | Rata-Rata Skor | Kategori    |
| Indikator : Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan |                                                                                                                                                                                                            |   |      |      |     |    |    |    |                |             |
| 1                                                       | Pihak manajerial berperan dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemograman                                                  | F | 20   | 17   | 3   | 0  | 0  | 40 | 4,4            | Sangat Baik |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                            | % | 50   | 42,5 | 7,5 | 0  | 0  |    |                |             |
| 2                                                       | Pihak manajerial berperan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan,laporan dan rekening,mengukur hasil,menentukn persediaan,analisis pekerjaan.                                         | F | 20   | 16   | 4   | 0  | 0  | 40 | 4,4            | Sangat Baik |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                            | % | 50   | 40   | 10  | 0  | 0  |    |                |             |
| Indikator : Kemampuan manajer untuk mencapai target     |                                                                                                                                                                                                            |   |      |      |     |    |    |    |                |             |
| 3                                                       | Pihak manajerial ikut berperandalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain. | F | 18   | 19   | 3   | 0  | 0  | 40 | 4,4            | Sangat Baik |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                            | % | 45   | 47,5 | 7,5 | 0  | 0  |    |                |             |
| 4                                                       | Pihak manajerial berperan dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang di amati pada unit atau sub unit.                                                                | F | 19   | 17   | 4   | 0  | 0  | 40 | 4,4            | Sangat Baik |
|                                                         |                                                                                                                                                                                                            | % | 47,5 | 42,5 | 10  | 0  | 0  |    |                |             |

|                                                 |                                                                                                                                  |   |      |      |     |     |   |    |     |             |
|-------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---|------|------|-----|-----|---|----|-----|-------------|
| 5                                               | Pihak manajerial berperan dalam mengarahkan, memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit atau sub unit manajerial | F | 19   | 17   | 4   | 0   | 0 | 40 | 4,4 | Sangat Baik |
|                                                 |                                                                                                                                  | % | 47,5 | 42,5 | 10  | 0   | 0 |    |     |             |
| Indikator : Kemampuan manajer diluar perusahaan |                                                                                                                                  |   |      |      |     |     |   |    |     |             |
| 6                                               | Pihak manajerial berperan dalam mengelola atau mengatur pegawai                                                                  | F | 15   | 22   | 3   | 0   | 0 | 40 | 4,3 | Sangat Baik |
|                                                 |                                                                                                                                  | % | 37,5 | 55   | 7,5 | 0   | 0 |    |     |             |
| 7                                               | Pihak manajerial berperan dalam mewakili organisasi daya untuk berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi.                  | F | 20   | 16   | 3   | 1   | 0 | 40 | 4,4 | Sangat Baik |
|                                                 |                                                                                                                                  | % | 50   | 40   | 7,5 | 2,5 | 0 |    |     |             |
| RATA-RATA SKOR KESELURUHAN                      |                                                                                                                                  |   |      |      |     |     |   |    | 4,4 | Sangat Baik |

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel di atas maka dapat dilihat rata-rata jawaban responden sebesar 4,4 hal ini berada di kategori sangat baik dan dari 7 item pernyataan terdapat 1 skor tertinggi. Salah satunya yaitu Pihak manajerial berperan dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur, dan pemograman. Dengan jumlah responden menjawab sangat baik sebanyak 20 responden, baik sebanyak 17 responden dan cukup baik sebanyak 3 responden. Tampilan grafik pada hasil deskriptif data pada variabel Kinerja Manajerial dapat dilihat di bawah ini :



**Gambar 4. 4 Diagram Deskriptif Kinerja Manajerial**

Berdasarkan gambar diagram deskriptif Kinerja Manajerial diatas, dapat dilihat ada 47% responden yang memberikan jawaban sangat baik, 44% responden yang memberikan jawaban baik, 9% responden yang memberikan jawaban cukup baik dan 0 % responden yang memberikan jawaban kurang baik.

## **4.2 Analisis Data**

### **4.2.1 Analisis Outer Loading**

Teknik pengolahan data dengan menggunakan metode SEM berbasis PLS memerlukan 2 tahap untuk menilai fit model dari sebuah model penelitian. Salah satunya adalah analisis outer model. Dalam pembentukan variabel latent pada penelitian ini bersifat reflektif dari indikator – indikator yang telah ditetapkan dari masing – masing variable. Maka dilakukan suatu evaluasi terhadap pengukuran model (outer model) sebagai cara dalam mengukur tingkat validitas dan reliabilitas dari indikator-indikator penelitian. Dalam pengukuran model (outer model) menggunakan 4 cara, yaitu melalui Convergent Validity, Discriminante Validity, Composite Reliability, dan Cronbach' Alpha.

#### **4.2.1.1 Convergent Validity**

Convergent validity dari sebuah model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item score atau component score dengan construct score pada Loading Faktor yang dihitung dengan PLS. Ukuran reflektif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,7 dengan konstruk yang ingin diukur. Berdasarkan hasil analisis data pada Convergent Validity, pada indicator-indikator pada masing-masing variabel, dapat dikemukakan sebagai berikut:

### a. Convergent Validity Pada Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen

Indikator konstruk pada variabel Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen berjumlah 6 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui loading faktor pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4. 9 Convergent Validity Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen**

| Indikator | Variabel                            | Loading Faktor | Role of Thumb | Keterangan |
|-----------|-------------------------------------|----------------|---------------|------------|
| X1.1      | Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen | 0.830          | 0.70          | Valid      |
| X1.2      |                                     | 0.781          | 0.70          | Valid      |
| X1.3      |                                     | 0.776          | 0.70          | Valid      |
| X1.4      |                                     | 0.946          | 0.70          | Valid      |
| X1.5      |                                     | 0.799          | 0.70          | Valid      |
| X1.6      |                                     | 0.879          | 0.70          | Valid      |

Sumber : Data Hasil Pengolahan PLS4, 2024

### b. Convergent Validity Pada Sistem Pengendalian Manajemen

Indikator pada variabel Sistem Pengendalian Manajemen berjumlah 6 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui loading faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4. 10 Convergent Validity Sistem Pengendalian Manajemen**

| Indikator | Variabel                      | Loading Faktor | Role of Thumb | Keterangan |
|-----------|-------------------------------|----------------|---------------|------------|
| X2.1      | Sistem Pengendalian Manajemen | 0.827          | 0.70          | Valid      |
| X2.2      |                               | 0.774          | 0.70          | Valid      |
| X2.3      |                               | 0.818          | 0.70          | Valid      |
| X2.4      |                               | 0.730          | 0.70          | Valid      |
| X2.5      |                               | 0.961          | 0.70          | Valid      |
| X2.6      |                               | 0.880          | 0.70          | Valid      |

Sumber : Data Hasil Pengolahan PLS4, 2024

### c. Convergent Validity Pada Ketidakpastian Lingkungan

Indikator pada variabel Ketidakpastian Lingkungan berjumlah 7 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui loading faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4. 11 Convergent Validity Ketidakpastian Lingkungan**

| Indikator | Variabel                  | Loading Faktor | Role of Thumb | Keterangan |
|-----------|---------------------------|----------------|---------------|------------|
| X3.1      | Ketidakpastian Lingkungan | 0.822          | 0.70          | Valid      |
| X3.2      |                           | 0.743          | 0.70          | Valid      |
| X3.3      |                           | 0.778          | 0.70          | Valid      |

|      |  |       |      |       |
|------|--|-------|------|-------|
| X3.4 |  | 0.859 | 0.70 | Valid |
| X3.5 |  | 0.935 | 0.70 | Valid |
| X3.6 |  | 0.777 | 0.70 | Valid |
| X3.7 |  | 0.879 | 0.70 | Valid |

Sumber : Data Hasil Pengolahan PLS4, 2024

#### d. Convergent Validity Pada Kinerja Manajerial

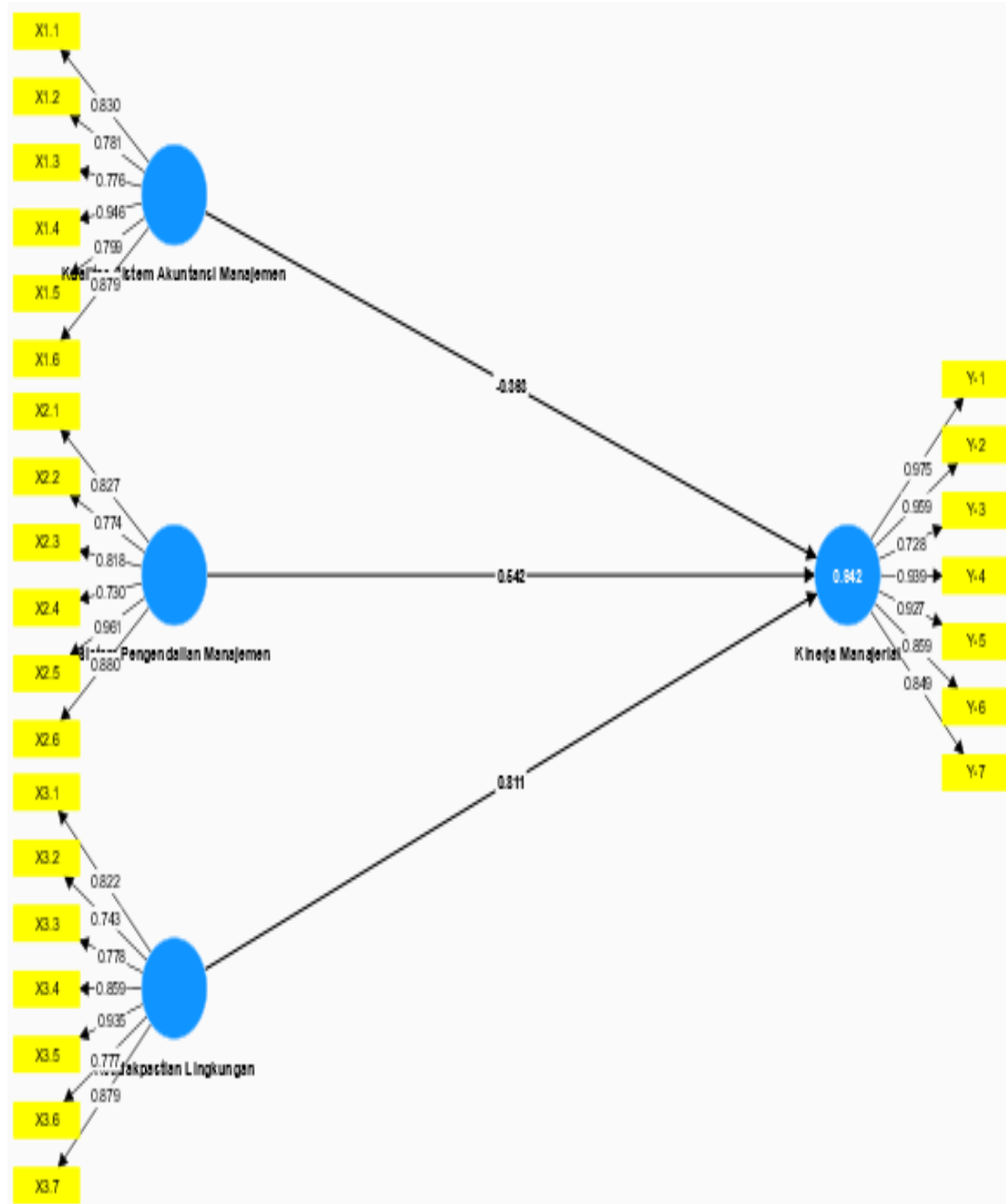
Indikator pada variabel Kinerja Manajerial berjumlah 7 indikator konstruk. Berdasarkan hasil analisis data diperoleh nilai convergent validity melalui loading faktor pada tabel di bawah ini :

