

**PENGARUH SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN, MOTIVASI DAN AUDIT INTERNAL  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN KETIDAKPASTIAN  
LINGKUNGAN SEBAGAI PEMEDIASI**

Yusuf Mubarak<sup>1</sup>, Regina J. Arsjah<sup>2</sup>

Universitas Trisakti<sup>1,2</sup>

[yusufmubarak24@gmail.com](mailto:yusufmubarak24@gmail.com)

Received: 09-03-2025

Revised: 15-03-2025

Approved: 27-03-2025

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen, Motivasi, dan Audit Internal terhadap Kinerja Manajerial dengan Ketidakpastian Lingkungan sebagai variabel mediasi. Metode penelitian yang digunakan adalah kuantitatif dengan pendekatan Partial Least Square (PLS). Uji validitas konvergen menunjukkan bahwa seluruh indikator memiliki nilai outer loading di atas 0.7, nilai communality dan Average Variance Extracted (AVE) di atas 0.5, yang menandakan seluruh indikator valid. Uji reliabilitas menggunakan Composite Reliability dan Cronbach's Alpha menunjukkan nilai di atas 0.7, sehingga semua konstruk dinyatakan reliabel. Hasil analisis menunjukkan bahwa Sistem Akuntansi Manajemen, Motivasi, dan Audit Internal berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Manajerial. Namun, Ketidakpastian Lingkungan tidak berpengaruh langsung terhadap Kinerja Manajerial. Uji mediasi melalui Sobel Test menunjukkan bahwa Ketidakpastian Lingkungan secara signifikan memediasi hubungan antara Sistem Akuntansi Manajemen, Motivasi, dan Audit Internal terhadap Kinerja Manajerial. Nilai  $R^2$  sebesar 0.715 dan  $Q^2$  sebesar 0.732 mengindikasikan model yang baik dan relevan secara prediktif. Temuan ini menegaskan pentingnya penguatan sistem informasi manajerial, dorongan motivasional, dan fungsi audit internal dalam meningkatkan kinerja manajerial, terutama dalam kondisi lingkungan yang tidak pasti.

**Kata Kunci:** Sistem Akuntansi Manajemen, Motivasi, Audit Internal, Ketidakpastian Lingkungan, Kinerja Manajerial, Partial Least Square (PLS)

**PENDAHULUAN**

Fenomena yang terjadi akibat terdampak dari pandemi, beberapa industri mengalami penurunan kapasitas (produksi), kecuali industri-industri alat-alat kesehatan dan obat-obatan. Pandemi Covid-19 berdampak sangat signifikan terhadap perekonomian global. Kebijakan pembatasan mobilitas masyarakat yang dilakukan oleh hampir seluruh negara di dunia berakibat menurunnya aktivitas ekonomi global. Namun demikian pandemi ini dapat mengakibatkan dampak yang luar biasa terhadap perusahaan, entitas perlu mempertimbangkan asumsi kelangsungan usaha dalam meningkatkan kinerja manajerial. Perkembangan pandemi yang semakin meluas secara global tidak hanya mempengaruhi produk industri tetapi juga permintaan dan penawaran hasil industri untuk kebutuhan domestik dan ekspor. Disamping sektor strategis seperti industri pengolahan, perdagangan, dan pariwisata, aktivitas pendukung lainnya seperti jasa transportasi, pembiayaan kendaraan bermotor, dan jasa penerbangan juga terdampak signifikan akibat meluasnya pandemi tersebut. Di sisi lain, kondisi masyarakat yang fokus pada kebutuhan pokok dan alat kesehatan mengurangi minat konsumsi atas barang-barang yang tidak termasuk kebutuhan pokok dan tergolong mewah. Dari adanya fenomena tersebut maka berdampak kepada kinerja manajerial.

Kinerja menurut Hasibuan et al. (2023) merupakan tanda keberhasilan atau kegagalan seseorang atau kelompok dalam melaksanakan pekerjaan nyata yang telah

ditetapkan oleh suatu organisasi. Kinerja dalam fungsinya tidak berdiri sendiri tetapi terkait dengan faktor individu, organisasi dan lingkungan eksternal. Kinerja merupakan suatu perilaku nyata dari diri seorang pegawai dalam menampilkan hasil kerja yang dihasilkan oleh pegawai untuk mencapai sebuah tujuan yang diinginkan sebuah perusahaan (Muis & Hasibuan, 2021). Menurut SIMANJUNTAK (2018) kinerja manajerial merupakan kemampuan para manajer untuk mengelola seluruh sumber daya yang dimiliki perusahaan demi memperoleh dana usaha dalam jangka pendek dan panjang. Capaian kinerja adalah ukuran prestasi kerja yang akan dicapai dari keadaan semula dengan mempertimbangkan faktor kualitas, kuantitas, efisiensi dan efektifitas pelaksanaan dari setiap program dan kegiatan (Wijaya, 2018). Kinerja manajerial tercapai apabila organisasi secara keseluruhan, atau para manajer unit bisnis secara bersama-sama mampu melakukan tugas- tugasnya dengan baik sehingga organisasi mampu mencapai sasaran dan tujuan yang telah ditetapkan.

Kinerja Manajerial dapat didefinisikan suatu kemampuan atau prestasi kerja yang telah dicapai oleh sekelompok orang dalam suatu organisasi, untuk melaksanakan fungsi, tugas dan tanggung jawabnya. Dibanyak organisasi, kinerja karyawan individual merupakan faktor utama yang menentukan keberhasilan organisasional. Seberapa baik karyawan melakukan pekerjaan mereka sangat mempengaruhi produktivitas dan kinerja organisasional. Industri manufaktur menjadi salah satu sektor yang paling terdampak pada masa pandemi virus Covid-19. Kementerian Keuangan Republik Indonesia (2020) memproyeksikan angka pertumbuhan ekonomi hanya berkisar antara minus 1,7 persen hingga 0,6 persen. Dengan melemahnya angka pertumbuhan ekonomi nasional ini, turut pula berdampak pada industri manufaktur di Indonesia. Dilansir dari sumber Trading Economics (2020) perusahaan manufaktur yang paling terdampak adalah manufaktur otomotif. Kinerja industri manufaktur nasional mulai mengalami penurunan pada bulan Maret 2020, yang ditandai dengan melemahnya angka pada Indonesia Manufacturing PMI (Purchasing Managers' Index) sektor manufaktur dari level 51,9 pada bulan Februari 2020 menjadi 45,3 pada bulan Maret 2020 dan terjun bebas ke level terendah menjadi 27,5 pada bulan April 2020. Pernyataan melemahnya sektor manufaktur yang ditunjukkan oleh Indonesia Manufacturing PMI ditahun 2020 juga diperkuat oleh pernyataan resmi pemerintah melalui Kementerian Perindustrian pada bulan April 2020 yang menyebutkan bahwa beberapa sektor industri manufaktur mengalami penurunan kapasitas produksi hingga 50 persen. Salah satu faktor yang berkaitan dengan kinerja manajerial adalah sistem akuntansi manajemen.

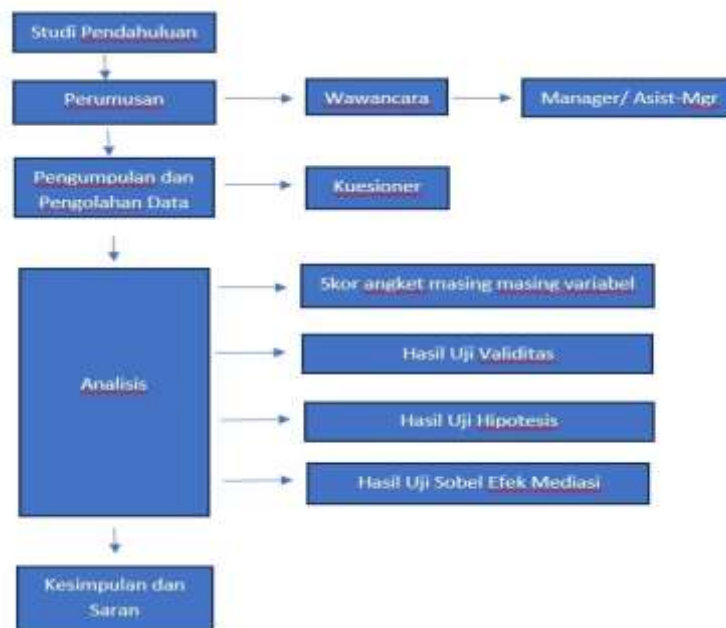
Menurut Pingass & Dewi (2022), menekankan bahwa akuntansi manajemen harus berbasis pada prinsip keandalan (reliability), ketepatan waktu (timeliness), dan relevansi untuk mendukung pengambilan keputusan strategis. Sistem ini juga harus mampu memanfaatkan teknologi seperti big data dan kecerdasan buatan untuk memberikan informasi yang lebih mendalam. Feriyana & SE (2020) Dalam bukunya, ia menekankan pentingnya sistem akuntansi manajemen sebagai alat untuk mendukung pengambilan keputusan strategis dan operasional, dengan fokus pada efisiensi dan efektivitas organisasi. Faktor lain yang mempengaruhi kinerja manajerial adalah motivasi. Sedarmayanti (2018) mengemukakan bahwa motivasi merupakan kesediaan mengeluarkan tingkat upaya tinggi ke arah tujuan organisasi yang dikondisikan oleh kemampuan upaya itu untuk memenuhi kebutuhan individual. Unsur upaya merupakan

