

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Landasan Teori

##### 2.1.1 Teori Kontijensi

Pendekatan teori kontijensi mengidentifikasi bentuk-bentuk optimal pengendalian organisasi dibawah kondisi operasi yang berbeda dan mencoba untuk menjelaskan bagaimana prosedur operasi pengendalian organisasi tersebut. Pendekatan akuntansi pada akuntansi manajemen didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada setiap organisasi, tetapi hal ini tergantung pada faktor kondisi atau situasi yang ada dalam organisasi.

Untuk meneliti apakah tingkat keandalan sistem akuntansi manajemen akan selalu berpengaruh sama untuk setiap kondisi maka banyak peneliti seperti Gordon dan Narayanan (1984), Govindarajan dan Gupta (1985), Chenhall dan Morris (1986), Chong (1996), Nazaruddin (1998), Supardiyono (1999) dan Anik (2011) menggunakan teori kontijensi pada penelitiannya. Beberapa peneliti dalam bidang akuntansi manajemen melakukan pengujian untuk melihat hubungan variabel-variabel kontekstual seperti ketidakpastian lingkungan, ketidakpastian tugas, struktur dan kultur organisasional, ketidakpastian strategi dengan desain sistem akuntansi manajemen. Pendekatan kontinjensi menarik minat para peneliti karena mereka ingin mengetahui apakah ketidakpastian lingkungan dan tingkat keandalan suatu

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

sistem akuntansi manajemen akan selalu berpengaruh sama pada setiap kondisi atau tidak.

Berdasarkan teori kontinjensi maka terdapat faktor situasional lain yang mungkin akan saling berinteraksi dalam suatu kondisi tertentu. Supardiyono (1999) dalam Anik (2011) menyebutkan dengan desain akuntansi manajemen, pendekatan *strategic uncertainly* cukup menarik untuk diteliti dalam menguji keandalan sistem akuntansi manajemen berpengaruh tidaknya pada setiap kondisi yang didasarkan pada variabel penentu lainnya saling berinteraksi dengan kondisi yang dihadapi. Lebih jauh hipotesisnya menyebutkan bahwa kesuksesan suatu organisasi tergantung pada ketidakpastian, faktor internal, umpan balik dengan organisasi lainnya, interaksi eksternal organisasi.

## 2.2 Pengertian Ketidakpastian Lingkungan

Menurut Miliken (2005) dalam nurmala sari 2014, mengemukakan pengertian ketidakpastian lingkungan adalah rasa ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi sesuatu secara akurat dari seluruh faktor sosial dan fisik yang secara langsung mempengaruhi perilaku pembuatan keputusan orang-orang dalam organisasi. Pada dasarnya ketidakpastian lingkungan merupakan kondisi eksternal yang dapat mempengaruhi operasional perusahaan. Ketidakpastian lingkungan membuat perencanaan dan pengawasan manajerial.

Ketidakpastian kemudian menjadi sebuah aspek yang paling banyak diteliti dari segi lingkungan eksternal perusahaan. Ketidakpastian lingkungan

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

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

diidentifikasi sebagai variabel kontekstual yang penting dalam sebuah sistem informasi akuntansi, karena kondisi tersebut dapat menyulitkan proses perencanaan dan pengendalian.

Perencanaan akan menjadi suatu masalah dalam situasi operasional yang tidak pasti yang diakibatkan oleh kejadian-kejadian dimasa mendatang yang tidak dapat diprediksikan. Demikian juga pada kegiatan pengendalian yang akan terpengaruh oleh kondisi ketidakpastian tersebut. Setiap organisasi memiliki definisi yang berbeda mengenai kondisi lingkungannya. Hal ini dikarenakan penilaian ketidakpastian lingkungan tergantung pada persepsi dan kemampuan masing-masing manajemen dalam menilai dan memperkirakan situasi yang mungkin terajadi dimasa yang akan datang. Maka semakin rendah persepsi manajemen mengenai ketidakpastian lingkungan.