**Tabel 4. 12 Convergent Validity Kinerja Manajerial**

| Indikator | Variabel           | Loading Faktor | Role of Thumb | Keterangan |
|-----------|--------------------|----------------|---------------|------------|
| Y1        | Kinerja Manajerial | 0.975          | 0.70          | Valid      |
| Y2        |                    | 0.959          | 0.70          | Valid      |
| Y3        |                    | 0.728          | 0.70          | Valid      |
| Y4        |                    | 0.939          | 0.70          | Valid      |
| Y5        |                    | 0.927          | 0.70          | Valid      |
| Y6        |                    | 0.859          | 0.70          | Valid      |
| Y7        |                    | 0.849          | 0.70          | Valid      |

Sumber : Data Hasil Pengolahan PLS4, 2024

Adapun hasil evaluasi model pengukuran pada masing-masing item pertanyaan dari convergent validity melalui loading factor dapat juga dikemukakan pada gambar dibawah ini:



**Gambar 4. 5 Outer Loading**

#### 4.2.1.2 Discriminat Validity

Dalam pengujian Discriminant Validity menggunakan Average Variance Extracted (AVE). adapun parameter cross loading dalam menilai nilai Average Variance Extracted untuk mengetahui tingkat validitas dari masing-masing indikator konstruk pada setiap variable direkomendasikan lebih besar dari 0,50 ( $> 0,50$ ) (Ghozali dan Latan, 2012). Berikut hasil analisis Discriminant Validity:

**Tabel 4. 13 Average Variance Extracted (AVE)**

| Variabel                                 | Average Variance Extracted (AVE) | Keterangan |
|------------------------------------------|----------------------------------|------------|
| Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen (X1) | 0.701                            | Valid      |
| Sistem Pengendalian Manajemen (X2)       | 0.697                            | Valid      |
| Ketidakpastian Lingkungan (X3)           | 0.689                            | Valid      |
| Kinerja Manajerial (Y)                   | 0.800                            | Valid      |

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.13 diketahui nilai AVE variabel Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen sebesar 0.701, variabel Sistem Pengendalian Manajemen sebesar 0.697, variabel Ketidakpastian Lingkungan sebesar 0.689 dan Kinerja Manajerial Sebesar 0.800. Setiap variabel memiliki nilai  $> 0,5$  maka dinyatakan bahwa setiap variabel telah memiliki discriminant validity yang baik.

#### 4.2.1.3 Composite Reliability

Composite reliability merupakan bagian yang digunakan untuk menguji nilai reliabilitas indikator-indikator pada suatu variabel. Suatu variabel dapat dinyatakan memenuhi composite reliability apabila memiliki nilai composite reliability  $> 0,6$ . Berikut nilai composite reliability dari masing-masing variabel yang digunakan dalam penelitian ini :

**Tabel 4. 14 Composite Reliability**

| Variabel                                 | Composite Reliability | Keterangan |
|------------------------------------------|-----------------------|------------|
| Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen (X1) | 0.933                 | Valid      |
| Sistem Pengendalian Manajemen (X2)       | 0.932                 | Valid      |
| Ketidakpastian Lingkungan (X3)           | 0.939                 | Valid      |
| Kinerja Manajerial (Y)                   | 0.965                 | Valid      |

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan Tabel 4.14 diketahui bahwa nilai composite reliability semua variabel penelitian  $> 0,6$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing-masing variabel telah memenuhi composite reliability sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat reliabilitas yang tinggi.

#### 4.2.1.4 Cronbach's Alpha

Uji reliabilitas dengan composite reliability sebelumnya dapat diperkuat dengan menggunakan nilai cronbach's alpha. Suatu variabel dapat dinyatakan reliabel apabila nilai Cronbach's Alpha  $> 0,7$ . Berikut adalah nilai Cronbach's Alpha masing-masing variabel :

**Tabel 4. 15 Cronbach's Alpha**

| Variabel                                 | Cronbach's Alpha | Keterangan |
|------------------------------------------|------------------|------------|
| Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen (X1) | 0.914            | Valid      |
| Sistem Pengendalian Manajemen (X2)       | 0.911            | Valid      |
| Ketidakpastian Lingkungan (X3)           | 0.924            | Valid      |
| Kinerja Manajerial (Y)                   | 0.957            | Valid      |

Sumber : Data diolah, 2024

Berdasarkan tabel 4.15 dapat dijelaskan bahwa seluruh konstruk pada masing-masing variable memiliki nilai Cronbach's Alpha  $> 0,70$ . Maka seluruh konstruk memenuhi syarat dalam uji Cronbach's Alpha, sehingga layak untuk dilanjutkan dalam analisis selanjutnya.

#### 4.2.2 Analisis Inner Model

Pengujian pada model struktural (inner model) pada dasarnya bertujuan untuk melihat hubungan antara variable. Adapun pengukuran dilakukan dengan melihat nilai R-Square.

##### 4.2.2.1 R-Square

Berdasarkan pengolahan data yang dilakukan dengan SmartPLS 4 diperoleh nilai R-Square sebagai berikut:

**Tabel 4. 16 R-Square**

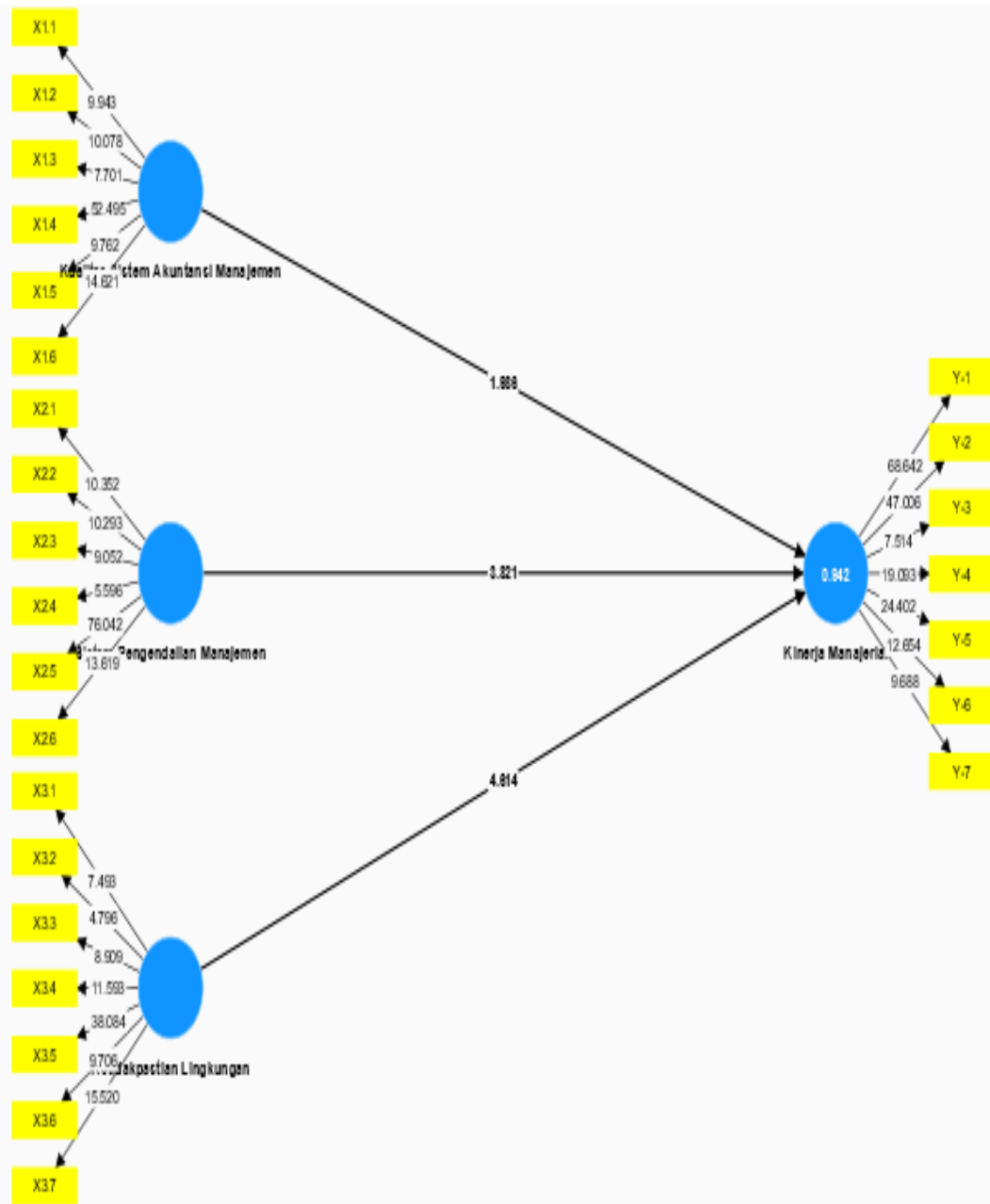
| Variabel               | R-Square |
|------------------------|----------|
| Kinerja Manajerial (Y) | 0.942    |

Sumber : Data diolah, 2024

Pada tabel 4.16 nilai R-Square yang diperoleh adalah 0.942 untuk variabel Kinerja Manajerial. Maka dapat dijelaskan bahwa variabel Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen dan Ketidakpastian Lingkungan mampu menjelaskan variabel Kinerja Manajerial sebesar 0.942. Berdasarkan pendapat (Juliandi, 2014) kriteria R-Square jika Rule of Thumb sebesar 0.75 maka model penelitian dalam kategori kuat, 0.50 model penelitian dalam kategori sedang, dan 0.25 model penelitian dalam kategori lemah. Berdasarkan temuan penelitian dimana nilai R-Square sebesar 0.942. Maka model penelitian dalam kategori kuat.

#### **4.2.2.2 Hasil Uji Hipotesis**

Dalam melakukan Analisis Inner Model dapat dikemukakan melalui path diagram, menggunakan analisis pada bootstrapping. Maka diperoleh gambar di bawah ini :



**Gambar 4. 6 Output Bootstrapping**

Berdasarkan olah data yang telah dilakukan, hasilnya dapat digunakan untuk menjawab hipotesis pada penelitian ini. Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat t-statistic dan nilai p-value. Variabel independen dinyatakan berpengaruh terhadap variabel dependen apabila t-statistic  $> 1,99$  dan p-value  $< 0,05$  (Dahrani et al., 2022). Berikut ini adalah hasil pengolahan data dalam penelitian ini menggunakan SmartPLS versi 4 :

**Tabel 4. 17 T-Statistic dan P-Values Pengaruh Langsung**

|        | Original<br>Sample (O) | Sample<br>Mean (M) | Standart<br>Deviation<br>(STDEV) | T Statistics<br>( O/STDEV ) | P Values |
|--------|------------------------|--------------------|----------------------------------|-----------------------------|----------|
| X1 → Y | -0.363                 | -0.342             | 0.183                            | 1.986                       | 0.047    |
| X2 → Y | 0.542                  | 0.542              | 0.142                            | 3.821                       | 0.000    |
| X3 → Y | 0.811                  | 0.791              | 0.176                            | 4.614                       | 0.000    |

Sumber : SmartPLS 4, 2024

Berdasarkan tabel 4.17 diatas, dinyatakan bahwa pengujian hipotesis adalah sebagai berikut :

1. Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial memiliki nilai koefisien jalur sebesar -0.363. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas t-statistic  $1.986 > 1.99$  dan memiliki nilai p-value sebesar  $0.047 < 0.05$ , berarti Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara.
2. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Manajerial memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.542. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas t-statistic  $3.821 > 1.99$  dan memiliki nilai pvalue sebesar  $0.000 < 0,05$ , berarti Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara.
3. Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial memiliki nilai koefisien jalur sebesar 0.811. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas t-statistic  $4.614 > 1.99$  dan memiliki nilai pvalue sebesar  $0.000 < 0,05$ , berarti Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh signifikan terhadap

Kinerja Manajerial pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara.

### **4.3 Pembahasan**

#### **4.3.1 Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial**

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial memiliki nilai koefisien jalur sebesar - 0.363. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas t-statistic  $1.986 > 1.99$  dan memiliki nilai p-value sebesar  $0.047 < 0.05$ , sehingga  $H_1$  diterima. Hal ini berarti Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara.