intensitas. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba sekuat kemampuan untuk mencapai tujuannya. Menurut Winarsih & Hidayat (2022) Dalam penelitian mereka yang berfokus pada generasi milenial dan Z, mereka mendefinisikan motivasi sebagai pendorong utama keterlibatan (engagement) dan inovasi di tempat kerja Luthans & Broad (2020).

Dalam konteks manajemen organisasi, motivasi dijelaskan sebagai proses yang menghasilkan intensitas, arah, dan kegigihan individu dalam mencapai tujuan. Motivasi karyawan ditekankan sebagai kombinasi antara faktor internal (seperti tujuan pribadi) dan eksternal (seperti insentif finansial dan budaya perusahaan). Motivasi akan menimbulkan semangat atau dorongan kerja kepada individu untuk melakukan kegiatan mencapai sasaran perusahaan. Motivasi sangat penting bagi karyawan, manajer atau para pemimpin karena dengan motivasi yang tinggi, maka pekerjaan dilakukan dengan bersemangat dan bergairah sehingga akan dicapai suatu hasil yang optimal untuk mendukung tercapainya tujuan yang diinginkan dengan efisien dan efektif (Malayu, 2010). Selanjutnya audit internal juga merupakan faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial. Menurut Fatimah & Pramudyastuti (2022) dalam penelitiannya audit internal didefinisikan sebagai proses evaluasi dan pengujian sistem pengendalian internal perusahaan. Auditor internal berperan dalam memastikan bahwa rencana dan agenda perusahaan berjalan sesuai dengan tujuan yang telah ditetapkan, serta mendeteksi dan mencegah potensi kecurangan.

Faktor lain yang diduga mempengaruhi kinerja adalah Ketidakpastian lingkungan. Menurut Swahyuni & Adnantara (2020) merupakan kesulitan yang dialami oleh manajer atau kepala dalam suatu perusahaan dalam membuat sebuah perencanaan dan pengendalian. Ketidakpastian lingkungan sering menjadi faktor yang menyebabkan organisasi melakukan penyesuaian terhadap kondisi organisasi dengan lingkungan. Individu akan mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi jika merasa lingkungan tidak dapat diprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah. Romy et al. (2022) mengemukakan pengertian bahwa ketidakpastian lingkungan merupakan keadaan dimana organisasi (atau pimpinannya) tidak mempunyai informasi yang cukup mengenai keadaan lingkungannya, sehingga akan menyebabkanytimbulnya kesulitan dalam memperkirakan perubahan-perubahan lingkungan yang akan terjadi, ketidakpastian ini menyebabkan tindakan-tindakan yang akan diambil oleh organisasi mempunyai risiko kegagalan yang tinggi. Speklé & Widener (2020) menjelaskan bahwa ketidakpastian lingkungan adalah kondisi di mana organisasi menghadapi perubahan yang cepat dan sulit diprediksi, sehingga memerlukan sistem pengendalian manajemen yang fleksibel untuk beradaptasi. Seseorang mengalami ketidakpastian karena merasa tidak mampu membedakan antara data yang relevan dengan data yang tidak relevan. Ketidakpastian lingkungan mengakibatkan sulitnya dalam memprediksi keadaan secara akurat. Semakin tinggi ketidakpastian lingkungan maka semakin besar pengaruhnya pada organisasi, sebaliknya bila ketidakpastian rendah maka semakin kecil juga pengaruhnya pada organisasi, dan organisasi lebih dapat memprediksi keadaan yang terjadi. Dalam penelitian ini ketidakpastian lingkungan diduga memediasi pengaruh sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.

## METODE PENELITIAN



**Gambar 1.** Tahapan penelitian mencakup langkah – langkah pelaksanaan dari awal sampai akhir

Masing – masing langkah penelitian diuraikan secara rinci sebagai berikut :

1) Studi Pendahuluan

Pada tahap ini dilakukan studi literature dan studi lapangan. Studi literature dilakukan untuk mengkaji dan mengetahui secara teoritis metode yang dipakai dalam metode pemecahan masalah yaitu menggunakan metode Analytical Hierarchy Process (AHP). Sedangkan studi lapangan adalah mempelajari bagaimana metode yang sedang berjalan terkait objek penelitian di perusahaan manufaktur yang berada dikawasan kabupaten Bekasi.

2) Perumusan Masalah

Pada tahap selanjutnya dilakukan perumusan masalah yang terjadi pada objek penelitian sekaligus merumuskan tujuan penelitian. Perumusan masalah didapat dari hasil analisis penelitian pada waktu studi lapangan dan data data yang diambil dari hasil wawancara dengan bagian Manager . Hasil perumusan masalah ini sekaligus dijadikan tujuan dalam penelitian yang dilakukan.

3) Pengumpulan Data dan Pengolahan Data

Pada tahap yang ketiga dilakukan pengumpulan data – data yang diperlukan sebagai bahan untuk memecahkan masalah yang telah dirumuskan pada tahap kedua. Setelah data terkumpul, dilakukan pengolahan data yang akan digunakan pada tahap analisis. Pada proses analisis dikaji data – data yang ada menggunakan metode yang telah peneliti pelajari pada tahap awal.

4) Analisis

Pada tahap ini dilakukan analisa dan peringkat hasil pembahasan. Secara umum pembahasan masalah – masalah berisi tahapan – tahapan perhitungan data – data yang ada menggunakan rumus valid metode AHP. Setiap tahapan

akan dibahas secara maksimal sesuai langkah – langkah yang terdapat pada metode AHP. Dari hasil pengolahan data pada tahap sebelumnya akan digunakan sebagai bahan analisis lebih lanjut guna mendapatkan pemecahan masalah.

5) Kesimpulan dan Saran

Pada tahap ini, peneliti melakukan penyimpulan terhadap hasil penelitian yang telah dilakukan berdasarkan hasil pengolahan. Kesimpulan ini berupa pernyataan yang diambil dari perhitungan yang dihasilkan dengan metode penelitian. Sebagai tindak lanjut dari hasil pernyataan kesimpulan, peneliti merumuskan Implikasi, keterbatasan dan saran – saran berkaitan dengan proses yang berjalan pada objek penelitian agar sekiranya dapat memberikan hasil yang lebih baik di masa mendatang.