Menurut Miliken (2005) ada tiga tipe ketidakpastian lingkungan:

a. Ketidakpastian keadaan (*state uncertainty*)

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

b. Ketidakpastian pengaruh (*effect uncertainty*)

Ketidakpastian pengaruh berkaitan dengan ketidakmampuan seseorang untuk memprediksi pengaruh lingkungan terhadap

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

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

c. Ketidakpastian Respon (*response uncertainty*)

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

## 2.3 Sistem Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen menurut Asosiasi Akuntan Nasional atau National Association of Accountants (NAA) adalah proses identifikasi, pengukuran, pengumpulan, analisis, penyiapan dan komunikasi informasi finansial yang digunakan oleh manajemen untuk perencanaan, evaluasi, pengendalian dalam suatu organisasi, serta untuk menjamin ketepatan penggunaan sumber-sumber dan pertanggungjawaban atas sumber-sumber tersebut (2009:132). Menurut Mulyadi (2008) akuntansi manajemen dapat dipandang dari dua sudut yaitu akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

akuntansi dan akuntansi manajemen sebagai salah satu tipe informasi. Sistem Akuntansi Manajemen sering digunakan untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku karyawan dalam berbagai cara yang akan memaksimalkan kesejahteraan organisasi dan karyawan. Sistem Akuntansi Manajemen sebagai alat kontrol organisasi dan alat yang efektif menyediakan informasi yang bermanfaat guna memprediksi konsekuensi yang mungkin terjadi pada berbagai aktivitas yang dilakukan manajer. Dari hasil penelitian yang dilakukan Chenhall dan Morris (1986) ditemukan bukti empiris mengenai karakteristik sistem informasi yang dapat bermanfaat bagi suatu organisasi, karakteristik tersebut terdiri dari: Broad scope, Aggregation, Integration dan Timeliness. Gordon dan Nayarana (1986) memberikan definisi keempat karakteristik di atas sebagai berikut:

1. Karakteristik *Broad Scope*

Mempunyai tiga sub dimensi yaitu: fokus, kuantifikasi, dan waktu. Dimensi fokus berkaitan erat dengan informasi yang berasal dari dalam atau luar organisasi. Dimensi kuantifikasi berkaitan dengan informasi keuangan dan non keuangan, sedangkan dimensi waktu berkaitan dengan estimasi peristiwa yang akan datang. Pada organisasi dengan struktur desentralisasi, para manajer membutuhkan informasi broad scope sebagai salah satu implikasi dari meningkatnya otoritas dan tanggung jawab mereka serta fungsinya sebagai pengendali. Desentralisasi akan mendorong para manajer untuk mengembangkan kompetensinya di dalam perusahaan yang mengarahkan mereka kepada peningkatan kerja.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Untuk itu mereka membutuhkan informasi dengan karakteristik broad scope untuk mendukung daya saing mereka. Dengan demikian, organisasi yang memiliki tingkat desentralisasi tinggi perlu didukung oleh informasi broad scope agar berdampak positif terhadap kinerja manajerial.

## 2. Karakteristik Aggregation

Karakteristik Aggregation atau pengumpulan merupakan ringkasan informasi menurut fungsi, periode waktu dan model keputusan. Informasi menurut fungsi akan menyediakan informasi yang berkaitan dengan hasil keputusan dari unit-unit lain. Hal tersebut harus konsisten dengan model keputusan formal yang digunakan oleh organisasi, informasi ini dapat mengurangi atau menghemat waktu dalam pengambilan keputusan karena informasi telah dikumpulkan dan disusun menurut fungsi dan jangka waktu yang berbeda-beda. Informasi yang teragregasi dengan tepat akan memberikan masukan penting dalam proses pengambilan keputusan, karena waktu yang diperlukan untuk mengevaluasi informasi relatif lebih sedikit dibandingkan dengan informasi yang masih mentah dan belum tersusun. Bagi organisasi desentralisasi para manajer akan membutuhkan informasi yang berkaitan dengan area atau unit bisnis yang menjadi tanggung jawab mereka. Dengan informasi yang jelas mengenai area tanggung jawab fungsional masing-masing manajer, maka akan mengurangi terjadinya konflik. Informasi ini juga bermanfaat sebagai input dalam mengevaluasi kinerja manajer.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

### 3. Karakteristik Integration

Karakteristik terintegrasi atau terpadu memberikan sarana koordinasi antar segmen dalam sub unit atau antar sub unit dalam sebuah organisasi. Kompleksitas dan saling ketergantungan antar sub unit akan ditunjukkan dalam informasi yang terintegrasi dalam SAM. Informasi yang terintegrasi dapat memberikan peran pengkoordinasian dalam beragam keputusan pada organisasi yang sangat terdesentralisasi. Informasi yang terintegrasi juga dipandang sebagai pembangkit moral bagi para manajer unit bisnis dan mengindikasikan bahwa informasi ini memberikan andil dalam peningkatan kinerja.