Pengukuran kualitas sistem akuntansi manajemen dalam konteks ini dapat dicapai melalui indikator – indikator yang telah ditentukan, seperti Broad Scope (lingkup luas), Timelines (tepat waktu), Arregation (agregasi) dan Integration (integrasi). Melalui analisis data yang dilakukan, ditemukan bahwa outer loading terbesar, menandakan kontribusi yang paling signifikan terhadap konstruk Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, diperoleh dari pertanyaan nomor lima yaitu : Informasi non keuangan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan seperti informasi produksi tentang tingkat output, efisiensi mesin, absensi pegawai, dan informasi pasar tentang pangsa pasar pertumbuhan, dengan nilai sebesar 0,946. Disisi lain, nilai outer loading terkecil, yang mengindikasikan kontribusi yang lebih rendah terhadap konstruk Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, diperoleh dari pertanyaan nomor empat yaitu : Informasi tentang faktor eksternal, misalnya kondisi ekonomi, pertumbuhan penduduk, perkembangan teknologi, dengan nilai

sebesar 0,776. Meskipun nilai ini lebih rendah, namun tetap memberikan informasi penting terkait kinerja manajerial dalam memahami kualitas sistem akuntansi manajemen.

Setiap Manajer dalam perusahaan berfungsi menggerakkan orang lain untuk memperoleh suatu hasil dalam rangka pencapaian tujuan dari perusahaan itu seperti yang telah ditetapkan. Dalam pencapaian tujuan tersebut, salah satunya akan membutuhkan informasi akuntansi manajemen yang dapat digunakan sebagai alat untuk merencanakan anggaran serta umpan balik untuk memperbaiki kinerja perusahaan, khususnya manajerial.

Sistem akuntansi manajemen yang tersedia akan menjadi efektif apabila sesuai dengan tingkat kebutuhan organisasi. Sistem akuntansi manajemen telah teridentifikasi sangat penting dalam membantu pengambilan keputusan manajerial sehingga sistem akuntansi yang semakin baik akan meningkatkan kinerja manajerial. Semakin tersedianya sistem akuntansi manajemen dengan karakteristik broadscope, timeliness, agregation dan integration maka akan semakin membantu dalam meningkatkannya kinerja manajerial.

Hal ini dikarenakan perusahaan menetapkan, menerapkan dan memelihara prosedur keuangan untuk menyediakan dan mengelola dana dan prosedur lainnya terkait dengan kegiatan produksi dan kegiatan penunjang lainnya, yang meliputi perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kerja. Proses tersebut menghasilkan laporan-laporan yang dijadikan sebagai bahan evaluasi kinerja dan tinjauan manajemen terkait dengan peningkatan efektivitas manajemen perusahaan, peningkatan kualitas produk yang sesuai dengan kebutuhan pelanggan atau kebutuhan sumber daya dan lainnya. Serta proses tersebut membantu manajemen

dalam pengambilan keputusan untuk keberlangsungan perusahaan dan pencapaian tujuan perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh (Sukma Wijaya, 2022). Berdasarkan uji hipotesis secara parsial (uji t) menunjukkan bahwa variabel sistem akuntansi manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja managerial dan sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Anwar et al. (2023), menunjukkan Sistem akuntansi manajemen memiliki dampak positif yang kuat terhadap kinerja managerial. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Aritonang et al., 2021), menunjukkan bahwa sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja managerial.

#### **4.3.2 Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial**

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial yang dinilai dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.542. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas t-statistic  $3.821 > 1.99$  dan memiliki nilai pvalue sebesar  $0.000 < 0,05$ , berarti  $H_2$  diterima. Hal ini berarti Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara.

Pengukuran sistem pengendalian manajemen dalam konteks ini dapat dicapai melalui indikator – indikator yang telah ditentukan, seperti Pengorganisasian, Kebijakan, Perencanaan, Pencatatan/Akuntansi dan Pelaporan. Melalui analisis data yang dilakukan, ditemukan bahwa outer loading terbesar, menandakan kontribusi yang paling signifikan terhadap konstruk Sistem

Pengendalian Manajemen, diperoleh dari pertanyaan nomor tujuh yaitu : Memiliki struktur organisasi yang telah menggambarkan kejelasan garis wewenang antar bagian dalam perusahaan, dengan nilai sebesar 0,961. Disisi lain, nilai outer loading terkecil, yang mengindikasikan kontribusi yang lebih rendah terhadap konstruk Sistem Pengendalian Manajemen, diperoleh dari pertanyaan nomor enam yaitu : Terdapat pengujian terhadap pegawai yang akan menduduki jabatan atau pelaksanaan tugas – tugas tertentu, dengan nilai sebesar 0,730. Meskipun nilai ini lebih rendah, namun tetap memberikan informasi penting terkait kinerja manajerial dalam memahami sistem pengendalian manajemen.

Adapun bentuk pengendalian dapat berupa pengendalian akuntansi, perilaku dan personal, Sistem pengendalian manajemen semakin menjadi tumpuan dalam mewujudkan organisasi yang sehat dan berhasil. Bagi manajer pengendalian manajemen merupakan alat yang digunakan dalam interaksi diantara mereka dengan bawahan. Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk monitor dan mengamati pelaksanaan manajemen perusahaan yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam perusahaan agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan lancar.

Untuk meningkatkan kualitas perusahaan diperlukan kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh manajer dalam mencapai tujuan perusahaan. Oleh karena itu, kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk keberlangsungan usaha perusahaan. Kinerja manajerial adalah hasil kerja yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Manajer menghasilkan kinerja dengan mengarahkan orang lain yang

berada didalam wewenang. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam suatu perusahaan untuk keberlangsungan usaha perusahaan. Kinerja dapat tercapai apabila organisasi secara keseluruhan, atau para manajer unit bisnis secara bersama-sama telah mencapai tujuan yang ditetapkan dengan kinerja manajerial yang baik.

Struktur pengendalian manajemen merupakan komponen yang saling berkaitan satu sama lainnya yang secara bersama-sama digunakan untuk mewujudkan tujuan perusahaan. Struktur pengendalian manajemen dipusatkan pada berbagai macam pusat pertanggungjawaban. Dimana masing-masing pusat pertanggungjawaban dipimpin oleh seseorang yang memegang tanggungjawab terhadap tugas yang diberikan kepadanya. Jika pusat-pusat pertanggungjawaban melaksanakan tanggungjawabnya dengan baik dan sesuai dengan ketentuan perusahaan maka tujuan perusahaan dapat tercapai pula yaitu meningkatnya kinerja perusahaan, sebaliknya jika pusat-pusat pertanggungjawaban tidak baik maka kinerja perusahaan juga akan menurun.

Hasil penelitian ini sejalan dengan yang dilakukan oleh (Nurmala & Saragih, 2009), berdasarkan hasil analisis regresi sehingga secara parsial dapat dikatakan struktur pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Sari & Herawati, 2023), Bahwa ada pengaruh yang positif dan signifikan antara sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial.

#### **4.3.3 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial**

Dari hasil pengujian hipotesis diketahui bahwa Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial yang dinilai

dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.811. Pengaruh tersebut mempunyai nilai probabilitas t-statistic  $4.614 > 1.99$  dan memiliki nilai pvalue sebesar  $0.000 < 0,05$ , berarti  $H_3$  diterima. Hal ini berarti Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara.

Pengukuran ketidakpastian lingkungan dalam konteks ini dapat dicapai melalui indikator – indikator yang telah ditentukan, seperti Ketidakpastian Lingkungan Tinggi (sulit diprediksi) dan Ketidakpastian Lingkungan yang Rendah (mudah diprediksi). Melalui analisis data yang dilakukan, ditemukan bahwa outer loading terbesar, menandakan kontribusi yang paling signifikan terhadap konstruk Ketidakpastian Lingkungan, diperoleh dari pertanyaan nomor lima yaitu Saya tau bagaimana memperoleh informasi yang berkaitan dengan pertanyaan, dengan nilai sebesar 0,935. Disisi lain, nilai outer loading terkecil, yang mengindikasikan kontribusi yang lebih rendah terhadap konstruk Ketidakpastian Lingkungan, diperoleh dari pertanyaan nomor dua yaitu : saya memiliki seluruh informasi penting untuk membuat keputusan di perusahaan, dengan nilai sebesar 0,743. Meskipun nilai ini lebih rendah, namun tetap memberikan informasi penting terkait kinerja manajerial dalam memahami ketidakpastian lingkungan.

Sesuai dengan kondisi pada umumnya bahwa setiap organisasi memiliki pandangan yang berbeda terhadap kondisi lingkungan yang dihadapinya. Hal ini dikarenakan, penilaian organisasi terhadap ketidakpastian yang dihadapi tergantung pada masing-masing persepsi manajemen serta kemampuannya dalam menilai dan memperkirakan situasi yang akan terjadi di masa yang akan datang. Semakin

manajemen mampu memprediksi kondisi ketidakpastian di masa yang akan datang, maka semakin kecil persepsi manajemen mengenai ketidakpastian lingkungan.

Ketidakpastian lingkungan itu sendiri merupakan suatu keadaan dimana organisasi atau manajer tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungannya, sehingga akan menyebabkan timbulnya kesulitan dalam memprediksi perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi. Sehingga diperlukan informasi lingkup yang luas, tepat waktu, agregasi, dan integrasi dari karakteristik informasi sistem akuntansi manajemen agar bisa mengetahui peristiwa-peristiwa yang akan terjadi ataupun telah terjadi yang ada kaitannya dengan kegiatan bisnis organisasi.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian (Nurmala & Saragih, 2009), menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini didukung oleh (Sukma Wijaya, 2022), Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan perusahaan selalu melakukan dan menerapkan kegiatan perbaikan proses bisnis yang meliputi penyederhanaan, perbaikan dan/atau otomatisasi proses bisnis perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan efektivitas proses baik secara manual maupun dengan dukungan aplikasi bisnis.

## **BAB V**

### **KESIMPULAN DAN SARAN**

#### **5.1 Kesimpulan**

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris besarnya Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen dan Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial. Objek pada penelitian ini karyawan, staff dan kepala bagian akuntansi yang bekerja di PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara. Teknik analisis data menggunakan SEM-PLS dengan software PLS 4.0, dengan jumlah data diperoleh dari penyebaran angket sebanyak 40 responden. Berdasarkan hasil analisis data dan pembahasan, maka dapat ditarik beberapa kesimpulan sebagai berikut:

1. Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan arah pengaruh signifikan positif. Hal ini dapat disimpulkan bahwa Sistem akuntansi manajemen telah teridentifikasi sangat penting dalam membantu pengambilan keputusan manajerial sehingga sistem akuntansi yang semakin baik akan meningkatkan kinerja manajerial. Semakin tersedianya sistem akuntansi manajemen dengan karakteristik broadscope, timeliness, agregation dan integration maka akan semakin membantu dalam meningkatkannya kinerja manajerial
2. Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan arah pengaruh signifikan positif. Hal ini membuktikan bahwa Sistem pengendalian manajemen merupakan alat untuk monitor dan mengamati pelaksanaan manajemen perusahaan yang mencoba mengarahkan pada tujuan organisasi dalam

perusahaan agar kinerja yang dilakukan oleh pihak manajemen perusahaan dapat berjalan lebih efisien dan lancar.

3. Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial dengan arah pengaruh signifikan positif. Hal ini membuktikan bahwa penilaian organisasi terhadap ketidakpastian yang dihadapi tergantung pada masing-masing persepsi manajemen serta kemampuannya dalam menilai dan memperkirakan situasi yang akan terjadi di masa yang akan datang. Semakin manajemen mampu memprediksi kondisi ketidakpastian di masa yang akan datang, maka semakin kecil persepsi manajemen mengenai ketidakpastian lingkungan.

## 5.2 Saran

Dalam penelitian ini masih memiliki keterbatasan-keterbatasan. Dengan keterbatasan ini, diharapkan dapat dilakukan perbaikan untuk penelitian yang akan mendatang. Berdasarkan kesimpulan yang diperoleh dalam penelitian ini, maka diajukan saran – saran sebagai pelengkap terhadap Kinerja Manajerial di PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara. sebagai berikut :

1. Pada variabel Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, masih ada responden yang mengatakan kurang baik dan cukup baik, sehingga dalam penguatan kualitas sistem akuntansi manajemen dibutuhkannya perencanaan, pelaksanaan dan evaluasi kerja yang nantinya dapat dijadikan pertimbangan untuk melakukan perubahan yang lebih baik dengan meningkatkan kinerja manajerial.
2. Pada variabel Kinerja Manajerial ada beberapa responden yang masih menjawab kurang baik dan cukup baik sehingga perlu adanya peningkatan

kinerja manajerial dengan cara manajer memanfaatkan kemampuan untuk melihat dan memanfaatkan peluang, mengidentifikasi permasalahan, dan menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat.