Selanjutnya berdasarkan hipotesis dalam rancangan penelitian ini ditentukan variabel- variabel yang dipergunakan dalam penelitian. Ada 5 (Lima) variabel yaitu sistem akuntansi manajemen, motivasi, audit internal, dan kinerja manajerial serta ketidakpastian lingkungan sebagai pemediasi. Selanjutnya menentukan instrumen berdasarkan variabel penelitian kemudian menentukan responden. Pengumpulan data dilakukan dengan kuesioner. Indikator pengukuran system akuntansi manajemen yang digunakan adalah:

- 1) Broadscope (Fokus, Kuantifikasi, waktu)
- 2) Timeliness (Kecepatan pelaporan)
- 3) Aggregation (Ringkasan Informasi, Periode, Model Pengambilan keputusan)
- 4) Integration (Koordinasi, Interaksi)

**Tabel 2.**

**Kuesioner sistem akuntansi manajemen**

No.	Pernyataan	Indikator	Referensi
1	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia informasi akuntansi manajemen yang berkaitan dengan perencanaan atau peristiwa yang akan datang	Broadscope	Amalia (2019)
2	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia informasi tentang perhitungan kemungkinan terjadi suatu peristiwa di masa yang akan datang.	Broadscope	Amalia (2019)
3	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia laporan yang sistematis dan teratur, contoh: laporan harian, laporan mingguan.	Timeliness	Amalia (2019)
4	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia informasi tentang pengaruh aktivitas perusahaan, dalam bentuk laporan ringkas seperti laporan laba, juga laporan biaya dan pendapatan per unit/bagian.	Aggregation	Amalia (2019)
5	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia informasi dalam format yang sesuai sebagai input model keputusan, seperti analisa kenaikan laba, analisa persediaan, analisa kebijakan kredit	Aggregation	Amalia (2019)
6	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia informasi biaya yang terpisah ke dalam komponen biaya tetap dan biaya variabel.	Aggregation	Amalia (2019)

No.	Pernyataan	Indikator	Referensi
7	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia informasi tentang target yang tepat bagi aktivitas perusahaan.	Integration	Amalia (2019)

Indikator motivasi kerja mengacu pada teori yang dikemukakan oleh Maslow (1943), yaitu:

- 1) Kebutuhan Fisiologis (Physiological Needs)
- 2) Kebutuhan Rasa Aman (Safety Needs)
- 3) Kebutuhan Sosial (Social Needs)
- 4) Kebutuhan Pengakuan (Esteem Needs)
- 5) Kebutuhan Aktualisasi Diri (Self-Actualization Needs)

**Tabel 3.**

**Kuesioner Motivasi**

No.	Pernyataan	Indikator	Referensi
1	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, selalu berusaha dalam pencapaian tujuan dan perubahan organisasi	Self-Actualization Needs	Yulia (2018)
2	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, selalu antusias dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.	Self-Actualization Needs	Yulia (2018)
3	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, selalu memprioritaskan tanggungjawabnya demi kepentingan organisasi.	Self-Actualization Needs	Yulia (2018)
4	Suasana lingkungan kerja di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja aman dan nyaman	Safety Needs	Yulia (2018)
5	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, hubungan kerja dengan atasan terjalin baik dan harmonis	Social Needs	Yulia (2018)
6	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, hasil pekerjaan dihargai oleh atasan baik secara kualitas maupun kuantitas.	Esteem Needs	Yulia (2018)
7	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, atasan memberikan pujian apabila bawahan menyelesaikan tugas tepat waktu.	Esteem Needs	Yulia (2018)

Audit internal merupakan salah satu variabel independen pada penelitian ini, indikator- indikator pada variabel ini adalah:

- 1) Standar umum
- 2) Standar pekerjaan
- 3) Standar pelaporan

**Tabel 4.**

**Kuesioner audit internal**

No	Pernyataan	Indikator	Referensi
1	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, program dan kegiatan audit internal bertujuan untuk memastikan hasil kerja konsisten dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.	Standar umum	Dewi (2018)
2	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja. audit internal	Standar	Dewi

No	Pernyataan	Indikator	Referensi
	mengevaluasi sistem pengendalian internal.	pekerjaan	(2018)
3	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal meninjau kepatuhan terhadap kebijakan, dan prosedur yang ada.	Standar umum	Dewi (2018)
4	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal membuat rekomendasi untuk meningkatkan sistem pengendalian operasional organisasi jika diperlukan	Standar pekerjaan	Dewi (2018)
5	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal mampu meningkatkan produktivitas organisasi	Standar pekerjaan	Dewi (2018)
6	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal menentukan kelayakan dan efektivitas sistem organisasi yang berkaitan dengan pencatatan keuangan internal dan pengawasan kerja.	Standar pelaporan	Dewi (2018)
7	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal memeriksa tingkat ketepatan dan keandalan laporan keuangan	Standar pelaporan	Dewi (2018)
8	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal mampu meningkatkan kinerjanya.	Standar pekerjaan	Dewi (2018)
9	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal meninjau secara periodik kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dalam organisasi.	Standar pekerjaan	Dewi (2018)

Kinerja manajerial dalam pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, maka dalam penelitian ini penulis menggunakan beberapa indikator mengenai kinerja manajerial menurut Mardiasmo (2021).

- 1) Perencanaan,
- 2) Investigasi
- 3) Koordinasi,
- 4) Evaluasi,
- 5) Pengawasan,
- 6) Penilaian staff,
- 7) Negoisasi.

**Tabel 5.**  
**Kuesioner Kinerja Manajerial**

No.	Kinerja Manajerial	Indikator	Referensi
1	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja mampu mencapai profitabilitas yang telah ditargetkan	Investigasi	Widiyanta (2017)
2	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan	Investigasi	Widiyanta (2017)
3	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja mampu mencapai tingkat produktivitas yang telah ditargetkan	Investigasi	Widiyanta (2017)
4	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja mampu mencapai biaya produksi yang telah ditargetkan	Investigasi	Widiyanta (2017)
5	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja mampu mencapai biaya operasional yang telah ditargetkan	Investigasi	Widiyanta (2017)

No.	Kinerja Manajerial	Indikator	Referensi
6	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja mampu menjaga kesetabilan cashflow dengan baik.	Investigasi	Sejati (2009)
7	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, menggunakan kinerja keuangan untuk melihat sejauh mana perusahaan telah menerapkan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar.	Evaluasi	Kasmir (2019)
8	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, melakukan analisis kinerja keuangan dengan mereview data-data dalam laporan keuangan.	Evaluasi	Kasmir (2019)

Prakoso (2016) Indikator untuk mengukur ketidakpastian lingkungan adalah:  
**Tabel 6.**

<b>Kuesioner Ketidakpastian Lingkungan</b>			
No.	Ketidakpastian Lingkungan	Indikator	Referensi
1	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, meyakini bahwa metode kerja yang diterapkan diperusahaan adalah yang terbaik.	Metode kerja terbaik	Prakoso (2016)
2	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan keputusan di tempat bekerja.	Informasi untuk membuat keputusan	Prakoso (2016)
3	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, keputusan-keputusan yang diambil dalam organisasi dipengaruhi juga oleh faktor-faktor yang berada di luar kendali manajemen	Faktor-faktor yang mempengaruhi keputusan	Prakoso (2016)
4	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, mengetahui dengan pasti bagaimana harus berbuat dan bersikap dalam organisasi.	Tindakan dan sikap dalam instansi	Prakoso (2016)
5	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, memiliki keyakinan tentang penyesuaian-penyesuaian yang harus dilakukan untuk mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi.	Penyesuaian untuk mengatasi perubahan	Prakoso (2016)
6	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, sangat mengetahui apakah tindakan-tindakan yang telah dilakukan bisa menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan.	Tindakan dalam menyelesaikan tugas	Prakoso (2016)
7	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, sangat mengetahui bagaimana memperoleh informasi yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan.	Cara mendapatkan informasi	Prakoso (2016)
8	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, pegawai sudah memenuhi harapan-harapan pihak lain yang ada dalam organisasi.	Memenuhi harapan instansi	Prakoso (2016)
9	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, sulit sekali untuk mengetahui apakah cara-cara yang ditempuh dalam melakukan pekerjaan bisa mencapai sasaran.	Kesulitan dalam mencapai sasaran	Prakoso (2016)

Pengumpulan data untuk penelitian ini dilakukan melalui penyebaran kuesioner kepada responden untuk mengetahui tanggapan responden mengenai karakteristik sistem akuntansi manajemen, motivasi, internal audit, kinerja manajerial, dan ketidakpastian lingkungan. Kuesioner akan dibagikan kepada manajer keuangan di perusahaan industri manufaktur. Metode analisis data dalam penelitian ini menggunakan Partial Least Square (PLS). PLS merupakan model persamaan Structural Equation Modeling (SEM) dengan pendekatan berdasarkan variance atau component based structural equation modeling. Data ini merupakan data primer maka uji kualitas data penelitian ini menggunakan uji validitas dan uji reliabilitas. Model pengukuran atau outer model menunjukkan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel lainnya. Evaluasi model pengukuran melalui analisis faktor konfirmatori adalah dengan menggunakan pendekatan MTMM (MultiTrait-MultiMethod) dengan menguji validity convergent dan discriminant. Sedangkan uji reliabilitas dilakukan dengan dua cara yaitu dengan Cronbach's Alpha dan Composite Reliability Ghazali & Latan (2015).