### 4. Karakteristik Timeliness

Karakteristik timeliness atau ketepatan waktu mempunyai dua sub dimensi yaitu frekuensi dan kecepatan pelaporan. Frekuensi sendiri berkaitan dengan seberapa sering informasi disediakan untuk para manajer. Sedangkan kecepatan berkaitan dengan tenggang waktu antara kebutuhan akan informasi dengan tersedianya informasi. Informasi yang tepat waktu akan mempengaruhi kemampuan para manajer dalam merespon setiap kejadian atau permasalahan. Apabila informasi tersebut tidak disampaikan tepat waktu, maka informasi tersebut akan kehilangan nilai dalam proses pengambilan keputusan. Informasi yang tepat waktu juga akan mendukung para manajer untuk menghadapi ketidakpastian yang terjadi dalam lingkungan kerja mereka

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

## 2.4 Kinerja Manajerial

Dalam kamus bahasa Indonesia, kinerja diartikan sebagai sesuatu yang dicapai, kemampuan atau prestasi yang diperlihatkan. Kinerja adalah gambaran pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan/ program/ kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi. Secara umum kinerja merupakan prestasi yang dicapai oleh organisasi dalam periode tertentu, Indra Bastian (2010:274).

Menurut pasolong Kinerja adalah hasil evaluasi terhadap pekerjaan yang dilakukan oleh karyawan dibandingkan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya, (2007:176).

Menurut Moeheriono kinerja atau *performance* merupakan gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu program kegiatan atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, visi dan misi organisasi yang dituangkan melalui perencanaan strategis suatu organisasi, (2012:95).

Suatu perusahaan memiliki standar kinerja, yang dimaksud dengan standar kinerja menurut Abdullah ialah tingkat kinerja yang diharapkan dalam suatu organisasi dan merupakan pembanding atau tujuan atau target tergantung pada pendekatan yang diambil. Standar kerja yang baik harus realistis, dapat diukur dan mudah dipahami dengan jelas sehingga bermanfaat baik bagi organisasi maupun para karyawan, (2014:114).

Menurut Abdullah fungsi dari standar kinerja itu ialah sebagai tolak ukur untuk menentukan keberhasilan dan ketidak berhasilan, memotivasi karyawan agar bekerja lebih keras untuk mencapai standar, memberi arah



Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

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

pelaksanaan pekerjaan yang harus dicapai, memberikan pedoman kepada karyawan berkenaan dengan proses pelaksanaan pekerjaan guna mencapai standar kinerja yang ditetapkan, (2014:115)

Sondang Siagian juga menjelaskan bahwa bagi individu penilaian kinerja berperan sebagai umpan balik tentang berbagai hal seperti kemampuan, keletihan, kekurangan dan potensinya yang pada gilirannya bermanfaat untuk menentukan tujuan, jalur, rencana dan pengembangan karirnya, (2008:223-224).

Menurut sastrohadiwiryo Kinerja manajerial dapat diartikan sebagai kinerja manajer dalam kegiatan-kegiatan yang meliputi perencanaan, investigasi, pengoordinasian, evaluasi, pengawasan, pengaturan staf (*staffing*), dan perwakilan/representatif dilingkungan organisasinya (2007). Wibowo kinerja manajerial adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh suatu organisasi yang mana telah menjadi tujuan dari organisasi tersebut (2009).

Klasifikasi manajer dapat dikelompokkan menjadi 3 bagian. Arfan Ikhsan (2011) dalam Gita Pramudya (2015) menjelaskan klasifikasi manajer antara lain:

1. Manajer tingkat bawah (*Lower Management*)

Manajer ini merupakan orang yang menduduki posisi ditingkat paling bawah dan mengelola pekerjaan individu non manajerial yang terlibat dalam produksi organisasi. Mereka sering disebut penyelia, tetapi bisa juga sebut manajer lini, manajer kantor, atau bahkan mandor.