3. Pada variabel Sistem Pengendalian Manajemen ada beberapa responden yang menjawab kurang baik dan cukup baik sehingga dalam penguatan sistem pengendalian manajemen dibutuhkan perencanaan strategis, persiapan anggaran, pelaksanaan dan evaluasi kerja yang lebih baik lagi.
4. Pada variabel Ketidakpastian Lingkungan masih ada responden yang menjawab cukup baik sehingga dibutuhkan suatu perusahaan yang selalu bisa beradaptasi dengan ketidakpastian lingkungan yang diukur dari penggunaan informasi dan karakteristik informasi lingkungan .

## DAFTAR PUSTAKA

- Animah, A. (2021). Pengaruh sistem informasi akuntansi manajemen dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial. *Akbis: Media Riset Akuntansi dan Bisnis*, 5(2), 155-171.
- Anindya, D. A. (2020). Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt. Marajasa. *Jurnal Ekonomi Bisnis Manajemen Prima*, 11, Nomor.
- Aritonang, E. A., Sari, E. N., & Astuty, W. (2021). Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Variable Intervening Pada Pt. Perkebunan Nusantara Iv Medan. *NUSANTARA: Jurnal Ilmu Pengetahuan Sosial*, 8(6), 1763-1779.
- Ariyanto., 2012, Sistem Pendukung Keputusan Pemilihan Laryawan Terbaik Dengan Metode SAW (Simple Additive Weighting), Skripsi, Program Studi Teknik Informatika, Fakultas Teknik, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga, Yogyakarta.
- Bachtiar, A. N., Fitriah, E., & Fitriah, E. (2019). Pengaruh Kualitas Sistem Informasi Akuntansi Manajemen dan Desentralisasi terhadap Kinerja Majanerial (Survey pada Perusahaan Farmasi di Kota Bandung 830–837.
- Ekonomi, F., Bisnis, D. A. N., Muhammadiyah, U., & Utara, S. (2020). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Pegawai Pada Dinas Sumber Daya Air, Cipta Karya dan Tata Ruang Provinsi.
- Eko suyono (2018) ‘pentingnya Sistem pengendalian Manajemen dalam pengelolaan usaha kecil dan menengah di kabupaten bayu mas, jawa tengah’, *ilmiah akuntansi*, pp. 64–83.
- Ghozali, Imam, Hengky Latan. (2015). Konsep, Teknik, Aplikasi Menggunakan Smart PLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris. BP Undip. Semarang
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 23*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hafsah, H. and Hanum, Z., 2023, November. Penerapan Akuntansi Pertanggungjawaban Sebagai Alat Penilaian Kinerja Manajer Pusat Pendapatan Pada PT. Perkebunan Nusantara Medan. In *Prosiding Seminar Nasional USM* (Vol. 4, No. 1, pp. 323-340).
- Hanum, Z. (2019). Pengaruh Return On Asset (Roa), Return On Equity (Roe), Dan Earning Per Share (Eps) Terhadap Harga Saham Pada Perusahaan Otomotif Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia.

- Harahap, R.U. (2021) “Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja Pegawai”, *Tangible Journal* [Preprint].
- Irti, K. I. (2021). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Desentralisasi Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Perkebunan Nusantara II (Persero) Tanjung Morawa
- Lubis, H.Z. (2008) “Pengaruh Total Quality Management Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengukuran Kinerja Sebagai Variabel Moderating (Studi Pada Perusahaan Manufaktur Di Kim)”, *Pengaruh Kualitas Produk Dalam Perusahaan Pemasaran*, Vol. 8, No(1), pp. 1–18.
- Maya, Sari & Herawati, Irpa. 2023. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja. *E-Jurnal Akuntansi*. 28(1). 2987-6397
- Mulyadi (2001). “*Akuntansi Manajemen : Konsep, Manfaat dan Rekayasa*”. Edisi Ketiga. Cetakan Ketiga. Jakarta: Salemba Empat
- Mulyadi (2015). “*Metode Penelitian Pendidikan* “. Bandung. Alfabeta
- Nasution, H. (2021). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Kejelasan Sasaran Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Karakteristik Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Perkebunan Sumatera Utara.
- Nurpriandyni, Ajeng dan Titiek Suwarti. 2014. *Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan, Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial*. Jurnal Manajemen dan Bisnis.
- Rizka Mawaddah Lase. (2020). *Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial Pada Pt Pos Indonesia (Persero) Medan*. Fakultas Ekonomi Dan Bisnis. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara . Medan.
- Sari, E. N., & Saragih, F. (2009). Pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja keuangan perusahaan pada hotel berbintang di Kota medan. *Jurnal Riset Akuntansi dan Bisnis*, 9(2).
- Sinambela, E., Hani, S. and Irfan, I., 2023, February. Perceptions of Small and Medium Enterprises Actors on the Application of Islamic Management in Managing Business. In *Proceeding Medan International Conference on Economic and Business* (Vol. 1, pp. 2201-2211).
- Sugiyono. 2010. Metode Penelitian Pendidikan Pendekatan Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D. Bandung: Alfabeta
- Sugiyono. 2013. Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif dan R&D. Bandung: Alfabeta.CV

Suhanda (2018) Pengaruh *Partisipasi Anggaran, Ketidakpastian lingkungan kerja, Dan Komitmen Organisasi Terhadap Kinerja Manajerial Pada Dinas Skpd Kabupaten Bintan*. Program Studi Akuntansi. Fakultas Ekonomi Universitas Maritim Raja Ali Haji

Tarigan, J. I., & Sari, E. N. (2021). Pengaruh Penerapan Sistem Informasi Akuntansi, Sistem Pengendalian Internal Pemerintah Dan Kompetensi Sdm Terhadap Kualitas Laporan Keuangan Pada Kepolisian Daerah Sumatera Utara. *Kajian Akuntansi*, 22(2), 175-205.

Wibowo. 2011. *Manajemen Kinerja*. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada

# LAMPIRAN

## KUESIONER PENELITIAN

Kuisisioner ini disusun untuk memperoleh data-data yang diperlukan untuk penelitian mengenai “ **Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara**”

### Petunjuk Pengisian:

1. Bacalah setiap pertanyaan dengan seksama sebelum menjawab
2. Anda hanya dapat memberikan satu jawaban di setiap pernyataan
3. Isilah kuisisioner dengan memberikan tanda (√) pada kolom yang tersedia dan pilih sesuai keadaan yang sebenarnya.
4. Keterangan :

| Keterangan       | Skor |
|------------------|------|
| Tidak Baik (TB)  | 1    |
| Kurang Baik (KB) | 2    |
| Cukup Baik (CB)  | 3    |
| Baik (B)         | 4    |
| Sangat Baik (SB) | 5    |

### Identitas Responden:

1. Nama :
2. Jenis kelamin : ☐ Laki-laki    ☐ Perempuan
3. Usia :
4. Masa Kerja :

## KINERJA MANAJERIAL

| NO                                                      | PERNYATAAN                                                                                                                                                                                                 | PENILAIAN |   |    |    |    |
|---------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|----|----|----|
|                                                         |                                                                                                                                                                                                            | SB        | B | CB | KB | TB |
| Indikator : Kemampuan manajer untuk membuat perencanaan |                                                                                                                                                                                                            |           |   |    |    |    |
| 1                                                       | Pihak manajerial berperan dalam menentukan tujuan, kebijakan dan tindakan/pelaksanaan penjadwalan kerja, penganggaran, merancang prosedur,dan pemograman                                                   |           |   |    |    |    |
| 2                                                       | Pihak manajerial berperan dalam mengumpulkan dan menyampaikan informasi untuk catatan,laporan dan rekening,mengukur hasil,menentukan persediaan,analisis pekerjaan.                                        |           |   |    |    |    |
| Indikator : Kemampuan manajer untuk mencapai target     |                                                                                                                                                                                                            |           |   |    |    |    |
| 3                                                       | Pihak manajerial ikut berperandalam tukar menukar informasi dengan orang di bagian organisasi yang lain untuk mengkaitkan dan menyesuaikan program, memberitahu bagian lain, hubungan dengan manajer lain. |           |   |    |    |    |
| 4                                                       | Pihak manajerial berperan dalam mengevaluasi dan menilai rencana kerja, laporan kinerja maupun kerja yang di amati pada unit atau sub unit.                                                                |           |   |    |    |    |
| 5                                                       | Pihak manajerial berperan dalam mengarahkan,memimpin dan mengembangkan para bawahan yang ada pada unit atau sub unit manajerial.                                                                           |           |   |    |    |    |
| Indikator : Kemampuan manajer diluar Perusahaan         |                                                                                                                                                                                                            |           |   |    |    |    |
| 6                                                       | Pihak manajerial berperan dalam mengelola atau mengatur pegawai                                                                                                                                            |           |   |    |    |    |
| 7                                                       | Pihak manajerial berperan dalam mewakili organisasi daya untuk berhubungan dengan pihak lain diluar organisasi.                                                                                            |           |   |    |    |    |

### KUALITAS SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN

| NO                                     | PERNYATAAN                                                                                                                                                                                               | PENILAIAN |   |    |    |    |
|----------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|----|----|----|
|                                        |                                                                                                                                                                                                          | SB        | B | CB | KB | TB |
| Indikator : Broad Scope (Lingkup Luas) |                                                                                                                                                                                                          |           |   |    |    |    |
| 1                                      | Informasi yang berhubungan dengan kejadian yang mungkin akan terjadi di masa yang akan datang,misalnya peraturan baru (jika informasi masa lalu yang tersedia pada departemen anda,)                     |           |   |    |    |    |
| Indikator : Timelines (Tepat Waktu)    |                                                                                                                                                                                                          |           |   |    |    |    |
| 2                                      | Informasi tentang perhitungan kemungkinan terjadinya suatu peristiwa di masa yang akan datang                                                                                                            |           |   |    |    |    |
| 3                                      | Informasi tentang faktor eksternal,misalnya kondisi ekonomi, pertumbuhan penduduk,perkembangan teknologi                                                                                                 |           |   |    |    |    |
| Indikator : Arregation (Agregasi)      |                                                                                                                                                                                                          |           |   |    |    |    |
| 4                                      | Informasi non ekonomi,seperti misalnya selera konsumen,sikap pegawai,relasi kerja,sikap pemerintah,dan lembaga konsumen,ancaman pesaing                                                                  |           |   |    |    |    |
| 5                                      | Informasi non keuangan yang berkaitan dengan aktivitas perusahaan seperti informasi produksi tentang tingkat output,efisiensi mesin,absensi pegawai,dan informasi pasar tentang pangsa pasar,pertumbuhan |           |   |    |    |    |
| Indikator : Integration (Integrasi)    |                                                                                                                                                                                                          |           |   |    |    |    |
| 6                                      | Laporan disediakan seringkali berdasarkan pada basis yang sistematis,misalnya laporan harian,laporan mingguan                                                                                            |           |   |    |    |    |

### SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN

| NO                           | PERNYATAAN                                                                                                                                                                       | PENILAIAN |   |    |    |    |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|----|----|----|
|                              |                                                                                                                                                                                  | SB        | B | CB | KB | TB |
| Indikator : Pengorganisasian |                                                                                                                                                                                  |           |   |    |    |    |
| 1                            | Departemen atau divisi dalam perusahaan memahami dengan baik wewenang dan tanggungjawabnya                                                                                       |           |   |    |    |    |
| Indikator : Kebijakan        |                                                                                                                                                                                  |           |   |    |    |    |
| 2                            | Dalam pengelolaan sumber daya yang ada perusahaan selalu menggunkana prinsip efisiensi dan keefektifan                                                                           |           |   |    |    |    |
| 3                            | Terdapat pengujian terhadap pegawai yang akan menduduki jabatan atau pelaksanaan tugas – tugas tertentu.                                                                         |           |   |    |    |    |
| Indikator : Perencanaan      |                                                                                                                                                                                  |           |   |    |    |    |
| 4                            | Penyusunan program dan anggaran yang telah ditetapkan dijadikan alat untuk menilai kinerja manajer dan memotivasi manajer dalam mengendalikan unit-unit pusat pertanggungjawaban |           |   |    |    |    |
| Indikator : Pencatatan       |                                                                                                                                                                                  |           |   |    |    |    |
| 5                            | Memiliki struktur organisasi yang telah menggambarkan kejelasan garis wewenang antar bagian dalam Perusahaan                                                                     |           |   |    |    |    |
| Indikator : Pelaporan        |                                                                                                                                                                                  |           |   |    |    |    |
| 6                            | Memiliki jangka waktu yang memadai untuk mengevaluasi sistem pengendalian                                                                                                        |           |   |    |    |    |

### KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN

| NO                                           | PERNYATAAN                                                                                          | PENILAIAN |   |    |    |    |
|----------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------|---|----|----|----|
|                                              |                                                                                                     | SB        | B | CB | KB | TB |
| Indikator : Ketidakpastian Lingkungan Tinggi |                                                                                                     |           |   |    |    |    |
| 1                                            | Saya yakin terhadap metode yang terbaik bagi perusahaan                                             |           |   |    |    |    |
| 2                                            | saya memiliki seluruh informasi penting untuk membuat keputusan di perusahaan                       |           |   |    |    |    |
| 3                                            | saya yakin dalam melaksanakan pekerjaan dapat membuat keputusan yang benar                          |           |   |    |    |    |
| 4                                            | saya yakin akan unsur-unsur yang masuk dalam pengendalian,sering mempengaruhi keputusan yang dibuat |           |   |    |    |    |
| Indikator : Ketidakpastian Lingkungan Rendah |                                                                                                     |           |   |    |    |    |
| 5                                            | Saya tau bagaimana memperoleh informasi yang berkaitan dengan pertanyaan                            |           |   |    |    |    |
| 6                                            | Saya dapat mengatakan bahwa saya dapat memenuhi harapan orang lain dalam perusahaan saya            |           |   |    |    |    |
| 7                                            | Saya yakin dalam menentukan metode yang saya gunakan dapat memenuhi tujuan di perusahaan saya       |           |   |    |    |    |

### Tabulasi Data

#### Olah Data Sampel 30

| Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen (X1) |      |      |      |      |      |      |       |
|------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|
| No.                                      | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | Total |
| 1                                        | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 29    |
| 2                                        | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 3                                        | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 4                                        | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    |
| 5                                        | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 6                                        | 4    | 3    | 5    | 3    | 5    | 4    | 24    |
| 7                                        | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 8                                        | 4    | 2    | 3    | 3    | 3    | 4    | 19    |
| 9                                        | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 26    |
| 10                                       | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 11                                       | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 12                                       | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    |
| 13                                       | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 27    |
| 14                                       | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 18    |
| 15                                       | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 16                                       | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 28    |
| 17                                       | 5    | 3    | 5    | 3    | 4    | 5    | 25    |
| 18                                       | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 26    |
| 19                                       | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 20                                       | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 23    |
| 21                                       | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 22                                       | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 23                                       | 5    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 27    |
| 24                                       | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 25    |
| 25                                       | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 26                                       | 3    | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 25    |
| 27                                       | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    |
| 28                                       | 3    | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 19    |
| 29                                       | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 25    |
| 30                                       | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    |

| Sistem Pengendalian Manajemen (X2) |      |      |      |      |      |      |       |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|
| No.                                | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | Total |
| 1                                  | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 2                                  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 3                                  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 4                                  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    |
| 5                                  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 6                                  | 4    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 27    |
| 7                                  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 8                                  | 4    | 3    | 3    | 3    | 5    | 5    | 23    |
| 9                                  | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 25    |
| 10                                 | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 29    |
| 11                                 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 12                                 | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 29    |
| 13                                 | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 28    |
| 14                                 | 3    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 19    |
| 15                                 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 16                                 | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 28    |
| 17                                 | 5    | 5    | 3    | 5    | 4    | 5    | 27    |
| 18                                 | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 27    |
| 19                                 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 20                                 | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 23    |
| 21                                 | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 28    |
| 22                                 | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 25    |
| 23                                 | 5    | 4    | 4    | 5    | 4    | 3    | 25    |
| 24                                 | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 25    |
| 25                                 | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 28    |
| 26                                 | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 28    |
| 27                                 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    |
| 28                                 | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 19    |
| 29                                 | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 25    |
| 30                                 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 29    |

| Ketidakpastian Lingkungan (X3) |      |      |      |      |      |      |      |       |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| No.                            | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | X3.6 | X3.7 | Total |
| 1                              | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 35    |
| 2                              | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 3                              | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 4                              | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 34    |
| 5                              | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 6                              | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 31    |
| 7                              | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 29    |
| 8                              | 4    | 3    | 3    | 5    | 3    | 4    | 3    | 25    |
| 9                              | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 29    |
| 10                             | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 33    |
| 11                             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 12                             | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 35    |
| 13                             | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 33    |
| 14                             | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 21    |
| 15                             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 16                             | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 35    |
| 17                             | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 3    | 30    |
| 18                             | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 33    |
| 19                             | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 29    |
| 20                             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 21                             | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 34    |
| 22                             | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 27    |
| 23                             | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 35    |
| 24                             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 25                             | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 34    |
| 26                             | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 33    |
| 27                             | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 33    |
| 28                             | 3    | 5    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 23    |
| 29                             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 30                             | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 31    |

| Kinerja Manajerial (Y) |     |     |     |     |     |     |     |       |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| No.                    | Y-1 | Y-2 | Y-3 | Y-4 | Y-5 | Y-6 | Y-7 | Total |
| 1                      | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 34    |
| 2                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 3                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 4                      | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 33    |
| 5                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 6                      | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 4   | 5   | 33    |
| 7                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 8                      | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 27    |
| 9                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 10                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 33    |
| 11                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 12                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 13                     | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 34    |
| 14                     | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 5   | 23    |
| 15                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 16                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 17                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 18                     | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 34    |
| 19                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 20                     | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 29    |
| 21                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 34    |
| 22                     | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 27    |
| 23                     | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 34    |
| 24                     | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 29    |
| 25                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 26                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 27                     | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 3   | 32    |
| 28                     | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 4   | 23    |
| 29                     | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 5   | 30    |
| 30                     | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 34    |

## Hasil Uji SmartPLS

### Olah Data Sampel

| Outer loadings - Matrix |                           |                    |                                     | <a href="#">Copy to Excel</a> | <a href="#">Copy to R</a> |
|-------------------------|---------------------------|--------------------|-------------------------------------|-------------------------------|---------------------------|
|                         | Ketidakpastian Lingkungan | Kinerja Manajerial | Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen | Sistem Pengendalian Manajemen |                           |
| X1.1                    |                           |                    | 0.766                               |                               |                           |
| X1.2                    |                           |                    | 0.764                               |                               |                           |
| X1.3                    |                           |                    | 0.664                               |                               |                           |
| X1.4                    |                           |                    | 0.762                               |                               |                           |
| X1.5                    |                           |                    | 0.618                               |                               |                           |
| X1.6                    |                           |                    | 0.848                               |                               |                           |
| X2.1                    |                           |                    |                                     | 0.846                         |                           |
| X2.2                    |                           |                    |                                     | 0.723                         |                           |
| X2.3                    |                           |                    |                                     | 0.639                         |                           |
| X2.4                    |                           |                    |                                     | 0.823                         |                           |
| X2.5                    |                           |                    |                                     | 0.673                         |                           |
| X2.6                    |                           |                    |                                     | 0.795                         |                           |
| X3.1                    | 0.772                     |                    |                                     |                               |                           |
| X3.2                    | 0.627                     |                    |                                     |                               |                           |
| X3.3                    | 0.631                     |                    |                                     |                               |                           |
| X3.4                    | 0.616                     |                    |                                     |                               |                           |
| X3.5                    | 0.623                     |                    |                                     |                               |                           |
| X3.6                    | 0.603                     |                    |                                     |                               |                           |
| X3.7                    | 0.664                     |                    |                                     |                               |                           |
| Y-1                     |                           | 0.981              |                                     |                               |                           |
| Y-2                     |                           | 0.968              |                                     |                               |                           |
| Y-3                     |                           | 0.669              |                                     |                               |                           |
| Y-4                     |                           | 0.849              |                                     |                               |                           |
| Y-5                     |                           | 0.647              |                                     |                               |                           |
| Y-6                     |                           | 0.879              |                                     |                               |                           |
| Y-7                     |                           | 0.510              |                                     |                               |                           |

[illegible]

### Tabulasi Olah Data Kuesioner

| Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen (X1) |      |      |      |      |      |      |       |
|------------------------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|
| NO                                       | X1.1 | X1.2 | X1.3 | X1.4 | X1.5 | X1.6 | Total |
| 1                                        | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 29    |
| 2                                        | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 3                                        | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 4                                        | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    |
| 5                                        | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 6                                        | 4    | 5    | 3    | 5    | 4    | 5    | 26    |
| 7                                        | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 8                                        | 4    | 3    | 3    | 3    | 4    | 3    | 20    |
| 9                                        | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 25    |
| 10                                       | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 11                                       | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 12                                       | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    |
| 13                                       | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 28    |
| 14                                       | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 18    |
| 15                                       | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 16                                       | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 17                                       | 5    | 5    | 3    | 4    | 5    | 3    | 25    |
| 18                                       | 5    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 26    |
| 19                                       | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 20                                       | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 23    |
| 21                                       | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 22                                       | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 23                                       | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 28    |
| 24                                       | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 25    |
| 25                                       | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 26                                       | 3    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 26    |
| 27                                       | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    |
| 28                                       | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 19    |
| 29                                       | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 25    |
| 30                                       | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 28    |
| 31                                       | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 32                                       | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 18    |
| 33                                       | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 34                                       | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 29    |
| 35                                       | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 29    |
| 36                                       | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 29    |
| 37                                       | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 25    |
| 38                                       | 4    | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 23    |
| 39                                       | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    |
| 40                                       | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |

| Sistem Pengendalian Manajemen (X2) |      |      |      |      |      |      |       |
|------------------------------------|------|------|------|------|------|------|-------|
| No                                 | X2.1 | X2.2 | X2.3 | X2.4 | X2.5 | X2.6 | Total |
| 1                                  | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 2                                  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 3                                  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 4                                  | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    |
| 5                                  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 6                                  | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 7                                  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 8                                  | 4    | 3    | 3    | 5    | 4    | 4    | 23    |
| 9                                  | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 10                                 | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 11                                 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 12                                 | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 13                                 | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 14                                 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 18    |
| 15                                 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 16                                 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    |
| 17                                 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    |
| 18                                 | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 19                                 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 20                                 | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 23    |
| 21                                 | 5    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 28    |
| 22                                 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 23                                 | 5    | 4    | 5    | 3    | 5    | 5    | 27    |
| 24                                 | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 25    |
| 25                                 | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 28    |
| 26                                 | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 29    |
| 27                                 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    |
| 28                                 | 3    | 4    | 3    | 3    | 3    | 3    | 19    |
| 29                                 | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 25    |
| 30                                 | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 29    |
| 31                                 | 5    | 5    | 3    | 5    | 5    | 4    | 27    |
| 32                                 | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 18    |
| 33                                 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 3    | 23    |
| 34                                 | 4    | 5    | 4    | 5    | 5    | 3    | 26    |
| 35                                 | 5    | 5    | 5    | 3    | 5    | 5    | 28    |
| 36                                 | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 26    |
| 37                                 | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 25    |
| 38                                 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |
| 39                                 | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 30    |
| 40                                 | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 24    |