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

**Tabel 7.**  
**Skor Angket untuk Variabel Sistem Akuntansi Manajemen**

No	Pernyataan	SKOR								Jumlah	
		4		3		2		1		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia informasi akuntansi manajemen yang berkaitan dengan perencanaan atau peristiwa yang akan datang	31	31%	67	67%	2	2%	0	0%	100	100%
2	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia informasi tentang perhitungan kemungkinan terjadi suatu peristiwa di masa yang akan datang.	15	15%	67	67%	18	18%	0	0%	100	100%
3	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia laporan yang sistematis dan teratur, contoh: laporan harian, laporan mingguan.	31	31%	65	65%	4	4%	0	0%	100	100%
4	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia informasi tentang pengaruh aktivitas perusahaan, dalam bentuk laporan ringkas seperti laporan laba, juga laporan biaya dan pendapatan per unit/bagian.	22	22%	56	56%	22	22%	0	0%	100	100%
5	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia informasi dalam format yang sesuai sebagai input model keputusan, seperti analisa kenaikan laba, analisa persediaan, analisa kebijakan kredit	12	12%	75	75%	13	13%	0	0%	100	100%

No	Pernyataan	SKOR								Jumlah	
6	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia informasi biaya yang terpisah ke dalam komponen biaya tetap dan biaya variabel.	49	49%	51	51%	0	0%	0	0%	100	100%
7	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia informasi tentang target yang tepat bagi aktivitas perusahaan.	19	19%	71	71%	10	10%	0	0%	100	100%

Berdasarkan uraian di atas maka disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Untuk butir pernyataan 1 (satu) mayoritas responden yaitu 67 orang (67%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju dengan pernyataan bahwa diperusahaan/lembaga tempat ia bekerja tersedia informasi akuntansi manajemen yang berkaitan dengan perencanaan atau peristiwa yang akan datang.
- 2) Untuk butir pernyataan 2 (dua) mayoritas responden yaitu 67 orang (67%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat bekerja, tersedia informasi tentang perhitungan kemungkinan terjadi suatu peristiwa di masa yang akan datang.
- 3) Untuk butir pernyataan 3 (tiga) mayoritas responden yaitu 65 orang (65%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat bekerja, tersedia laporan yang sistematis dan teratur, contoh: laporan harian, laporan mingguan.
- 4) Untuk butir pernyataan 4 (empat) mayoritas responden yaitu 56 orang (56%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, tersedia informasi tentang pengaruh aktivitas perusahaan, dalam bentuk laporan ringkas seperti laporan laba, juga laporan biaya dan pendapatan per unit/bagian.
- 5) Untuk butir pernyataan 5 (lima) mayoritas responden yaitu 75 orang (75%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat bekerja, tersedia informasi dalam format yang sesuai sebagai input model keputusan, seperti analisa kenaikan laba, analisa persediaan, analisa kebijakan kredit.
- 6) Untuk butir pernyataan 6 (enam) mayoritas responden yaitu 51 orang (51%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat bekerja, tersedia informasi biaya yang terpisah ke dalam komponen biaya tetap dan biaya variabel.
- 7) Untuk butir pernyataan 7 (tujuh) mayoritas responden yaitu 71 orang (71%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat bekerja, tersedia informasi tentang target yang tepat bagi aktivitas perusahaan.

**Tabel 8.**  
**Skor Angket untuk Variabel Motivasi**

No	Pernyataan	SKOR								Jumlah	
		4		3		2		1		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, selalu berusaha dalam pencapaian tujuan dan perubahan organisasi	42	42%	58	58%	0	0%	0	0%	100	100%
2	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, selalu antusias dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.	40	40%	54	54%	6	6%	0	0%	100	100%
3	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, selalu memprioritaskan tanggungjawabnya demi kepentingan organisasi.	55	55%	43	43%	2	2%	0	0%	100	100%
4	Suasana lingkungan kerja di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja aman dan nyaman	34	34%	60	60%	6	6%	0	0%	100	100%
5	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, hubungan kerja dengan atasan terjalin baik dan harmonis	8	8%	88	88%	4	4%	0	0%	100	100%
6	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, hasil pekerjaan dihargai oleh atasan baik secara kualitas maupun kuantitas.	43	43%	45	45%	12	12%	0	0%	100	100%
7	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, atasan memberikan pujian apabila bawahan menyelesaikan tugas tepat waktu.	21	21%	73	73%	6	6%	0	0%	100	100%

Berdasarkan uraian di atas maka disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Untuk butir pernyataan 1 (satu) mayoritas responden yaitu 58 orang (58%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju dengan pernyataan bahwa Pegawai di perusahaan/lembaga tempat bekerja, selalu berusaha dalam pencapaian tujuan dan perubahan organisasi.
- 2) Untuk butir pernyataan 2 (dua) mayoritas responden yaitu 54 orang (54%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, selalu antusias dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.
- 3) Untuk butir pernyataan 3 (tiga) mayoritas responden yaitu 55 orang (55%) menjawab sangat setuju dengan skor 4. Artinya mayoritas responden sangat setuju bahwa pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, selalu memprioritaskan tanggungjawabnya demi kepentingan organisasi.
- 4) Untuk butir pernyataan 4 (empat) mayoritas responden yaitu 60 orang (60%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa suasana lingkungan kerja di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja aman dan nyaman.

- 5) Untuk butir pernyataan 5 (lima) mayoritas responden yaitu 88 orang (88%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat bekerja, hubungan kerja dengan atasan terjalin baik dan harmonis.
- 6) Untuk butir pernyataan 6 (enam) mayoritas responden yaitu 45 orang (45%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat bekerja, hasil pekerjaan dihargai oleh atasan baik secara kualitas maupun kuantitas.
- 7) Untuk butir pernyataan 7 (tujuh) mayoritas responden yaitu 73 orang (73%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat bekerja, atasan memberikan pujian apabila bawahan menyelesaikan tugas tepat waktu.

**Tabel 9.**  
**Skor Angket variabel audit internal**

No	Pernyataan	SKOR								Jumlah	
		4		3		2		1		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, program dan kegiatan audit internal bertujuan untuk memastikan hasil kerja konsisten dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.	34	34%	66	66%	0	0%	0	0%	100	100%
2	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja. audit internal mengevaluasi sistem pengendalian internal.	22	22%	78	78%	0	0%	0	0%	100	100%
3	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal meninjau kepatuhan terhadap kebijakan, dan prosedur yang ada.	23	23%	42	42%	35	35%	0	0%	100	100%
4	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal membuat rekomendasi untuk meningkatkan sistem pengendalian operasional organisasi jika diperlukan	15	15%	55	55%	30	30%	0	0%	100	100%
5	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal mampu meningkatkan produktivitas organisasi	2	2%	69	69%	29	29%	0	0%	100	100%
6	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal menentukan kelayakan dan efektivitas sistem organisasi yang berkaitan dengan pencatatan keuangan internal dan pengawasan kerja.	31	31%	34	34%	35	35%	0	0%	100	100%

No	Pernyataan	SKOR								Jumlah	
		4		3		2		1			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
7	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal memeriksa tingkat ketepatan dan keandalan laporan keuangan	15	15%	58	58%	27	27%	0	0%	100	100%
8	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal mampu meningkatkan kinerjanya.	12	12%	49	49%	39	39%	0	0%	100	100%
9	Diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal meninjau secara periodik kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dalam organisasi.	17	17%	83	83%	0	0%	0	0%	100	100%

Berdasarkan table uraian di atas maka disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Untuk butir pernyataan 1 (satu) mayoritas responden yaitu 66 orang (66%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju dengan pernyataan bahwa diperusahaan/lembaga tempat bekerja, program dan kegiatan audit internal bertujuan untuk memastikan hasil kerja konsisten dengan tujuan dan sasaran yang telah ditetapkan.
- 2) Untuk butir pernyataan 2 (dua) mayoritas responden yaitu 78 orang (78%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja. audit internal mengevaluasi sistem pengendalian internal.
- 3) Untuk butir pernyataan 3 (tiga) mayoritas responden yaitu 42 orang (42%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat bekerja, audit internal meninjau kepatuhan terhadap kebijakan, dan prosedur yang ada.
- 4) Untuk butir pernyataan 4 (empat) mayoritas responden yaitu 55 orang (55%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat bekerja, audit internal membuat rekomendasi untuk meningkatkan sistem pengendalian operasional organisasi jika diperlukan.
- 5) Untuk butir pernyataan 5 (lima) mayoritas responden yaitu 69 orang (69%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal mampu meningkatkan produktivitas organisasi.
- 6) Untuk butir pernyataan 6 (enam) mayoritas responden yaitu 35 orang (35%) menjawab tidak setuju dengan skor 2. Artinya mayoritas responden tidak setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat bekerja, audit internal menentukan kelayakan dan efektivitas sistem organisasi yang berkaitan dengan pencatatan keuangan internal dan pengawasan kerja.
- 7) Untuk butir pernyataan 7 (tujuh) mayoritas responden yaitu 58 orang (58%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa

- diperusahaan/lembaga tempat bekerja, audit internal memeriksa tingkat ketepatan dan keandalan laporan keuangan.
- 8) Untuk butir pernyataan 8 (delapan) mayoritas responden yaitu 49 orang (49%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat bekerja, audit internal mampu meningkatkan kinerjanya.
  - 9) Untuk butir pernyataan 9 (sembilan) mayoritas responden yaitu 83 orang (83%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa diperusahaan/lembaga tempat saya bekerja, audit internal meninjau secara periodik kepatuhan terhadap peraturan yang berlaku dalam organisasi.

**Tabel 10.**  
**Skor Angket variabel kinerja manajerial**

No	Pernyataan	SKOR								Jumlah	
		4		3		2		1			
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%
1	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja mampu mencapai profitabilitas yang telah ditargetkan	5	5%	31	31%	64	64%	0	0%	100	100%
2	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan	7	7%	33	33%	60	60%	0	0%	100	100%
3	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja mampu mencapai tingkat produktivitas yang telah ditargetkan	0	0%	51	51%	49	49%	0	0%	100	100%
4	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja mampu mencapai biaya produksi yang telah ditargetkan	0	0%	56	56%	44	44%	0	0%	100	100%
5	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja mampu mencapai biaya operasional yang telah ditargetkan	0	0%	64	64%	36	36%	0	0%	100	100%
6	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja mampu menjaga kesetabilan cashflow dengan baik.	0	0%	62	62%	38	38%	0	0%	100	100%
7	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, menggunakan kinerja keuangan untuk melihat sejauh mana perusahaan telah menerapkan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar.	12	12%	46	46%	42	42%	0	0%	100	100%
8	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, melakukan analisis kinerja keuangan dengan mereview data-data dalam laporan keuangan.	10	10%	61	61%	29	29%	0	0%	100	100%

Berdasarkan tabel uraian di atas maka disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Untuk butir pernyataan 1 (satu) mayoritas responden yaitu 64 orang (64%) menjawab tidak setuju dengan skor 2. Artinya mayoritas responden tidak setuju dengan pernyataan bahwa manajemen di perusahaan/lembaga tempatnya bekerja mampu mencapai profitabilitas yang telah ditargetkan.
- 2) Untuk butir pernyataan 2 (dua) mayoritas responden yaitu 60 orang (78%) menjawab tidak setuju dengan skor 2. Artinya mayoritas responden tidak setuju bahwa manajemen di perusahaan/lembaga tempatnya bekerja mampu mencapai tingkat pertumbuhan penjualan yang telah ditargetkan.
- 3) Untuk butir pernyataan 3 (tiga) mayoritas responden yaitu 51 orang (51%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa manajemen di perusahaan/lembaga tempatnya bekerja mampu mencapai tingkat produktivitas yang telah ditargetkan.
- 4) Untuk butir pernyataan 4 (empat) mayoritas responden yaitu 56 orang (56%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja mampu mencapai biaya produksi yang telah ditargetkan.
- 5) Untuk butir pernyataan 5 (lima) mayoritas responden yaitu 64 orang (64%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa manajemen di perusahaan/lembaga tempatnya bekerja mampu mencapai biaya operasional yang telah ditargetkan.
- 6) Untuk butir pernyataan 6 (enam) mayoritas responden yaitu 62 orang (62%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa manajemen di perusahaan/lembaga tempatnya bekerja mampu menjaga kesetabilan cashflow dengan baik.
- 7) Untuk butir pernyataan 7 (tujuh) mayoritas responden yaitu 46 orang (46%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa manajemen di perusahaan/lembaga tempatnya bekerja, menggunakan kinerja keuangan untuk melihat sejauh mana perusahaan telah menerapkan aturan-aturan pelaksanaan keuangan secara baik dan benar.
- 8) Untuk butir pernyataan 8 (delapan) mayoritas responden yaitu 61 orang (61%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa manajemen di perusahaan/lembaga tempatnya bekerja, melakukan analisis kinerja keuangan dengan mereview data-data dalam laporan keuangan.

**Tabel 11.**  
**Skor angket variabel ketidakpastian lingkungan**

No	Pernyataan	SKOR								Jumlah	
		4		3		2		1		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%		
1	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, meyakini bahwa metode kerja yang diterapkan diperusahaan adalah yang terbaik.	20	20%	80	80%	0	0%	0	0%	100	100%

No	Pernyataan	SKOR								Jumlah	
		4		3		2		1		F	%
		F	%	F	%	F	%	F	%		
2	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan keputusan di tempat bekerja.	12	12%	52	52%	36	36%	0	0%	100	100%
3	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, keputusan-keputusan yang diambil dalam organisasi dipengaruhi juga oleh faktor-faktor yang berada di luar kendali manajemen	22	22%	49	49%	29	29%	0	0%	100	100%
4	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, mengetahui dengan pasti bagaimana harus berbuat dan bersikap dalam organisasi.	6	6%	61	61%	33	33%	0	0%	100	100%
5	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, memiliki keyakinan tentang penyesuaian-penyesuaian yang harus dilakukan untuk mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi.	25	25%	41	41%	34	34%	0	0%	100	100%
6	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, sangat mengetahui apakah tindakan-tindakan yang telah dilakukan bisa menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan.	0	0%	58	58%	42	42%	0	0%	100	100%
7	Manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, sangat mengetahui bagaimana memperoleh informasi yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan.	17	17%	46	46%	37	37%	0	0%	100	100%
8	Di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, pegawai sudah memenuhi harapan-harapan pihak lain yang ada dalam organisasi.	2	2%	61	61%	37	37%	0	0%	100	100%
9	Pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, sulit sekali untuk mengetahui apakah cara-cara yang ditempuh dalam melakukan pekerjaan bisa mencapai sasaran.	2	2%	39	39%	59	59%	0	0%	100	100%

Berdasarkan tabel uraian di atas maka disimpulkan sebagai berikut:

- 1) Untuk butir pernyataan 1 (satu) mayoritas responden yaitu 80 orang (80%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju dengan pernyataan bahwa pegawai di perusahaan/lembaga tempatnya bekerja, meyakini bahwa metode kerja yang diterapkan diperusahaan adalah yang terbaik.

- 2) Untuk butir pernyataan 2 (dua) mayoritas responden yaitu 52 orang (52%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa pegawai di perusahaan/lembaga tempatnya bekerja, mempunyai seluruh informasi penting untuk membuat keputusan keputusan di tempat bekerja.
- 3) Untuk butir pernyataan 3 (tiga) mayoritas responden yaitu 49 orang (49%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa di perusahaan/lembaga tempatnya bekerja, keputusan-keputusan yang diambil dalam organisasi dipengaruhi juga oleh faktor-faktor yang berada di luar kendali manajemen
- 4) Untuk butir pernyataan 4 (empat) mayoritas responden yaitu 61 orang (61%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa pegawai di perusahaan/lembaga tempatnya bekerja, mengetahui dengan pasti bagaimana harus berbuat dan bersikap dalam organisasi.
- 5) Untuk butir pernyataan 5 (lima) mayoritas responden yaitu 41 orang (41%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa pegawai di perusahaan/lembaga tempatnya bekerja, memiliki keyakinan tentang penyesuaian- penyesuaian yang harus dilakukan untuk mengatasi perubahan-perubahan yang terjadi.
- 6) Untuk butir pernyataan 6 (enam) mayoritas responden yaitu 58 orang (58%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, sangat mengetahui apakah tindakan-tindakan yang telah dilakukan bisa menyelesaikan tugas-tugas yang dibebankan kepada karyawan.
- 7) Untuk butir pernyataan 7 (tujuh) mayoritas responden yaitu 46 orang (46%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa manajemen di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, sangat mengetahui bagaimana memperoleh informasi yang berhubungan dengan pekerjaan karyawan.
- 8) Untuk butir pernyataan 8 (delapan) mayoritas responden yaitu 61 orang (61%) menjawab setuju dengan skor 3. Artinya mayoritas responden setuju bahwa di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, pegawai sudah memenuhi harapan-harapan pihak lain yang ada dalam organisasi.
- 9) Untuk butir pernyataan 9 (sembilan) mayoritas responden yaitu 59 orang (59%) menjawab tidak setuju dengan skor 2. Artinya mayoritas responden tidak setuju bahwa pegawai di perusahaan/lembaga tempat saya bekerja, sulit sekali untuk mengetahui apakah cara-cara yang ditempuh dalam melakukan pekerjaan bisa mencapai sasaran.

**Tabel 12.**  
**Uji Validitas Dengan *Outer Loading***

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
Sistem Akuntansi Manajemen	X1.1	0.838	Valid
	X1.2	0.898	Valid
	X1.3	0.890	Valid
	X1.4	0.887	Valid

Variabel	Indikator	<i>Outer Loading</i>	Keterangan
	X1.5	0.883	Valid
	X1.6	0.866	Valid
	X1.7	0.723	Valid
Motivasi	X2.1	0.774	Valid
	X2.2	0.757	Valid
	X2.3	0.858	Valid
	X2.4	0.810	Valid
	X2.5	0.791	Valid
	X2.6	0.712	Valid
	X2.7	0.765	Valid
Audit Internal	X3.1	0.877	Valid
	X3.2	0.859	Valid
	X3.3	0.856	Valid
	X3.4	0.858	Valid
	X3.5	0.749	Valid
	X3.6	0.880	Valid
	X3.7	0.902	Valid
	X3.8	0.908	Valid
	X3.9	0.827	Valid
Kinerja Manajerial	Y1	0.879	Valid
	Y2	0.871	Valid
	Y3	0.843	Valid
	Y4	0.848	Valid
	Y5	0.820	Valid
	Y6	0.844	Valid
	Y7	0.746	Valid
	Y8	0.792	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	Z1	0.806	Valid
	Z2	0.843	Valid
	Z3	0.822	Valid
	Z4	0.714	Valid
	Z5	0.715	Valid
	Z6	0.751	Valid
	Z7	0.787	Valid
	Z8	0.891	Valid
	Z9	0.833	Valid

Validitas konvergen dapat dilihat dari *loading factor* untuk setiap indikator konstruk. *Rule of thumb* yang digunakan untuk menilai validitas konvergen adalah nilai

*outer loading* > 0.7, *communality* > 0.5, dan *Average Variance Extracted (AVE)* > 0.5. Berdasarkan tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *outerloading* diatas 0.7, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh indikator yang ada pada penelitian ini adalah valid. Setelah pengujian *outer loading*, selanjutnya dilakukan uji validitas dengan melihat nilai *communality* dan *Average Variance Extracted (AVE)*. Berdasarkan hasil perhitungan yang dijalankan oleh PLS Algorithm untuk indikator-indikator diperoleh nilai *communality* dan AVE sebagai berikut.

**Tabel 13.**  
**Uji Validitas Dengan *Communality* dan Akar AVE**

Varibel	<i>Communality</i>	AVE
Sistem Akuntansi Manajemen	0.758	0.871
Motivasi	0.737	0.858
Audit Internal	0.727	0.853
Kinerja Manajerial	0.694	0.833
Ketidakpastian Lingkungan	0.715	0.846

Berdasarkan Tabel dengan melihat nilai *Communality* dan AVE diperoleh hasil bahwa semua variabel dinyatakan valid karena nilai dari *Communality* dan AVE di atas 0.5. Dengan memperhatikan nilai *outer loading* dan nilai AVE maka dapat dinyatakan bahwa seluruh indikator yang digunakan dalam penelitian ini telah memenuhi persyaratan uji validitas konvergen, dan dapat diuji analisis tahap berikutnya. Setelah menguji validitas konstruk, pengujian selanjutnya adalah uji reliabilitas dengan menggunakan dua kriteria yaitu *Composite Reliability (CR)* dan *Cronbach's Alpha (CA)*. Suatu konstruk dinyatakan reliabel jika nilai *composite reliabilty* maupun *Cronbach's Alpha* > 0.7

**Tabel 14.**  
***Composite Realibility* dan *Cronbach Alpha***

Variabel	<i>Composite Realibility</i>	<i>Cronbach Alpha</i>	Status > 0.7
Sistem Akuntansi Manajemen	0.944	0.929	Valid
Motivasi	0.949	0.937	Valid
Audit Internal	0.918	0.884	Valid
Kinerja Manajerial	0.962	0.955	Valid
Ketidakpastian Lingkungan	0.930	0.910	Valid

Hasil pengujian *composite reliability* dan *Cronbach alpha* menunjukkan nilai > 0.7 artinya nilai pada tiap instrumen reliabel, yang berarti instrumen memiliki akurasi, konsistensi dan ketepatan ukur untuk melakukan pengukuran.

**Tabel 15.**  
***Koefisien R Kwadrat***

Variabel	R Kwadrat
Ketidakpastian lingkungan	0.715

Berdasarkan tabel diatas diperoleh nilai R kwadrat ( $R^2$ ) untuk variabel ketidakpastian lingkungan sebesar 0.715 hal ini berarti 71.5 % variasi atau

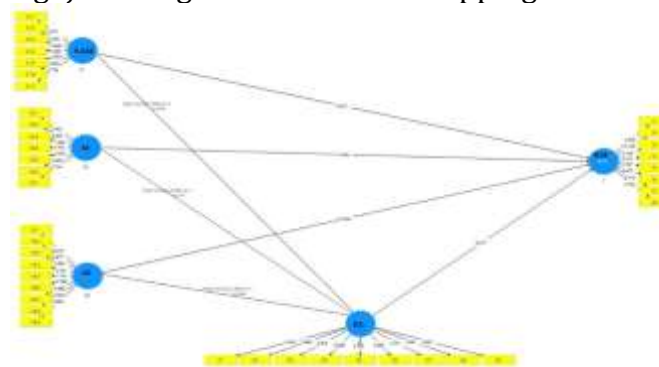
ketidakpastian lingkungan sebagai mediasi dipengaruhi oleh Sistem Akuntansi Manajemen, Motivasi Dan Audit Internal, sedangkan sisanya sebanyak 28.5 % dijelaskan oleh sebab lain. Berdasarkan hal tersebut maka hasil perhitungan  $R^2$  termasuk Baik. Disamping melihat nilai  $R$  kwadrat, model juga dievaluasi dengan melihat  $Q$  kwadrat prediktif relevansi untuk model konstruktif.  $Q$  kwadrat mengukur seberapa baik nilai observasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya. Besaran  $Q^2$  memiliki nilai rentang  $0 < Q^2 < 1$ , dimana semakin mendekati 1 berarti model semakin baik. Besaran  $Q^2$  ini setara dengan koefisien determinasi total pada analisis jalur path (path analysis). Nilai  $Q^2 > 0$  menunjukkan model memiliki prediktif relevansi, sebaliknya jika nilai  $Q^2 \leq 0$  menunjukkan model kurang memiliki prediktif relevansi. Perhitungan *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, dilakukan dengan rumus:

$$Q^2 = 1 - (1 - R_1^2) (1 - R_2^2)$$

$$Q^2 = 1 - (1 - 0.715^2) (1 - 0.690^2)$$

$$Q^2 = 1 - (0.511) (0.524) = 0.732$$

Nilai  $Q$  kuadrat tersebut adalah 0.732 dimana mendekati angka 1, hal menunjukkan bahwa model masuk dalam kategori baik. Dalam PLS, pengujian setiap hubungan dilakukan dengan menggunakan simulasi dengan metode *bootstrapping* terhadap sampel. Pengujian ini bertujuan untuk meminimalkan masalah ketidak normalan dalam penelitian. Hasil pengujian dengan metode *bootstrapping* dari PLS sebagai berikut:



**Tabel 16.**  
**Koefisien Path**

	Pengaruh	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
<b>Hipotesis</b>						
H1	X1 ->Y	0.307	0.313	0.089	0.089	3.449
H2	X2-> Y	0.247	0.253	0.074	0.074	2.360
H3	X3 -> Y	0.178	0.167	0.075	0.075	3.355
	Z -> Y	0.017	0.058	0.196	0.196	0,088

Dari hasil pengolahan data diketahui nilai *critical ratio* (CR) untuk hubungan antara Sistem akuntansi manajemen (X1) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) adalah sebesar 3.449, menunjukkan bahwa nilai t-statistik  $3.449 >$  nilai t-tabel 1.96, maka nilai ini menunjukkan hasil berpengaruh signifikan. Pengaruh karakteristik *broad scope*, mayoritas responden menyatakan telah tersedia informasi tentang perhitungan kerugian terjadinya suatu peristiwa di masa yang akan datang seperti estimasi, profitabilitas. Informasi yang bersifat *broad scope* harus ditingkatkan karena dapat mampu membantu manager menghasilkan kebijakan yang lebih efektif sehingga meningkatkan kinerja manajerial. Karakteristik agregasi, mayoritas responden menyatakan telah tersedia informasi dalam bentuk yang memungkinkan melakukan analisis sensitifitas. Sebaiknya pihak perusahaan dapat meningkatkan informasi yang lebih agregasi karena informasi yang teragregasi dengan tepat akan memberikan masukan penting dalam proses pengambilan keputusan para manager. Karakteristik integrasi, mayoritas responden menyatakan telah tersedia item biaya yang dipisahkan berdasarkan biaya variabel dan biaya tetap. Karakteristik *timeliness*, mayoritas responden menyatakan informasi disediakan pada bagian atau wilayah fungsional. Informasi tepat waktu akan mempengaruhi kemampuan manager dalam merespon setiap kejadian atau permasalahan. Informasi tepat waktu juga akan mendukung manager menghadapi ketidakpastian yang terjadi dalam lingkungan kerja mereka.

Dari hasil pengolahan data diketahui nilai CR untuk hubungan antara Motivasi (x2) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) adalah sebesar 2.360, yang menunjukkan bahwa nilai t-statistik  $2.360 >$  nilai t-tabel 1.96, maka nilai ini menunjukkan hasil berpengaruh signifikan. Motivasi pada dasarnya dapat mendorong karyawan untuk berbuat semaksimal mungkin dalam melaksanakan tugasnya karena meyakini bahwa dengan keberhasilan organisasi mencapai tujuan dan berbagai sasarnya, kepentingan kepentingan pribadi pada anggota organisasi tersebut akan terpelihara. Bila seseorang termotivasi, ia akan mencoba kuat. Motivasi merupakan timbulnya perilaku yang mengarah pada tujuan tertentu dengan penuh komitmen sampai tercapainya tujuan yang dimaksudkan. Berdasarkan hasil analisis menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial. Motivasi merupakan variabel penting, dimana motivasi perlu mendapat perhatian yang besar pula bagi organisasi dalam peningkatan kinerja manajerial. Motivasi merupakan hasrat di dalam seseorang yang menyebabkan orang tersebut melakukan tindakan. Seseorang sering melakukan tindakan untuk suatu hal mencapai tujuan. Motivasi mempersoalkan bagaimana caranya mendorong gairah kerja bawahan, agar mereka mau bekerja keras dengan memberikan semua kemampuan dan ketrampilannya untuk mewujudkan tujuan perusahaan.

Dari hasil pengolahan data diperoleh nilai CR untuk hubungan Audit Internal (X3) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) adalah sebesar 3.355, yang menunjukkan bahwa nilai t-statistik  $3.355 >$  nilai t-tabel 1.96, sehingga menunjukkan hasil pengaruh yang signifikan. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa audit internal berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja manajerial. Semakin baik audit internal akan meningkatkan kinerja manajerial. Menurut teori *COSO* audit internal merupakan suatu fungsi penilaian yang independen dalam suatu organisasi yang mana mempunyai peran

penting dalam suatu organisasi, peranan audit internal yaitu untuk menguji dan mengevaluasi kegiatan-kegiatan yang ada didalam organisasi. Tujuan dari audit internal yaitu membantu pihak manajemen dalam melaksanakan tanggung jawabnya dengan memberikan analisa, penilaian, saran dan komentar mengenai kegiatan yang ada di dalam suatu perusahaan. Jadi adanya audit internal didalam suatu perusahaan dapat membuat kinerja manajerial semakin baik, karena aktivitas yang dilakukan karyawan dinilai dan dievaluasi oleh auditor.

Dari hasil pengolahan data diketahui nilai *critical ratio* (CR) untuk hubungan antara Ketidakpastian Lingkungan (Z) berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial (Y) adalah sebesar 0.088, menunjukkan bahwa nilai t-statistik  $0.088 < \text{nilai } t\text{-tabel } 1.96$ , maka nilai ini menunjukkan hasil tidak berpengaruh.

Pengujian hipotesis untuk memastikan ada pengaruh tidak langsung atau efek mediasi dari variabel *intervening* pada H5, H6, dan H7 dilakukan uji Sobel dengan memasukkan rumus sebagaimana terlihat dalam gambar di bawah ini:

$$z = \frac{ab}{\sqrt{(b^2 SE_a^2) + (a^2 SE_b^2)}}$$

Dimana :

a = koefisien regresi variabel independen terhadap variabel mediasi.

b = koefisien regresi variabel mediasi terhadap variabel dependen.

$SE_a$  = *standard error of estimation* dari pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi.

$SE_b$  = *standard error of estimation* dari pengaruh variabel mediasi terhadap variabel dependen.

Untuk melihat efek mediasi atau pengaruh tidak langsung dari variabel *intervening* dilakukan melalui perhitungan dengan menggunakan kalkulator online, dengan hasil sebagai berikut: Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial.

**Tabel 17.**  
**Hasil Uji Sobel pada Efek Mediasi Antar Variabel**

Jalur (Path)	z hitung	z tabel (5%)	Keterangan
Ketidak pastian lingkungan memediasi hubungan antara akuntansi manajemen terhadap kinerja Manajerial (H5)	3.318	1,965	Signifikan
Ketidak pastian lingkungan memediasi hubungan antara Motivasi terhadap kinerja Manajerial (H6)	2.329	1,965	Signifikan
Ketidak pastian lingkungan memediasi hubungan antara Audit Internal terhadap kinerja Manajerial (H7)	3.218	1,965	Signifikan

Dari Tabel diatas menunjukkan bahwa nilai z hitung  $3.318 > \text{nilai } z \text{ tabel } (5\%) 1.965$ , maka nilai ini menunjukkan hasil signifikan, Sehingga terbukti secara statistik bahwa Ketidakpastian lingkungan memediasi hubungan antara akuntansi manajemen terhadap kinerja Manajerial. Hal ini dapat disimpulkan bahwa peningkatan

ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan mampu meningkatkan sistem akuntansi manajemen, sehingga peningkatan sistem akuntansi manajemen tersebut memberikan dampak pada peningkatan kinerja manajerial. Perubahan lingkungan bisnis mengakibatkan adanya perubahan arah bagi manajemen perusahaan dalam menjaga kestabilan kinerjanya, sehingga perubahan tersebut menciptakan ketidakpastian lingkungan. Ketidakpastian lingkungan bisnis bisa mengakibatkan risiko yang tinggi bagi perusahaan. Dalam menghindari risiko ini, manajer harus bisa melakukan sebuah manajemen risiko, yaitu proses mengidentifikasi, menilai, mengontrol, dan meminimalisir risiko yang mungkin terjadi. Dalam proses manajemen risiko, manajer menggunakan sistem akuntansi manajemen untuk mengumpulkan, mengorganisir, mengakumulasi, dan mengintegrasikan data yang dimiliki perusahaan. Melalui SAM ini, proses manajemen risiko dapat terlaksana dengan baik sehingga manajer dapat membuat keputusan yang tepat guna mengurangi risiko yang akan terjadi. Sistem akuntansi manajemen menuntut manajer untuk lebih aktif dalam mengumpulkan data-data terkait dengan kondisi masa lalu dan kondisi saat ini guna dihasilkan sebuah keputusan yang tepat untuk kepentingan di masa depan. Sistem akuntansi manajemen akan mendorong manajer perusahaan untuk semakin meningkatkan kinerja manajerialnya melalui upaya-upaya perencanaan, investigasi, pengawasan, perencanaan, dan evaluasi atas kondisi ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan.