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

2. Manajer tingkat menengah (*Middle Manajement*)

Manajer tingkat menengah mencakup semua tingkatan manajemen antara tingkatan paling rendah dengan tingkat paling puncak pada organisasi tertentu. Manajer tingkat menengah mengelolah pekerjaan parah manajer lini pertama dan mempunyai sebutan seperti kepala bagian atau kepala biro, pemimpin proyek, manajer pabrik atau manajer divisi.

3. Manajer tingkat atas (*Top Manajement*)

Manajer yang menduduki posisi ini biasanya disebut manajemen puncak, yang bertanggung jawab atas pengambilan keputusan yang mencakup seluruh organisasi dan menyusun rencana serta sasaran yang akan memenuhi keseluruhan organisasi itu. Faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial, Beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial menurut Amstrong dan Baron (1998) dalam Nanda Hapsari (2010) antara lain :

1. Faktor pribadi (keahlian, kepercayaan diri, motivasi dan komitmen).
2. Faktor kepemimpinan (kualitas keberanian/semangat, pedoman pemberian semangat pada manajer dan pemimpin kelompok organisasi).
3. Faktor Tim/kelompok (sistem pekerjaan dan fasilitas yang disediakan oleh organisasi).
4. Faktor situasional (perubahan dan tekanan dari lingkungan internal dan eksternal).

Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

Menurut Mahoney (1963) dalam Mattola (2011) Kinerja manajerial adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial. kinerja manajerial ini diukur dengan menggunakan delapan indikator, yaitu sebagai berikut

1. Perencanaan

Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan dalam hal ini adalah penentuan tujuan-tujuan, kebijakan, arah dan tindakan atau pelaksanaan yang diambil. Termasuk juga skedul pekerjaan membuat anggaran, menyusun prosedur-prosedur, menentukan tujuan, menyiapkan agenda dan membuat program.

2. Investigasi

Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan menyiapkan informasi, biasanya dalam bentuk catatan laporan-laporan dan rekening-rekening, inventaris, melakukan pengukuran hasil, menyiapkan laporan keuangan, menyiapkan catatan, melakukan penelitian, dan melakukan analisis pekerjaan, sehingga mempermudah dilaksanakan pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang dilakukan.

3. Koordinasi

Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar menukar informasi

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

dengan orang-orang dibagian yang lain dengan tujuan untuk membangun dan menyelesaikan program-program, memberikan sasaran kedepartemen lain, melancarkan hubungan dengan manajer-manajer lain, mengatur pertemuan-pertemuan, memberikan informasi terhadap atasan, berusaha mencari, kerjasama dengan departemen lain.

#### 4. Evaluasi

Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pemimpin terhadap rencana yang telah dibuat dan pengharapan terhadap usulan, laporan atau observasi tentang prestasi kerja, melakukan pemeriksaan terhadap produk, permintaan-permintaan, menilai usulan-usulan dan saran-saran serta ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.

#### 5. Pengawasan

Pengawasan adalah mengukur dan mengoreksi kinerja individu untuk memastikan bahwa apa yang terjadi sesuai dengan rencana. Pengawasan dilakukan dengan cara mengarahkan, memimpin dan mengembangkan bawahan, memberi nasihat kepada bawahan, melatih bawahan, menjelaskan tentang aturan-aturan pekerjaan, penugasan, tindakan pendisiplinan, menangani keluhan-keluhan dari bawahan.

#### 6. Penilaian Staf

Memelihara kondisi kerja dari satu atau beberapa unit yang dipimpin, dengan mengidentivikasi kekuatan kerja, inventarisasi



**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

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

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

orang-orang yang ada dan merekrut tenaga kerja, melakukan wawancara pekerjaan, pemilihan karyawan, menempatkan, mempromosikan, menilai merencanakan karier, kompensasi dan pelatihan pengembangan calon atau pelaksana yang ada sehingga tugas-tugas dapat tercapai secara efektif dan efisien.

**7. Negosiasi**

Negosiasi yaitu usaha untuk memperoleh kesempatan dalam hal melakukan pembelian, penjualan atau melakukan kontrak untuk barang-barang atau jasa, negosiasi pajak, menghubungkan parapemasok, melakukan perundingan dengan wakil-wakil penjualan kepada agen-agen atau konsumen.