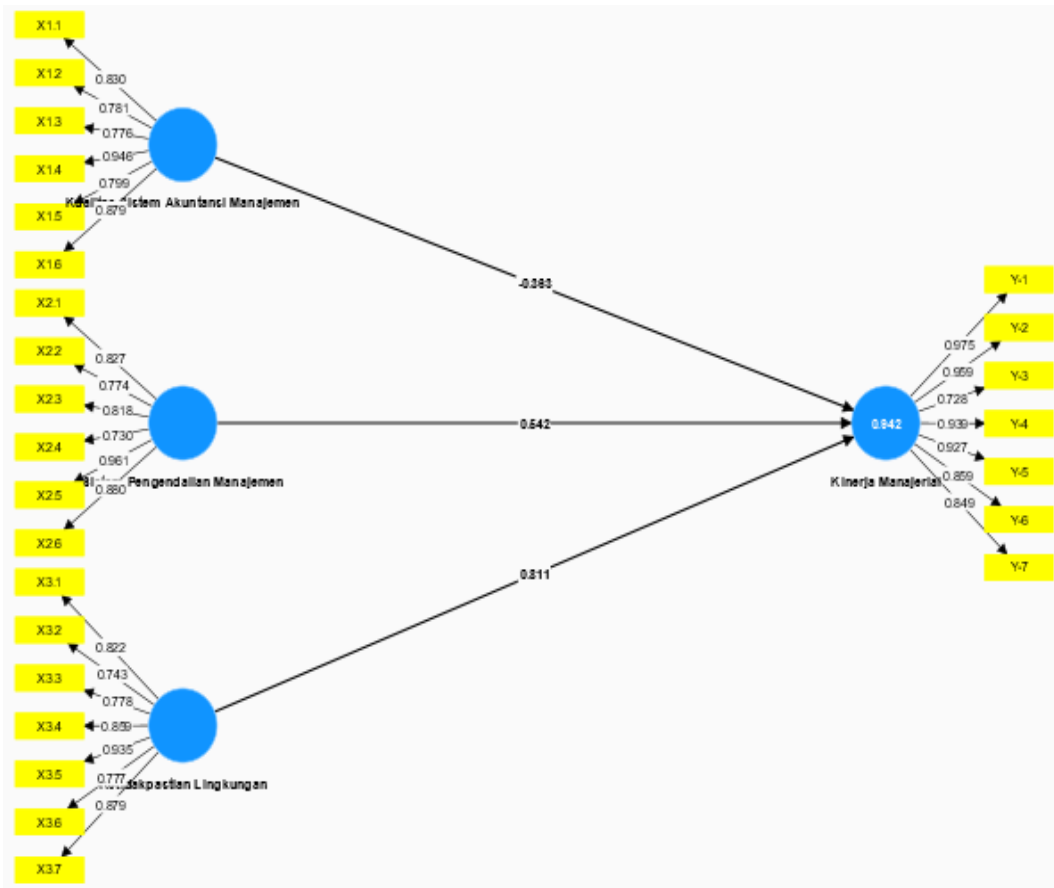
| Ketidakpastian Lingkungan (X3) |      |      |      |      |      |      |      |       |
|--------------------------------|------|------|------|------|------|------|------|-------|
| No                             | X3.1 | X3.2 | X3.3 | X3.4 | X3.5 | X3.6 | X3.7 | Total |
| 1                              | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 35    |
| 2                              | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 3                              | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 4                              | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 34    |
| 5                              | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 6                              | 4    | 4    | 5    | 4    | 5    | 4    | 5    | 31    |
| 7                              | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 29    |
| 8                              | 4    | 3    | 3    | 5    | 3    | 4    | 3    | 25    |
| 9                              | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 29    |
| 10                             | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 33    |
| 11                             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 12                             | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 35    |
| 13                             | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 33    |
| 14                             | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 21    |
| 15                             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 16                             | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 35    |
| 17                             | 5    | 4    | 5    | 4    | 4    | 5    | 3    | 30    |
| 18                             | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 4    | 33    |
| 19                             | 4    | 4    | 5    | 4    | 4    | 4    | 4    | 29    |
| 20                             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 21                             | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 34    |
| 22                             | 4    | 4    | 3    | 4    | 4    | 4    | 4    | 27    |
| 23                             | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 35    |
| 24                             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 25                             | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 5    | 5    | 34    |
| 26                             | 3    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 33    |
| 27                             | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 33    |
| 28                             | 3    | 5    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 23    |
| 29                             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 30                             | 4    | 4    | 4    | 5    | 5    | 5    | 4    | 31    |
| 31                             | 5    | 5    | 4    | 5    | 5    | 4    | 5    | 33    |
| 32                             | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 3    | 21    |
| 33                             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 5    | 4    | 29    |
| 34                             | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 35    |
| 35                             | 5    | 5    | 3    | 5    | 5    | 5    | 4    | 32    |
| 36                             | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 35    |
| 37                             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |
| 38                             | 4    | 3    | 4    | 4    | 3    | 3    | 4    | 25    |
| 39                             | 5    | 5    | 5    | 5    | 5    | 4    | 5    | 34    |
| 40                             | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 4    | 28    |

| Kinerja Manajerial (Y) |     |     |     |     |     |     |     |       |
|------------------------|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-----|-------|
| No                     | Y-1 | Y-2 | Y-3 | Y-4 | Y-5 | Y-6 | Y-7 | Total |
| 1                      | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 2                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 3                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 4                      | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 33    |
| 5                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 6                      | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 34    |
| 7                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 8                      | 4   | 3   | 4   | 4   | 3   | 4   | 5   | 27    |
| 9                      | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 10                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 4   | 5   | 33    |
| 11                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 12                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 13                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 14                     | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 21    |
| 15                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 16                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 17                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 18                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 19                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 20                     | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 29    |
| 21                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 4   | 5   | 34    |
| 22                     | 4   | 4   | 3   | 4   | 4   | 4   | 4   | 27    |
| 23                     | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 34    |
| 24                     | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 29    |
| 25                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 26                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 27                     | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 34    |
| 28                     | 3   | 3   | 4   | 3   | 3   | 3   | 3   | 22    |
| 29                     | 4   | 4   | 5   | 4   | 4   | 4   | 4   | 29    |
| 30                     | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 5   | 5   | 34    |
| 31                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 32                     | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 3   | 21    |
| 33                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 34                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 35                     | 5   | 5   | 5   | 3   | 4   | 4   | 4   | 30    |
| 36                     | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 5   | 35    |
| 37                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 38                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 4   | 28    |
| 39                     | 5   | 5   | 4   | 5   | 5   | 4   | 5   | 33    |
| 40                     | 4   | 4   | 4   | 4   | 5   | 5   | 2   | 28    |

## Hasil Uji SmartPLS

### Olah Data Kuesioner

#### Outer Loading



#### Uji Validitas

|      | Ketidaksihan Lingkungan | Kinerja Manajerial | Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen | Sistem Pengendalian Manajemen |
|------|-------------------------|--------------------|-------------------------------------|-------------------------------|
| X1.1 |                         |                    | 0.830                               |                               |
| X1.2 |                         |                    | 0.781                               |                               |
| X1.3 |                         |                    | 0.776                               |                               |
| X1.4 |                         |                    | 0.946                               |                               |
| X1.5 |                         |                    | 0.799                               |                               |
| X1.6 |                         |                    | 0.879                               |                               |
| X2.1 |                         |                    |                                     | 0.827                         |
| X2.2 |                         |                    |                                     | 0.774                         |
| X2.3 |                         |                    |                                     | 0.818                         |
| X2.4 |                         |                    |                                     | 0.730                         |
| X2.5 |                         |                    |                                     | 0.961                         |
| X2.6 |                         |                    |                                     | 0.880                         |
| X3.1 | 0.822                   |                    |                                     |                               |
| X3.2 | 0.743                   |                    |                                     |                               |
| X3.3 | 0.778                   |                    |                                     |                               |
| X3.4 | 0.859                   |                    |                                     |                               |
| X3.5 | 0.935                   |                    |                                     |                               |
| X3.6 | 0.777                   |                    |                                     |                               |
| X3.7 | 0.879                   |                    |                                     |                               |
| Y-1  |                         | 0.975              |                                     |                               |
| Y-2  |                         | 0.959              |                                     |                               |
| Y-3  |                         | 0.728              |                                     |                               |
| Y-4  |                         | 0.939              |                                     |                               |
| Y-5  |                         | 0.927              |                                     |                               |
| Y-6  |                         | 0.859              |                                     |                               |
| Y-7  |                         | 0.849              |                                     |                               |

## Uji Reliabilitas

| Construct reliability and validity - Overview |                  |                               |                               |                                  | Copy to Excel | Copy to R |
|-----------------------------------------------|------------------|-------------------------------|-------------------------------|----------------------------------|---------------|-----------|
|                                               | Cronbach's alpha | Composite reliability (rho_a) | Composite reliability (rho_c) | Average variance extracted (AVE) |               |           |
| Ketidakpastian Lingkungan                     | 0.924            | 0.929                         | 0.939                         | 0.689                            |               |           |
| Kinerja Manajerial                            | 0.957            | 0.965                         | 0.965                         | 0.800                            |               |           |
| Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen           | 0.914            | 0.924                         | 0.933                         | 0.701                            |               |           |
| Sistem Pengendalian Manajemen                 | 0.911            | 0.920                         | 0.932                         | 0.697                            |               |           |
|                                               |                  |                               |                               |                                  |               |           |
|                                               |                  |                               |                               |                                  |               |           |
|                                               |                  |                               |                               |                                  |               |           |
|                                               |                  |                               |                               |                                  |               |           |
|                                               |                  |                               |                               |                                  |               |           |
|                                               |                  |                               |                               |                                  |               |           |
|                                               |                  |                               |                               |                                  |               |           |
|                                               |                  |                               |                               |                                  |               |           |

## R-Square

| R-square - Overview |          |                   | Copy to Excel | Copy to R |
|---------------------|----------|-------------------|---------------|-----------|
|                     | R-square | R-square adjusted |               |           |
| Kinerja Manajerial  | 0.942    | 0.937             |               |           |
|                     |          |                   |               |           |
|                     |          |                   |               |           |
|                     |          |                   |               |           |
|                     |          |                   |               |           |

**Figure 1: Model of the Effect of Accounting System, Management Control, and Environmental Perception on Managerial Performance**

The diagram illustrates a structural equation model with three latent variables (blue circles) on the left and one latent variable (blue circle) on the right. Each latent variable is measured by several observed variables (yellow rectangles). The model shows the following paths and coefficients:

- Sistem Akuntansi Manajemen** (R² = 0.65) predicts **Kinerja Manajer** (R² = 0.842) with a coefficient of 1.888.
- Pengendalian Manajemen** (R² = 0.64) predicts **Kinerja Manajer** (R² = 0.842) with a coefficient of 3.321.
- Persepsi Lingkungan** (R² = 0.63) predicts **Kinerja Manajer** (R² = 0.842) with a coefficient of 4.814.

**Observed Variables and Loadings:**

- Sistem Akuntansi Manajemen** (R² = 0.65):
  - X1.1: 0.9943
  - X1.2: 0.10078
  - X1.3: 0.7701
  - X1.4: 0.52465
  - X1.5: 0.9762
  - X1.6: 0.14621
- Pengendalian Manajemen** (R² = 0.64):
  - X2.1: 0.10352
  - X2.2: 0.10299
  - X2.3: 0.9052
  - X2.4: 0.5596
  - X2.5: 0.76042
  - X2.6: 0.13619
- Persepsi Lingkungan** (R² = 0.63):
  - X3.1: 0.7463
  - X3.2: 0.4796
  - X3.3: 0.8909
  - X3.4: 0.11593
  - X3.5: 0.38084
  - X3.6: 0.9705
  - X3.7: 0.15520
- Kinerja Manajer** (R² = 0.842):
  - Y.1: 0.6642
  - Y.2: 0.47006
  - Y.3: 0.7514
  - Y.4: 0.19093
  - Y.5: 0.24402
  - Y.6: 0.12654
  - Y.7: 0.9688



UMSU

Kepada Yth.