Menunjukkan bahwa nilai  $z$  hitung 2.329 > nilai  $z$  tabel (5%) 1.965, maka nilai ini menunjukkan hasil signifikan, Sehingga terbukti secara statistik bahwa Ketidak pastian lingkungan memediasi hubungan antara Motivasi terhadap kinerja Manajerial. Motivasi merupakan proses psikologi dalam diri seseorang yang dapat dipengaruhi oleh berbagai faktor. Faktor ini dapat muncul dalam diri seseorang maupun dari luar diri termasuk oleh ketidakpastian lingkungan sebagai mediator terhadap kinerja manajerial. Motivasi sering kali diartikan sebagai faktor pendorong perilaku seseorang. Setiap aktivitas yang dilakukan oleh seseorang pasti memiliki suatu faktor yang mendorong aktivitas tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan memediasi hubungan antara motivasi dan kinerja manajerial sehingga diperlukan bagi perusahaan untuk meminimalisir pengaruh negative seperti kurangnya informasi, sulitnya dalam memprediksi keadaan secara akurat, yang dimana apabila ketidakpastian lingkungan tinggi maka tidak dapat memprediksi dan tidak dapat memahami bagaimana komponen lingkungan akan berubah.

Menunjukkan bahwa nilai  $z$  hitung 3.218 > nilai  $z$  tabel (5%) 1.965, maka nilai ini menunjukkan hasil signifikan, Sehingga terbukti secara statistik bahwa Ketidak pastian lingkungan memediasi hubungan antara internal audit terhadap kinerja Manajerial. Audit internal yang dimediasi ketidakpastian lingkungan memberikan pengaruh yang cukup terhadap kinerja manajerial. Dapat disimpulkan bahwa audit internal berpengaruh terhadap kinerja manajerial melalui ketidakpastian lingkungan. Dapat dilihat dari persepsi responden yang masih memiliki rasa ketidakmampuan dalam memprediksi faktor-faktor yang mungkin terjadi yang berasal dari lingkungan eksternal dengan membuat keputusan yang sesuai dengan fakta yang terjadi sebagai respon dari perubahan lingkungan tersebut. Padahal pihak manajemen sangat mengharapkan bahwa audit internal mampu untuk menghadapi, menemukan dan mengkomunikasikan rekomendasi yang sesuai kepada pihak- pihak berkepentingan dalam perusahaan.

Sehingga manajemen harus melakukan perencanaan dan pengendalian yang lebih untuk meningkatkan kinerja manajerial atas perubahan yang terjadi sehingga aktivitas perusahaan di masa datang menjadi lebih efektif dan efisien. Ketidakpastian lingkungan merupakan informasi mengenai lingkungan yang dihubungkan dengan pengambilan keputusan, ada atau tidaknya keputusan akhir dari perusahaan mengenai faktor- faktor lingkungan yang mungkin terjadi akan mempengaruhi kesuksesan dan kegagalan yang akan dihadapi oleh perusahaan tersebut.

## **KESIMPULAN**

Bahwa sistem akuntansi manajemen memiliki pengaruh paling signifikan terhadap kinerja manajerial, diikuti oleh motivasi dan audit internal yang juga menunjukkan pengaruh positif dan signifikan. Selain itu, ketidakpastian lingkungan sebagai variabel intervening terbukti secara signifikan memediasi hubungan antara sistem akuntansi manajemen, motivasi, dan audit internal terhadap kinerja manajerial. Hal ini menunjukkan bahwa peningkatan kualitas sistem akuntansi manajemen, motivasi, dan audit internal, dengan mempertimbangkan kondisi lingkungan yang tidak pasti, akan semakin mendorong peningkatan kinerja manajerial.

## **DAFTAR PUSTAKA**

- Amalia, K. (2019). *Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen terhadap Kinerja Manajerial dengan Ketidakpastian Lingkungan sebagai Variabel Moderating pada Hotel Bintang Empat di Kota Medan*. Universitas Muhammadiyah Sumatera Utara.
- Dewi, A. (2018). *Pengaruh Internal Audit, Gaya Kepemimpinan, Motivasi, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada PT Bank Pembangunan Daerah Bengkulu)*.
- Fatimah, K., & Pramudyastuti, O. L. (2022). Analisis Peran Audit Internal Dalam Upaya Pencegahan Dan Pendeteksian Kecenderungan Kecurangan Akuntansi (FRAUD). *Jurnal Ilmiah Akuntansi Dan Bisnis*, 7(2), 235–243. <https://doi.org/10.38043/jiab.v7i2.3794>
- Feriyana, D. G. W., & SE, M. M. (2020). *Akuntansi Manajemen. Lampung selatan: CV Hira Tech*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). Konsep, teknik, aplikasi menggunakan Smart PLS 3.0 untuk penelitian empiris. *BP Undip. Semarang*, 290.
- Hasibuan, A. N., Hardana, A., Hasibuan, L., Utami, T. W., & Siregar, S. E. (2023). Penerapan akuntansi publik dalam pertanggungjawaban kinerja instansi pemerintah di Kantor Koperasi Usaha Kecil Kabupaten Mandailing Natal. *Jurnal Simki Economic*, 6(2), 288–295.
- Kasmir. (2019). *Analisis Laporan Keuangan (Edisi Pertama)*. PT Raja Grafindo Persada.
- Kementerian Keuangan Republik Indonesia. (2020). *Laporan Perekonomian Indonesia Tahun 2020*. <https://www.kemenkeu.go.id>
- Luthans, F., & Broad, J. D. (2020). Positive psychological capital to help combat the mental health fallout from the pandemic and VUCA environment. *Organizational Dynamics*, 51(2), 100817.
- Mardiasmo, M. B. A. (2021). *Otonomi & manajemen keuangan daerah: edisi terbaru*. Penerbit Andi.

- Maslow, A. H. (1943). A theory of human motivation. *Psychological Review*, 50(4), 370.
- Muis, M. R., & Hasibuan, J. S. (2021). Peranan Kinerja Pegawai: Disiplin Kerja dan Kepemimpinan. *Seminar Nasional Teknologi Edukasi Sosial Dan Humaniora*, 1(1), 275–288.
- Pingass, L. R., & Dewi, N. L. (2022). Pengaruh Financial Distress Dan Opini Audit Terhadap Audit Delay The Influence Of Financial Distress And Audit Opinion On Audit Delay. *Jurnal Akuntansi Universitas Jember*, 20(1), 63–77.
- Prakoso, R. W. (2016). Analisis Pengaruh Partisipasi Anggaran. *Informasi Asimetri, Komitmen Organisasi, Dan Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Senjangan Anggaran (Studi Kasus Pada SKPD Kota Semarang)*(Doctoral Dissertation, UNIVERSITAS NEGERI SEMARANG).
- Romy, E., Se, B. A., & Ardansyah, M. (2022). *Teori dan perilaku Organisasi*. umsu press.
- Sedarmayanti, H. (2018). *Manajemen sumber daya manusia; reformasi birokrasi dan manajemen pegawai negeri sipil*. Reflika Aditama.
- SIMANJUNTAK, C. N. (2018). *Upaya Peningkatan Kinerja Karyawan Pada PT. Mangli Djaya Raya Jember*.
- Speklé, R. F., & Widener, S. K. (2020). Insights on the use of surveys to study management control systems. *Accounting, Organizations and Society*, 86, 101184.
- Swahyuni, M. N. K., & Adnantara, K. F. (2020). Pengaruh Sistem Informasi Akuntansi, Pengendalian Internal Dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT. BPR Adiartha Udiana. *Journal Research of Accounting*, 1(2), 136–150.
- Trading Economics. (2020). *Data ekonomi dan laporan keuangan*. <https://tradingeconomics.com/>
- Widiyanta, M. (2017). Pengaruh Akuntabilitas, Transparansi Pengelolaan Keuangan dan Pemanfaatan Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Pemerintah dengan Pendekatan Value For Money pada SKPD Kulon Progo. *Skripsi. Program Studi Akuntansi Universitas Muhammadiyah Yogyakarta*.(Tidak Dipublikasikan).
- Wijaya, T. (2018). Manajemen Kualitas Jasa, Edisi Kedua. *Jakarta: PT. Indeks*, 12(2), 128–138.
- Winarsih, T., & Hidayat, A. (2022). The Influence of Organizational Culture and Motivation on Employee Performance. *International Journal of Economics, Business and Accounting Research (IJEBAR)*, 6(1), 95–104.
- Yulia, K. (2018). *Pengaruh Pelatihan, Motivasi dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Kantor BMD Syariah Wilayah Madiun*. Universitas Muhammadiyah Ponorogo.