**8. Perwakilan**

Melakukan kepentingan umum atas organisasi, melakukan pidato-pidato, konsultasi untuk kontrak dengan individu atau kelompok-kelompok diluar individu, pidato-pidato untuk umum, kampanye-kampanye masyarakat, meluncurkan hal-hal baru, menghadiri konferensi-konferensi dan pertemuan dengan klub bisnis.

**2.5 Pandangan Islam Tentang Kinerja**

Islam merupakan agama yang mengatur tatanan hidup dengan sempurna, baik kehidupan individual maupun masyarakat. Islam menganjurkan orang bergerak dan giat beramal serta berusaha.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Pada umumnya semua pekerjaan memerlukan pengembangan amanah yang teruji dalam hal kemampuan menjalankan pekerjaan serta tanggungjawab terhadap tugas yang dibebankan kepadanya.

Allah menjanjikan orang-orang yang beriman akan dijadikan khalifah dimuka bumi, sebagaimana firman-Nya dalam Q.S. An-Nur: 55

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

Artinya : *“Dan Allah telah berjanji kepada orang-orang yang beriman di antara kamu dan mengerjakan amal-amal yang saleh bahwa dia sungguh-sungguh akan menjadikan mereka berkuasa dimuka bumi, sebagaimana dia telah menjadikan orang-orang sebelum mereka berkuasa, dan sungguh dia akan meneguhkan bagi mereka agama yang telah diridhai-Nya untuk mereka, dan dia benar-benar akan menukar (keadaan) mereka, sesudah mereka dalam ketakutan menjadi aman senantiasa. Mereka tetap menyembah-Ku dengan tiada mempersekutukan sesuatu apapun dengan Aku. Dan barangsiapa yang (tetap) kafir sesudah (janji) itu, Maka mereka itulah orang-orang fasik.*

Berdasarkan ayat diatas telah dijelaskan bahwa orang-orang beriman dan mengerjakan segala perbuatan dengan sungguh-sungguh maka Allah SWT akan menjadikan mereka berkuasa di muka bumi. Ini berarti semakin bersungguh-sungguh seorang dalam melaksanakan sesuatu amal atau pekerjaan maka akan mendapatkan hasil yang baik.

## Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

## 2.6 Penelitian Terdahulu

NO	NAMA	JUDUL PENELITIAN	HASIL PENELITIAN
1	Reni Anggraini (2013)	Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran, kominmen organisasi dan ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja manajerial pada koperasi di wilayah tangerang selatan	Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
2	Fitri Hasanah (2008)	Pengaruh ketidakpastian lingkungan dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial (studi kasus di PT. Pertamina UP II Dumai)	kinerja manajerial dipengaruhi secara positif oleh sistem akuntansi manajemen pada tingkat ketidakpastian yang tinggi.
3	Bhakti setyolaksono (2011)	Pengaruh desentralisasi dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial (studi kasus pada industri es balok dikota semarang	Sistem akuntansi manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
4	Dian ayu ardhani (2008)	Pengaruh partisipasi anggaran, ketidakpastian lingkungan dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada DPRD kabupaten blora	Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial
5	Yusri Hasmi, dkk (2012)	pengaruh kejelasan sasaran anggaran dan akuntabilitas publik terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah kota lhokseumawe (studi empiris pada satuan kerja perangkat kota lhokseumawe)	kejelasan sasaran anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial aparatur dan akuntabilitas publik memiliki pengaruh positif terhadap kinerja manajerial aparatur pemerintah

Sumber : penelitian terdahulu

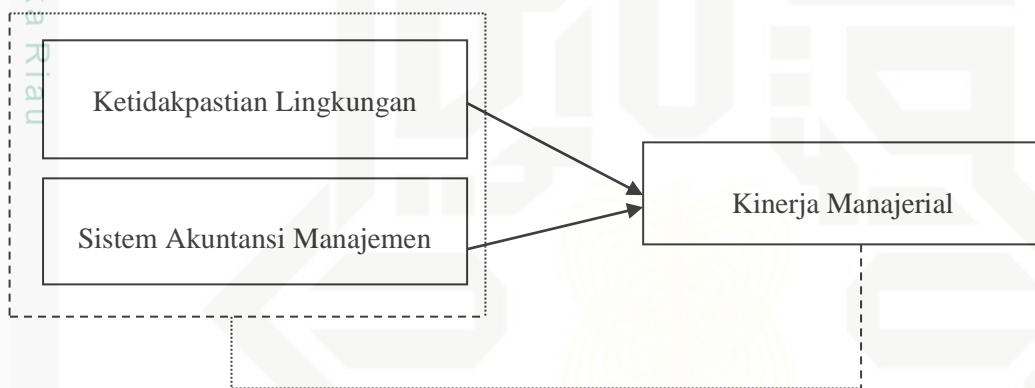
#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

## 2.7 Kerangka Pemikiran

Berikut ini merupakan kerangka pemikiran mengenai pengaruh ketidakpastian lingkungan dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial. Kerangka penelitian ini dapat digunakan sebagai dasar perumusan hipotesis.

**Gambar : II.1  
Kerangka Pemikiran**



**Sumber: Olahan Data 2017**

## 2.8 Pengembangan Hipotesis

Berdasarkan teori dan kerangka pemikiran diatas tentang pengaruh ketidakpastian lingkungan dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial , maka dapat dikembangkan hipotesisnya sebagai berikut :

### 1) Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Kinerja Manajerial

Informasi merupakan hal yang sangat penting dalam suatu organisasi yang mengalami ketidakpastian lingkungan yang tinggi terutama dalam proses kegiatan perencanaan dan kontrol. Pada kondisi ketidakpastian yang tinggi manajer akan mempertimbangkan informasi



#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

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

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

eksternal dan non finansial akan menjadi lebih penting dan berguna dalam pengambilan keputusan.

Gordon dan Narayana (1984) melakukan penelitian terhadap manajer tingkat senior dari 34 perusahaan di negara Kansas dan Missouri. Mereka menemukan bahwa para decision maker yang merasakan tingkat ketidakpastian lingkungan yang lebih besar akan cenderung mencari informasi eksternal, informasi non keuangan dan informasi pendukung untuk menambah tipe informasi lainnya. Berdasarkan penjelasan uraian diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sup>1</sup>: Ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial.

## 2) Pengaruh Sistem Akuntansi Manajemen terhadap kinerja manajerial

Sistem akuntansi manajemen menghasilkan informasi yang berguna bagi para pekerja, manajer dan eksekutif suatu organisasi dalam pembuatan keputusan yang baik pada akhirnya akan meningkatkan kinerja organisasi. Mia dan Chenhall (1994) dalam Syam dan Maryasih (2006) mengungkapkan bahwa apabila seorang manajer menggunakan informasi yang disediakan oleh akuntansi manajemen, maka akan menghasilkan perbaikan baik pada pekerjaan maupun kinerja. Penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen yang andal dalam pengambilan keputusan akan meningkatkan kinerja. Namun ini tidak berarti bahwa sistem akuntansi manajemen akan menjamin keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuannya.

#### Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang

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

Informasi sistem akuntansi manajemen yang tersedia dalam suatu organisasi akan menjadi efektif apabila dapat mendukung pengguna informasi atau pengambil keputusan. Kesesuaian antara informasi dengan kebutuhan pembuat keputusan akan meningkatkan kualitas keputusan yang akan diambil dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja. Hal ini menunjukkan bahwa semakin andal sistem akuntansi manajemen maka akan menyebabkan kinerja manajerial menjadi semakin tinggi. Berdasarkan penjelasan uraian diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

$H^2$ : Sistem akuntansi manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja manajerial

### 3) Pengaruh ketidakpastian lingkungan dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial

Informasi terintegrasi bermanfaat bagi manajer ketika dihadapkan pada pengambilan keputusan yang mungkin akan berpengaruh terhadap sub unit lainnya. Menurut penelitian Chong dan chong (1996) dalam Anik Mardiani (2011) mengatakan bahwa terdapat hubungan tidak langsung antara ketidakpastian lingkungan dan sistem akuntansi manajemen yang dipersepsikan terhadap kinerja. Imron (2004) dalam Anik mardiani (2011) terdapat pengaruh tidak langsung antara ketidakpastian lingkungan dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja.

Syam dan Maryasih (2006) membuktikan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara ketidakpastian lingkungan dan

**Hak Cipta Dilindungi Undang-Undang**

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

sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja organisasi terutama kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan uraian diatas maka diajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sup>3</sup>: Terdapat pengaruh yang simultan antara ketidakpastian lingkungan dan sistem akuntansi manajemen terhadap kinerja manajerial.