Bapak Dekan

Fakultas Ekonomi

Univ. Muhammadiyah Sumatera Utara

## PERMOHONAN IZIN PENELITIAN

Medan, 3 DESEMBER 2023

Assalammu'alaikum Wr.Wb

Saya yang bertanda tangan dibawah ini :

Nama Lengkap : SHAKIRA NABILLAH ZULFIFA  
 NPM : 2005170082  
 Tempat/Tgl Lahir : MEULABOH  
 09 MEI 2003  
 Program Studi : Akuntansi  
 Alamat Mahasiswa : JL SERBAJADI  
 Tempat Penelitian : PT. PERKEBUNAN NUSANTARA  
 IV REGIONAL I SUMUT  
 Alamat Penelitian : JALAN SEI BATANG HARI  
 NO 2 SIMPANG TANSUNG

Memohon kepada Bapak untuk pembuatan izin penelitian sebagai syarat untuk memperoleh data dan identifikasi masalah dari perusahaan tersebut guna pengajuan judul penelitian.

Berikut saya lampirkan syarat-syarat lain :

1. Kwitansi SPP tahap berjalan

Demikian permohonan ini saya buat dengan sebenarnya, atas perhatian Bapak saya ucapkan terima kasih

Diketahui :  
 Ketua jurusan / Sekretaris

Wassalam  
 Pemohon

(Riva Umar Hasyim)

(SHAKIRA NABILLAH ZULFIFA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhris Hasri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERMOHONAN JUDUL PENELITIAN**

No. Agenda : /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/02/08/2023

Kepada Yth.  
**Ketua Program Studi Akuntansi**  
Fakultas Ekonomi dan Bisnis  
Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
di Medan

Medan, 02/08/2023

Dengan hormat,  
Saya yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Shakira Nabillah Zulfia  
NPM : 2005170082  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Dalam rangka proses penyusunan skripsi, saya bermohon untuk mengajukan judul penelitian berikut ini:

Identifikasi Masalah : (1) Mengetahui apakah penerapan akuntansi pertanggungjawaban dan pengendalian manajemen berpengaruh terhadap penilaian prestasi kerja. (2). Bagaimana Penerapan sistem akuntansi antar kantor cabang dan kantor pusat. (3). Apakah karakteristik sistem informasi akuntansi manajemen berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Rencana Judul : 1. PENGARUH PENERAPAN AKUNTANSI PERTANGGUNGJAWABAN SEBAGAI ALAT PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP PENILAIAN PRESTASI KERJA  
2. Penerapan sistem akuntansi antar kantor cabang dan kantor pusat  
3. PENGARUH SISTEM INFORMASI AKUNTANSI MANAJEMEN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL.

Objek/Lokasi Penelitian : 1. PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk Cabang Medan. (2). PT. Bank Negara Indonesia (PERSERO) Medan. (3). PT. TELEKOMUNIKASI INDONESIA Tbk Cabang Medan.

Demikianlah permohonan ini saya sampaikan. Atas perhatiannya saya ucapkan terimakasih.

Hormat Saya  
Pemohon

(Shakira Nabillah Zulfia)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Makhfir Basri No. 3, Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**PERSETUJUAN JUDUL PENELITIAN**

Nomor Agenda /JDL/SKR/AKT/FEB/UMSU/02/08/2023

Nama Mahasiswa : Shakira Nabillah Zulfia  
NPM : 2005170082  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Tanggal Pengajuan Judul : 02/08/2023  
Nama Dosen pembimbing\* : Dr. Eka Nurmala Sari, SE, M.Si., Ak., CA (07 Oktober 2023)

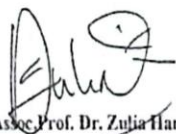
Judul Disetujui\*\*

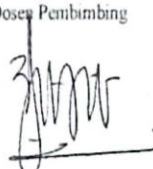
Pengaruh Sistem Akuntansi manajemen Dan  
Kebijakan Pastian Lingkungan Terhadap Kinerja  
manajerial Dengan Sistem Pengendalian manajemen  
Sebagai Variabel moderating Pada PTPN IV Regional 1  
Sumatera UTARA.

Disahkan oleh  
Ketua Program Studi Akuntansi

Medan, Januari 2024

Dosen Pembimbing

  
(Assoc. Prof. Dr. Zulfa Hanum, S.E., M.Si.)

  
(Dr. Eka Nurmala Sari, S.E., Ak., M.Si., CA)

**Keterangan**

\*): Dasi oleh Pimpinan Program Studi

\*\*): Untuk Dosen Pembimbing

setelah disahkan oleh Prodi dan Dosen Pembimbing, scan foto dan upload ke sistem ke-2 an pada form online "Upload pengajuan Judul Penguji"



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

[feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id)

[fumsu](#)

[umsu](#)

[umsu](#)

[umsu](#)

Nomor : 74/II.3-AU/UMSU-05/F/2024  
Lampiran : -  
Perihal : **Izin Riset Pendahuluan**

Medan, 28 Jumadil Akhir 1445 H  
10 Januari 2024 M

Kepada Yth.  
Bapak/Ibu Pimpinan  
**PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara**  
Jln. Sei Batang Hari No. 2 Medan  
di-  
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa kami akan menyelesaikan studi, untuk itu kami memohon kesediaan Bapak / Ibu sudi kiranya untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di Perusahaan / Instansi yang Bapak / Ibu pimpin, guna untuk penyusunan skripsi yang merupakan salah satu persyaratan dalam menyelesaikan Program Studi Strata Satu ( S-1 )

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Shakira Nabillah Zulfia  
Npm : 2005170082  
Program Studi : Akuntansi  
Semester : VII (Tujuh)  
Judul Skripsi : Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Dan Ketidakastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengendalian Manajemen Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara

Demikianlah surat kami ini, atas perhatian dan kerjasama yang Bapak / Ibu berikan kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



**Tembusan :**

1. Peringgal



**Dr. H. Jemari, SE., MM., M.Si., CMA**  
NIDN : 0109086502





**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya

Bila menjawab surat ini agar disertakan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH

**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019

Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003

<http://feb.umsu.ac.id>

[feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id)

[fumsu](#)

[umsu](#)

[umsu](#)

[umsu](#)

**PENETAPAN DOSEN PEMBIMBING  
PROPOSAL / SKRIPSI MAHASISWA**

**NOMOR : 74/TGS/II.3-AU/UMSU-05/F/2024**

*Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh*

Dekan Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara, berdasarkan Persetujuan permohonan judul penelitian Proposal / Skripsi dari Ketua / Sekretaris :

Program Studi : Akuntansi  
Pada Tanggal : 05 Januari 2024

Dengan ini menetapkan Dosen Pembimbing Proposal / Skripsi Mahasiswa :

Nama : Shakira Nabillah Zulfia  
N P M : 2005170082  
Semester : VII (Tujuh)  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Proposal / Skripsi : Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Dan Ketidakefektifan Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengendalian Manajemen Sebagai Variabel Moderating Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara

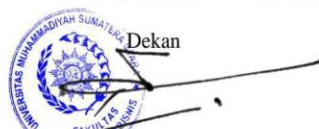
Dosen Pembimbing : **Dr. Eka Nurmala Sari, SE., M.Si., Ak., CA**

Dengan demikian di izinkan menulis Proposal / Skripsi dengan ketentuan :

1. Penulisan berpedoman pada buku panduan penulisan Proposal/ Skripsi Fakultas Ekonomi dan Bisnis UMSU.
2. Pelaksanaan Sidang Skripsi harus berjarak 3 bulan setelah pelaksanaan Seminar Proposal ditandai dengan Surat Penetapan Dosen Pembimbing Skripsi
3. **Proyek Proposal / Skripsi** dinyatakan " **BATAL** " bila tidak selesai sebelum Masa Daluarsa tanggal : **10 Januari 2025**
4. Revisi Judul .....

*Wassalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh.*

Ditetapkan di : Medan  
Pada Tanggal : 28 Jumadil Akhir 1445 H  
10 Januari 2024 M

  
Dekan  
**Dr. H. Januriz, SE., MM., M.Si., CMA**  
NIDN : 0109086502



**Tembusan :**

1. Pertiagal





Nomor : 1SKH/eX/48/III/2024

Medan, 05 Maret 2024

Lampiran : Ada

Hal : Izin Riset

Kepada Yth:

Dekan FEB Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara

Jl. Mukhtar Basri Lubis No. 3

di -

Medan

Sehubungan dengan surat dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor : 74/II.3-AU/UMSU-05/F/2024 tanggal 10 Januari 2024 perihal tersebut di atas, dapat kami sampaikan bahwa Izin Riset Pendahuluan di PT Perkebunan Nusantara IV Regional Ikebun Rambutan & Pabrik kelapa Sawit Rambutan pada tanggal 26 Februari s/d 26 Maret 2024 pada prinsipnya dapat disetujui. Adapun peneliti tersebut sebagai berikut :

| No | Nama                 | NPM        | Jurusan   | Judul                                                                                                                                                                                                                    |
|----|----------------------|------------|-----------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Shakira Nabila Zulfa | 2005170082 | Akuntansi | Pengaruh Sisitem Akuntansi Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengendalian Manajemen Sebagai Variabel Moderating Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatra Utara |

Selama melaksanakan Riset diwajibkan untuk memenuhi dan melaksanakan segala ketentuan yang ada pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I antara lain :

1. Mahasiswa/i tidak dibenarkan memasuki area kerja yang memiliki resiko bahaya tinggi dan segala biaya yang timbul berkaitan dengan Riset dimaksud (bila ada) ditanggung sepenuhnya oleh Mahasiswa/i yang bersangkutan.
2. Pakaian yang digunakan oleh Mahasiswa/i adalah Kemeja Putih dan Celana / Rok panjang Hitam (tidak Jeans) .
3. Hasil melaksanakan Riset semata-mata dipergunakan untuk kepentingan Ilmiah, dan surat selesai Riset dikeluarkan setelah menyerahkan laporan hasil Riset (Skripsi) dalam bentuk Soft Copy (CD), Hard Copy sebanyak 1 (satu) eksemplar kepada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I cq Bagian Sekretariat dan Hukum.
4. Perusahaan tidak dapat memberikan data dan dokumen yang bersifat rahasia.
5. Tetap Melaksanakan Protokol Kesehatan .

Kepada Bagian tempat Mahasiswa/i melaksanakan Riset , diminta bantuan untuk **mengisi Kuesioner** dan membuat Memorandum telah selesai melaksanakan Riset ditujukan ke Bagian Sekretariat dan Hukum.

Demikian disampaikan, agar maklum.

PTPN IV REGIONAL I

Bagian Sekretariat dan Hukum



Dokumen ini ditandatangani secara elektronik oleh:



**Christian Orchard Tharanon**

NIK : 3000254

Jabatan: Kepala Bagian Sekretariat dan Hukum

Email : christianorchard@ptpn4.co.id

Tembusan :

- 1 KRB
- 1PRB
- Arsip

AKHLAK - Amanah, Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif

Head Office : Gedung Agro Plaza Lantai 8

Jl. H. R. Rasuna Said Kav X2 - 1, Jakarta 12950

+62 21 31119000 +62 21 31119001

ptpnusantara4@ptpn4.co.id

Regional I - Medan

Jl. Sei Batanghari No. 2 Medan 20122

+62 61 8452244

regional1@ptpn4.co.id

Tandatangan Elektronik  
diterbitkan oleh :





MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Mahasiswa : Shakira Nabillah Zulfia  
NPM : 2005170082  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Nama Dosen Pembimbing : Dr. Eka Nurmalasari, SE., Ak., M.Si CA  
Judul Penelitian : Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengendalian Manajemen Sebagai Variabel Moderating Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Sumatera Utara.

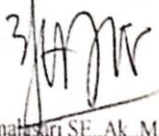
| Item                         | Hasil Evaluasi                                                                 | Tanggal | Paraf Dosen |
|------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|---------|-------------|
| Bab 1                        | - fenomena km belen rampel<br>- gap riset belen adri<br>- Identifikasi masalah | 1/2 24  | 3/1         |
| Bab 2                        | - teori diambil kemudian<br>- kerangka konseptual                              | 1/2 24  | 3/1         |
| Bab 3                        | - Populasi dan sampel<br>- metode smp                                          | 1/2 24  | 3/1         |
| Daftar Pustaka               | mendeley, tambah skripsi                                                       | 1/2 24  | 3/1         |
| Instrumen Pengumpulan Data   | —                                                                              |         |             |
| Persetujuan Seminar Proposal | —                                                                              |         |             |

Medan, Januari 2024

Diketahui oleh :  
Ketua Program Studi

  
(Assoc. Prof. Dr. Zulia Hanum, S.E., M.Si)

Disetujui oleh :  
Dosen Pembimbing

  
(Dr. Eka Nurmalasari SE., Ak., M.Si CA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Mahasiswa : Shakira Nabillah Zulfia  
NPM : 2005170073  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Nama Dosen Pembimbing : Dr. Eka Nurmala Sari., SE., Ak., M.Si., CA  
Judul Penelitian : Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengendalian Manajemen Sebagai Variabel Moderating Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional 1 Sumatera Utara.

| Item                         | Hasil Evaluasi                                                       | Tanggal | Paraf Dosen |
|------------------------------|----------------------------------------------------------------------|---------|-------------|
| Bab 1                        | Data untuk penomen him yg update. 2010-2022, idetipn masalah. pabulu | 13/1 24 | 3/1         |
| Bab 2                        | —                                                                    | —       |             |
| Bab 3                        | —                                                                    | —       |             |
| Daftar Pustaka               | Mendeley sitasi dosen se.                                            | 13/1 24 | 3/1         |
| Instrumen Pengumpulan Data   | Berd angket kuesioner.                                               | 13/1 24 | 3/1         |
| Persetujuan Seminar Proposal |                                                                      |         |             |

Medan, 17 Februari 2024

Diketahui oleh :  
Ketua Program Studi

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum., SE., M.Si)

Disetujui oleh :  
Dosen Pembimbing

(Dr. Eka Nurmala Sari., SE., Ak., M.Si., CA)



MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**  
Jl. Kapten Mukhtar Basri No. 3. Medan, Telp. 061-6624567, Kode Pos 20238

**BERITA ACARA PEMBIMBINGAN PROPOSAL**

Nama Mahasiswa : Shakira Nabillah Zulfia  
NPM : 2005170073  
Program Studi : Akuntansi  
Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
Nama Dosen Pembimbing : Dr. Eka Nurmala Sari., SE., Ak., M.Si., CA  
Judul Penelitian : Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengendalian Manajemen Sebagai Variabel Moderating Pada PT.Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara.

| Item                         | Hasil Evaluasi                       | Tanggal | Paraf Dosen |
|------------------------------|--------------------------------------|---------|-------------|
| Bab 1                        | -                                    |         |             |
| Bab 2                        | -                                    |         |             |
| Bab 3                        | gambar model SEM lengkap.            | 17/2 24 | 24          |
| Daftar Pustaka               | Situs dosen dan UMSU.                | 17/2 24 | 24          |
| Instrumen Pengumpulan Data   | Berdasarkan kuesioner PPT. (max 10.) | 17/2 24 | 24          |
| Persetujuan Seminar Proposal | ACE lengkap seminar.                 | 17/2 24 | 24          |

Medan, 17 Februari 2024

Diketahui oleh :  
Ketua Program Studi

(Assoc. Prof. Dr. Hj. Zulia Hanum, SE., M.Si)

Disetujui oleh :  
Dosen Pembimbing

(Dr. Eka Nurmala Sari., SE., Ak., M.Si., CA)



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS

Jl. Kapt. Muchtar Basri No. 3 ☎ (061) 6624567 Ext: 304 Medan 20238

BERITA ACARA SEMINAR PROGRAM STUDI AKUNTANSI

Pada hari ini *Kamis, 29 Februari 2024* telah diselenggarakan seminar Program Studi Akuntansi menerangkan bahwa :

Nama : *Shakira Nabillah Zulfia*  
NPM : *2005170082*  
Tempat / Tgl.Lahir : *Meulaboh, 09 Mei 2003*  
Alamat Rumah : *Jln. Medan Binjai KM 16,2*  
Judul Proposal : *Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengendalian Manajemen Sebagai Variabel Moderating Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara*

Disetujui / tidak disetujui \*)

| Item       | Komentar                                                                          |
|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|
| Judul      | <i>komponen judul</i>                                                             |
| Bab I      | <i>Perbaiki latar belakang</i>                                                    |
| Bab II     | <i>sebenarnya teori dengan judul.</i>                                             |
| Bab III    | <i>perbaiki populasi dan sampel</i>                                               |
| Lainnya    | <i>Perbaiki metode</i>                                                            |
| Kesimpulan | <input checked="" type="checkbox"/> Lulus<br><input type="checkbox"/> Tidak Lulus |

Medan, 29 Februari 2024

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. Hj. Julia Hanum, SE., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Dr. Eka Nurmala Sari, SE., M.Si., Ak., CA

Pembanding

Sukma Lestiana, S.E., M.Si., Ph.D



MAJLIS PENDIDIKAN TINGGI MUHAMMADIYAH  
UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA  
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
Jl. Kapt. Mukhtar Basri No. 3 Tel. (061) 6624567 Ext: 304 Medan 220238



PENGESAHAN PROPOSAL

berdasarkan hasil Seminar proposal Program Studi Akuntansi yang diselenggarakan pada hari Kamis, 29 Februari 2024 menerangkan bahwa:

: Shakira Nabillah Zulfia  
: 2005170082  
: Meulaboh, 09 Mei 2003  
: Jln. Medan Binjai KM 16,2  
: Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Sistem Pengendalian Manajemen Sebagai Variabel Moderating Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara

proposal dinyatakan syah dan memenuhi Syarat untuk menulis Sekripsi dengan bimbingan : Dr. Eka Nurmala Sari, SE., M.Si., Ak., CA

Medan, 29 Februari 2024

TIM SEMINAR

Ketua

Assoc. Prof. Dr. H. Zulia Hanum, SE., M.Si

Sekretaris

Riva Ubar Harahap, SE., Ak., M.Si., CA., CPA

Pembimbing

Dr. Eka Nurmala Sari, SE., M.Si., Ak., CA

Pembanding

Sukma Lasmiana, S.E., M.Si., Ph.D

Diketahui / Disetujui  
a.n.Dekan  
Wakil Dekan

Assoc. Prof. Dr. Ade Gunawan, SE., M.Si  
NIDN : 0105087601



**UMSU**  
Unggul | Cerdas | Terpercaya  
Bila menjawab surat ini agar disebutkan nomor dan tanggalnya

MAJELIS PENDIDIKAN TINGGI PENELITIAN & PENGEMBANGAN PIMPINAN PUSAT MUHAMMADIYAH  
**UNIVERSITAS MUHAMMADIYAH SUMATERA UTARA**  
**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS**

UMSU Terakreditasi A Berdasarkan Keputusan Badan Akreditasi Nasional Perguruan Tinggi No. 89/SK/BAN-PT/Akred/PT/III/2019  
Pusat Administrasi: Jalan Mukhtar Basri No. 3 Medan 20238 Telp. (061) 6622400 - 66224567 Fax. (061) 6625474 - 6631003  
<http://feb.umsu.ac.id> [feb@umsu.ac.id](mailto:feb@umsu.ac.id) [fumsu](#) [umsu](#) [umsu](#) [umsu](#)

Nomor : 1647/II.3-AU/UMSU-05/F/2024  
Lamp. : -  
Hal : **Menyelesaikan Riset**

Medan, 14 Dzulhijjah 1445 H  
21 Juni 2024 M

Kepada Yth.  
Bapak/ Ibu Pimpinan  
**PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara**  
Jln. Sei Batanghari No. 2 Medan  
Di-  
Tempat

Assalamu'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh

Dengan hormat, sehubungan mahasiswa/i kami akan menyelesaikan studinya, mohon kesediaan bapak/ibu untuk memberikan kesempatan pada mahasiswa kami melakukan riset di perusahaan/instansi yang bapak/ibu pimpin, guna untuk *melanjutkan Penyusunan / Penulisan Skripsi pada Bab IV – V*, dan setelah itu mahasiswa yang bersangkutan mendapatkan surat keterangan telah selesai riset dari perusahaan yang bapak/ibu pimpin, yang merupakan salah satu persyaratan dalam penyelesaian program studi **Strata Satu ( S1 )** di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.

Adapun mahasiswa/i di Fakultas Ekonomi Dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara tersebut adalah:

Nama : Shakira Nabillah Zulfia  
N P M : 2005170082  
Semester : VIII (Delapan)  
Program Studi : Akuntansi  
Judul Skripsi : Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT. Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara

Demikianlah harapan kami, atas bantuan dan kerjasama yang Bapak/Ibu berikan, Kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu 'alaikum Warahmatullahi Wabarakatuh



**Tembusan :**  
1. Peringgal

Dekan  
  
**Dr. H. Tanjung, SE., MM., M.Si., CMA**  
NIDN : 0109086502





Medan, 24 Juni 2024

Nomor : ISKH/eX/314/VI/2024

Tempiran : -

Al : Selesai Riset

pada Yth:

Rekan FEB Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara  
Mukhtar Basri No. 3

Medan

Menyampaikan Surat dari Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara Nomor : 1647/IL.3-AU/UMSU-05/F/2024  
tanggal 21 Juni 2024 perihal Menyelesaikan Riset, dengan ini kami sampaikan bahwa:

| No | Nama                    | NPM        | Jurusan   | Judul                                                                                                                                                                                           |
|----|-------------------------|------------|-----------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Shakira Nabillah Zulfia | 2005170082 | Akuntansi | Pengaruh Kualitas Sistem Akuntansi Manajemen, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajerial Pada PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Sumatera Utara |

Setelah selesai melaksanakan Riset di PT Perkebunan Nusantara IV Regional I Bagian Akuntansi & Keuangan (AKN).

Hal ini disampaikan agar maklum.

PTPN IV REGIONAL I

Bagian Sekretariat dan Hukum



Dokumen ini ditandatangani secara elektronik oleh:

Christian Orchard Tharanon

NIK : 3000254

Jabatan : Kepala Bagian Sekretariat dan Hukum

Email : christianorchard@ptpn4.co.id

Keperluan :

Keperluan :

Visi : Kompeten, Harmonis, Loyal, Adaptif, Kolaboratif  
Gedung Agro Plaza Lantai 8  
Jl. Sate Kavi X2 - 1, Jakarta 12950  
Telp. (021) 21110001

Regional I - Medan  
Jl. Sei Batanghari No. 2 Medan 20122  
Telp. +62 61 8452244

Tandatangan Elektronik  
diterbitkan oleh:  
Sistem Elektronik



Dipindai dengan CamScanner

## **DAFTAR RIWAYAT HIDUP**

### **1. DATA PRIBADI**

Nama : Shakira Nabillah Zulfia  
NPM : 2005170082  
Tempat dan Tanggal Lahir : Meulaboh, 9 Mei 2003  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Agama : Islam  
Kewarganegaraan : Indonesia  
Anak Ke : 1 dari 2 bersaudara  
Alamat : Jl. Medan – Binjai Km. 16 Kel. Sumber Melati Diski, Kec.  
Sunggal, Kab. Deli Serdang, SUMUT  
No. Telephone : 082275273702  
Email : shakiranabillambo@gmail.com

### **2. DATA ORANG TUA**

Nama Ayah : Zulfikar Karya  
Pekerjaan : Wiraswasta  
Nama Ibu : Yuyun Kesuma Wardani  
Pekerjaan : Wiraswasta  
Alamat : Jl. Medan – Binjai Km. 16 Kel. Sumber Melati Diski, Kec.  
Sunggal, Kab. Deli Serdang, SUMUT  
No. Telephone : 0882015592594  
Email : -

### **3. DATA PENDIDIKAN FORMAL**

Sekolah Dasar : SD Negeri Percontohan Meulaboh  
Sekolah Menengah Tingkat Pertama : Mtss Harapan Bangsa Meulaboh  
Sekolah Menengah Tingkat Atas : SMA Negeri 1 Meulaboh  
Perguruan Tinggi : Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara