

# Persepsi Manajer tentang Pengaruh Informasi Akuntansi terhadap Kinerja : Budaya, Ketidakpastian Lingkungan Sebagai Variabel Moderating

ENNY SUSILOWATI M

Magister Akuntansi Universitas Diponegoro  
Jln. Hayam Wuruk No. 5 Semarang  
email: [ennyvoi@yahoo.co.id](mailto:ennyvoi@yahoo.co.id)

Diterima 2 November 2009; Disetujui 4 Maret 2010

**Abstract** : *The research examined the effect of Accounting Information toward Managerial Performance by examining Organizational Culture and Perceived Environmental Uncertainty as a moderating variables. This research used samples of Manager of PT Shield On Services in Indonesia. The total number of the research was 75 respondents selected by using sensus methods. The data was collected by distributing questioners. From 75 questioners which were distributed, there were 44 respondents giving back and they could be processed and also analyzed. The hypothesis testing model used Partial Least Square analysis (PLS) . The result of the research showed that Accounting Information affected positively on Manager Performance. Organizational Culture affected positively on Manager Performance and its interactions. However, Perceived Environmental Uncertainty affected negatively on Manager Performance. The positive result in Organizational Culture gave the impact for PT Shield on Service to more focus to apply the Organization Culture orienting at manager especially in participative decision making, manager held more responsibility to conduct every decision managerial from lower manager until top manager.*

**Key words** : *Accounting Information, Culture Organizational, Perceived Environmental Uncertainty, Manager Performance.*

## PENDAHULUAN

Informasi akuntansi dapat membantu mengidentifikasi dan menyelesaikan masalah serta mengevaluasi kinerja. Hal ini sangat penting bagi manajer untuk melaksanakan perencanaan, koordinasi dan penilaian evaluasi kinerja manajer. Untuk itu penilaian kinerja perlu difokuskan pada proses manajemen karena apabila proses manajerial bagus maka *output* yang dihasilkan juga bagus. Diperlukan kemampuan manajemen yang baik dalam mengelola perusahaan dan hanya manajer berprestasi yang akan mampu membawa perusahaan memenangkan persaingan.

Peran informasi akuntansi untuk menilai prestasi seseorang pertama kali dikembangkan oleh Argyris (1952). Ia menyatakan bahwa, penggunaan informasi akuntansi untuk menilai kinerja manajer dapat menyebabkan manajer mengalami ketegangan dan kurang percaya diri. Akibatnya penggunaan informasi akuntansi.

Secara empiris temuan penelitian tentang pengaruh informasi akuntansi masih kontradiktif karena memberikan hasil yang berbeda-beda. Pemilihan variabel yang diduga dapat mempengaruhi kinerja manajer mengacu pada beberapa penelitian Hirst (1983), Govindarajan (1984), Duncan (1972), Frucot dan Shearon (1991), Hofstede (1991), Kontribusi penelitian ini

adalah dengan menambah pengujian variable sebagai indikator penilaian kinerja justru menyebabkan seseorang berperilaku negatif, seperti memanipulasi data. Penelitian tersebut dikembangkan oleh Hopwood (1972) dengan memberikan tiga cara untuk mengevaluasi prestasi seseorang, yaitu: *Budget Constraint Style* (BCS), *Profit Conscious Style* (PCS), *Non Accounting Style* (NAS). Hasilnya, penggunaan informasi akuntansi secara kaku dalam BCS mengakibatkan hubungan kurang harmonis antara atasan dan bawahan atau antara sesama bawahan. Otley (1978) menemukan hasil yang berbeda. Ia tidak dapat membuktikan penemuan Hopwood yang menyatakan ketegangan bawahan akan semakin tinggi dengan BCS. Bertentangan dengan temuan Hopwood, Otley menemukan bahwa prestasi manajer ternyata lebih baik bila atasan menggunakan BCS.

Perbedaan hasil penelitian ini mendorong peneliti lain untuk mengembangkan variabel penelitiannya, seperti memunculkan teori kontinjensi dengan memasukkan variabel ketidakpastian lingkungan, tugas, budaya, dan teknologi. Govindarajan (1984) menyebutkan bahwa faktor lain yang perlu diteliti adalah faktor lingkungan. Konsep dasarnya terletak pada efektifitas organisasi dan lingkungannya. Dill (1958) dan Thompson (1967) berpendapat bahwa lingkungan meliputi kondisi langganan, supplier, tenaga kerja, modal, persaingan pasar dan sumber daya, pengaruh pemerintah dan kelompok-kelompok buruh. Duncan (1972) menyatakan bahwa dinamika dan kompleksitas merupakan dimensi ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan. Di sini dinamika lingkungan merupakan perubahan yang terjadi terus menerus yang mempengaruhi pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajemen. Dalam penelitian ini, pengertian ketidakpastian lingkungan mengacu pada dapat atau tidak diduga perubahan terus menerus tindakan langganan, supplier, pesaing, tingkat kemajuan perkembangan teknologi dan kelompok-kelompok penekan. Semakin tidak pasti situasi lingkungan dimana seorang manajer berada, makin besar kecenderungan manajer untuk menggunakan pertimbangan subyektif dalam

mengevaluasi kinerjanya.

Penelitian yang dilakukan oleh Hofstede (1980), Frucot dan Shearon (1991) menunjukkan bahwa perilaku dan budaya manajer berpengaruh terhadap kinerja. Dalam perspektif ketidakpastian informasi, dimungkinkan bahwa tingkat budaya organisasional akan meningkatkan kesulitan pembuatan keputusan (Miliken, 1990). Kesesuaian antara informasi dengan kebutuhan pembuatan keputusan akan mendukung kualitas keputusan yang akan diambil dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Nadler dan Tusman, 1988). Interaksi antara subsistem akan meningkatkan kinerja manajerial apabila satu dengan yang lainnya saling mendukung (Gul dan Chia, 1994).

Penelitian ini mengambil obyek PT. Shield On Service (PT. SOS) seluruh cabang di Indonesia, yaitu perusahaan jasa komunikasi provider dan penyedia jasa tenaga kerja. Diambilnya PT. SOS dikarenakan kondisi ketidakpastian lingkungan, kultur organisasional dan kinerja yang diduga dapat mempengaruhi kualitas informasi akuntansi masing-masing cabang di Indonesia berbeda-beda. Resesi telah menurunkan laba ke titik yang membuat para manajer perlu mempertimbangkan pelayanan dan penurunan biaya. Selain itu manajer juga memerlukan informasi yang akurat untuk menentukan strategi yang paling menguntungkan. Strategi pendekatan biaya merupakan penentuan besarnya laba yang diperoleh jika menurunkan biaya variabel seperti biaya pelatihan tenaga kerja, iklan, pengiriman, *request material provider* dengan tetap mempertahankan volume penjualan. Adapun strategi pendekatan volume merupakan peningkatan laba dengan cara menurunkan harga penjualan, diiringi peningkatan biaya iklan, pelatihan, pengiriman yang dapat meningkatkan volume penjualan. Strategi yang diambil tidak lepas dari pengaruh lingkungan dan budaya yang diterapkan, seperti kebijakan yang sering berubah dengan diterbitkannya surat edaran cara penerbitan anggaran, efisiensi biaya, dan kebijakan pelaporan keuangan. kontinjensi ketidakpastian lingkungan dan kultur organisasional sebagai variabel moderating, serta menggunakan sampel dan

lokasi yang berbeda yaitu pada manager semua cabang perusahaan jasa PT. SOS di Indonesia.

Berdasarkan latar belakang tersebut, makapertanyaan penelitian ini apakah informasi akuntansi mempengaruhi kinerja manager, apakah ketidakpastian lingkungan mempengaruhi hubungan antara informasi akuntansi terhadap kinerja manager dan apakah kultur organisasional mempengaruhi hubungan antara informasi akuntansi terhadap kinerja manager?

Penelitian ini bertujuan untuk menemukan bukti empiris pengaruh faktor kontinjensi dalam memenuhi kinerja manager dengan menganalisis pengaruh informasi akuntansi terhadap kinerja manager, menganalisis pengaruh persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap hubungan informasi akuntansi dengan kinerja manager dan menganalisis pengaruh kultur organisasional terhadap hubungan antara informasi akuntansi dengan kinerja manager.

## TINJAUAN TEORETIS

Belkoui (1986) mendefinisikan informasi sebagai informasi kuantitatif suatu entitas ekonomi yang berguna untuk membuat keputusan ekonomi dalam hal pemilihan alternatif-alternatif keputusan. Holmes dan Nicholls (1988) mengklasifikasikan informasi akuntansi ke dalam tiga tipe berdasarkan kegunaan oleh *user* yakni informasi akuntansi *statutory* untuk pemakai internal dan eksternal (informasi akuntansi keuangan), informasi akuntansi *budgetary* untuk membantu para manager dalam pengambilan keputusan (informasi akuntansi manajemen), dan informasi akuntansi *additional* yang dapat mempertinggi efektifitas proses pembuatan keputusan oleh manajemen (informasi akuntansi operasi). Akuntansi memberikan informasi yang dibutuhkan oleh pelaku bisnis dalam menjalankan fungsi manajemen di antaranya perencanaan, pengorganisasian, pengendalian dan pengambilan keputusan dalam mengukur kinerja manager.

Pendekatan kontinjensi didasarkan pada premis bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen secara *universal* yang tepat bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keada-

an. Sistem akuntansi tergantung juga pada faktor situasional dalam organisasi.

Duncan (1972) secara spesifik mendefinisikan lingkungan sebagai keseluruhan faktor fisik dan sosial yang dapat mempengaruhi pertimbangan perilaku pengambilan keputusan individu. Duncan (1972) menyatakan bahwa dinamika dan kompleksitas merupakan dimensi ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan. Di sini dinamika lingkungan merupakan perubahan yang terjadi terus menerus yang mempengaruhi pertimbangan dalam pengambilan keputusan manajemen. Persepsi pengambilan keputusan lebih penting pada lingkungan yang tidak pasti, mereka memerlukan pemakaian sistem informasi yang dapat membantu untuk mengatasi ketidakpastian ini dengan persepsi mereka (Gordon dan Miler, 1976).

Hofstede (1990) menemukan pengaruh yang positif dari kultur organisasional yang berorientasi pada orang terhadap efektivitas partisipasi anggaran dalam peningkatan kinerja manajerial. Informasi akuntansi yang efektif dipengaruhi oleh kultur organisasional, seperti cara dalam penyusunan laporan atau anggaran partisipatif kelompok atau individu dalam pengambilan keputusannya. Menurut Hofstede (1990), pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi kultur yang berorientasi pada orang. Informasi akuntansi yang tinggi akan berpengaruh positif terhadap kinerja manager pada kultur organisasional yang berorientasi pada orang (Gul dan Chia, 1994).

Mahoney (1963) mengemukakan bahwa kinerja manager sebagai salah satu faktor yang dapat meningkatkan efektivitas kinerja organisasi. Mahoney mendefinisikan kinerja manager berdasarkan fungsi manajemen pada teori manajemen klasik yaitu seberapa jauh manager mampu melaksanakan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staff, negosiasi dan representasi.

Berdasarkan beberapa uraian di atas maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Informasi akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja manager.

- H2 : Informasi akuntansi mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer pada saat ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan tinggi.
- H3 : Informasi akuntansi tinggi akan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer pada kultur organisasional yang berorientasi pada manajer.

## METODE PENELITIAN

**Populasi dan Teknik Sampling.** Populasi penelitian ini adalah seluruh manajer dari berbagai divisi di pusat dan seluruh cabang. Jumlah populasi ada 75 yakni 5 *top manager* (Direksi), 35 *middle manager* (*General Manager* dan Kepala Biro/Bagian dan Administratur) dan 35 *Lower Manager* (Kepala Tata Usaha/*Supervisor*). Pengambilan data dengan metode sensus.

**Variabel Penelitian.** Variabel independen dalam penelitian ini adalah informasi akuntansi, ketidakpastian lingkungan, kultur organisasional. Sedangkan variabel dependen adalah kinerja manajer.

Definisi operasional atas variabel-variabel yang menjadi pengamatan adalah:

a. Informasi akuntansi.

Instrument Hirst (1983) dipergunakan dalam penelitian ini, meliputi lima butir pertanyaan yaitu pengukuran kinerja, penghargaan, promosi, hubungan atasan-bawahan dan pengukuran kinerja berdasarkan tingkatan yang dimaksudkan untuk mendeteksi sejauh mana prestasi manajer dapat diungkapkan dengan data kuantitatif.

b. Ketidakpastian Lingkungan yang dipersepsikan.

Instrumen Duncan (1972) mengukur ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan dengan berfokus pada kurangnya informasi pada faktor-faktor lingkungan, ketidakmampuan untuk menentukan probabilitas mengenai bagaimana lingkungan akan mempengaruhi kesuksesan dan kegagalan, dan tidak mengetahui hasil keputusan dalam bentuk bagaimana organisasi akan mengalami

kerugian apabila keputusan yang dihasilkan tersebut tidak benar.

c. Kultur Organisasional

Variabel ini diukur dengan instrumen yang dikembangkan Hofstede (1990) menggunakan skala interval lima point, setiap item pertanyaan berisi pertanyaan tentang dimensi kultur organisasional yang mempertentangkan antara berorientasi pada orang dengan pekerjaan.

d. Kinerja Manajer

Variabel ini diukur dengan skala interval dengan 9 instrumen *self-rating* yang dikembangkan oleh Mahoney (1963). Kinerja manajer yang dimaksudkan adalah kecakapan manajer dalam pelaksanaan tugas manajerial, meliputi kegiatan perencanaan, investasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan, pemilihan staf, negosiasi, perwakilan dan kinerja secara menyeluruh.

Hipotesis diuji menggunakan analisis jalur (path analysis) atau analisis *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode alternatif yaitu *Partial Least Square* (PLS). PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* karena tidak didasarkan banyak asumsi, tidak mengasumsikan data harus dengan pengukuran skala tertentu, jumlah sample kecil, tepat untuk penelitian tujuan prediksi dalam situasi kompleksitas yang tinggi dan dukungan teori yang rendah. Hipotesis satu, dua, tiga, dijawab dengan mengestimasi parameter PLS sebagai berikut :

**Menilai *outer model* dan *measurement model*.** Outer model mendefinisikan bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya. Blok dengan indikator reflektif ditulis persamaannya sebagai berikut :  
Persamaan pengukuran variabel eksogen

$$X_{IA} = \lambda_{IA} \xi_1 + \delta$$

$$X_{INTERAKSI_1} = \lambda_{INTERAKSI_1} \xi_1 \cdot \xi_2 + \delta$$

$$X_{INTERAKSI_2} = \lambda_{INTERAKSI_2} \xi_1 \cdot \xi_3 + \delta$$

Di mana:

- $X_{IA}$  = Indikator atau manifest variabel laten exogen informasi akuntansi
- $\xi_1$  = Variabel laten eksogen (independen) informasi akuntansi

- $\xi_1.\xi_2$  = Variabel moderating (interaksi variabel laten eksogen informasi akuntansi dengan variabel eksogen ketidakpastian lingkungan)
- $\xi_1.\xi_3$  = Variabel moderating (interaksi variabel laten eksogen informasi akuntansi dengan variabel laten eksogen kultur organisasional)
- $\delta(\text{delta})$  = *Measurement errors* untuk variabel laten eksogen
- $\lambda_{IA}$  = *Matrix loading* yang menggambarkan koefisien yang menghubungkan variabel laten informasi akuntansi dengan indikatornya.
- $\lambda_{INTERAKSI_1}$  = *Loading* indikator interaksi informasi akuntansi, ketidakpastian lingkungan
- $\lambda_{INTERAKSI_2}$  = *Loading* indikator dari interaksi informasi akuntansi, kultur organisasional

Persamaan pengukuran variabel endogen yaitu:

$$y = \lambda K_1 + \varepsilon$$

Di mana:

- $y$  = Indikator atau manifest variabel laten endogen kinerja manajer
- $K_1$  ( $\eta$ ) = Variabel laten endogen (dependen) kinerja manajer
- $\varepsilon$  ( $\epsilon$ ) = *Measurement errors* untuk variabel laten endogen
- $\lambda$  ( $\lambda$ ) = *Matrix loading* yang menggambarkan koefisien yang menghubungkan variabel laten dengan indikatornya.

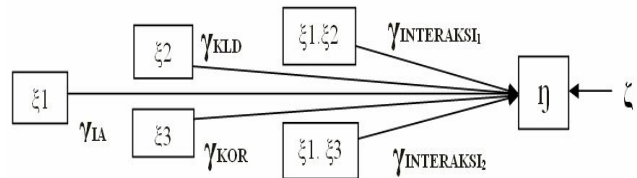
Model pengukuran atau *outer model* dengan indikator refleksif dievaluasi dengan *convergent* dan *discriminant validity* dari indikatornya dan *composite reliability* untuk blok indikator.

*Convergent validity* dinilai berdasarkan korelasi antara *component score* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS

dengan melihat *outer loading* masing-masing indikator dan nilai signifikansinya. Ukuran refleksif dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur. Nilai *loading* yang disarankan adalah di atas 0,50 (positif) dan *t-statistic* di atas 1,96 pada signifikansi 5%. Indikator yang memiliki nilai di bawah ketentuan harus didrop dari model dan kemudian dilakukan pengujian ulang. *Discriminant validity* yang baik diukur dengan membandingkan akar AVE setiap konstruk harus lebih besar daripada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model (Fornell dan Larcker,1981). *Composite reliability* blok indikator dievaluasi dengan melihat *composite reliability* masing-masing konstruk di atas 0,80 dikatakan sangat baik atau *reliable*.

**Menilai inner model atau structural**  
 $\gamma_{INTERAKSI_1}$ . Inner model menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *sub-stantive theory*. Model persamaannya dapat ditulis di gambar 1.

Gambar 1.  
 Hubungan Struktural antar Variabel



$$K = \gamma_{IA} \xi_1 + \gamma_{KLD} \xi_2 + \gamma_{KOR} \xi_3 + \gamma_{INTERAKSI_1} \xi_1.\xi_2 + \gamma_{INTERAKSI_2} \xi_1.\xi_3 + \zeta$$

Dimana :

- $K$  ( $\eta$ ) = variabel laten endogen (dependen) kinerja manajer.
- $\xi_1$  = variabel laten eksogen (independen) informasi akuntansi.
- $\xi_2$  = variabel laten eksogen (independen) ketidakpastian lingkungan
- $\xi_3$  = variabel laten eksogen (independen) kultur organisasional.



- $\xi_1, \xi_2$  = variabel moderating informasi akuntansi dengan ketidakpastian lingkungan.
- $\xi_1, \xi_3$  = variabel moderating informasi akuntansi dengan kultur organisasional.
- $\zeta$  (zeta) = kesalahan dalam persamaan yaitu antara variabel eksogen dan endogen terhadap variabel endogen.
- $\gamma$  (gamma) = hubungan langsung variabel eksogen dengan endogen.
- $\gamma_{\text{INTERAKSI}_1}$  = hubungan variabel moderating interaksi informasi akuntansi, ketidakpastian lingkungan dengan variabel kinerja manajer.
- $\gamma_{\text{INTERAKSI}_2}$  = hubungan variabel moderating interaksi informasi akuntansi, kultur organisasional dengan variabel endogen kinerja manajer.

*Inner model* ingin melihat hubungan antar konstruk dan nilai signifikansi serta nilai *R-square*. Hubungan antar konstruk dapat dilihat dari hasil estimasi *koefisien path* parameter model struktural. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk konstruk dependen, *Stone-Geisser Q-square* test untuk *predictive relevance* dan uji *t* serta signifikansi dari koefisien parameter jalur structural (Ghozali, 2008).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Statistik Deskriptif.** Pada Tabel 1, skor variabel kultur organisasional pada kisaran 16-30, standar deviasi 3,151 dan nilai modus 22 (menunjukkan bahwa jawaban responden mengenai kultur organisasional yang dirasakan tinggi jika dibandingkan kisaran maksimum). Variabel informasi akuntansi antara 6-22, standar deviasi 3,480 dan nilai modus 11 (menunjukkan informasi akuntansi berpengaruh relatif sedang dalam meningkatkan kinerja manajer). Instrumen ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan berkisar 15-55, standar deviasi 11,450 dan nilai modus 48 (menunjukkan bahwa responden merasakan perusahaan

tempatnya bekerja cenderung menghadapi ketidakpastian lingkungan yang tinggi). Variabel kinerja manajer menunjukkan skor berkisar 11-39, standar deviasi 6,447 dan nilai modus 27 (menunjukkan kecenderungan responden menganggap perusahaan memiliki kinerja di atas standar).

**Uji Kualitas Data.** Berdasarkan Tabel 2 diketahui bahwa nilai *Cronbach Alpha* empat variabel untuk masing-masing instrumen yang digunakan dalam penelitian ini di atas 0,70, sehingga data tersebut *reliabel*.

Berdasarkan Tabel 3 terlihat koefisien korelasi dari skor pertanyaan dengan *person corellation* menunjukkan semua nilai signifikan pada level 0,05 dengan *2 tailed* (nilai *T-statistic* lebih besar dari 1,96), jadi instrumen-instrumen yang digunakan valid digunakan, kecuali untuk konstruk kultur organisasi untuk indikator KOR 2 yang memiliki *loading factor* rendah -0.276 kurang dari 0,70. Jadi indikator KOR2 harus didrop dan dianalisis.

**Hasil Pengujian Hipotesis.** Pengujian dengan PLS dapat dijelaskan dengan tahapan sebagai berikut :

**Uji Outer Model dan Inner Model.** Hasil uji *outer model* dengan memasukkan keseluruhan variabel nampak pada Gambar 2. Pada variabel independen kultur organisasi dengan indikator KOR 2, interaksi ZIA3\_ZKOR2 mempunyai nilai loading dibawah 0,50 dan tidak signifikan pada *alfa* 5%, oleh karena itu sebaiknya didrop dan *reestimated* kembali.

Gambar 3 menunjukkan hasil uji *outer model* setelah *reestimated* dengan membuang KOR2, ZIA3\_ZKOR2 nampak semua cukup *reliable* nilai loading diatas 0,50 (signifikan *alfa* 5%).

Variabel independen kultur organisasi dan informasi akuntansi dan juga variabel dependen yaitu kinerja manajer dengan indikatornya signifikan mampu mengukur variabel latennya. Akan tetapi setelah diuji *inner model* secara keseluruhan yaitu pengujian untuk mengetahui hubungan antar variabel laten/konstruk, sebagaimana pada Tabel 4, menunjukkan hasil yang tidak maksimal di mana hanya variabel laten informasi akuntansi dan kultur organisasi

Tabel 1  
Statistik Deskriptif Variabel Penelitian

Variabel	Modus	Standar Deviasi	Kisaran Teoritis	Kisaran Aktual
Informasi Akuntansi	11	3,480	5 – 25	6 – 22
Ketidakpastian Lingkungan	48	11,450	11 – 55	15 – 55
Kultur Organisasional	22	3,151	8 – 40	16 – 30
Kinerja Manajer	27	6,447	9 – 45	11 – 39

Sumber : Output SPSS 11.5, Descriptive Statistic

Tabel 2  
Hasil Uji Reliabilitas Variabel Penelitian

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha
INF_AKT	0.684730	0.914868		0.881656
INTERAKSI1	0.568571	0.980824		0.979366
INTERAKSI2	0.705739	0.992445		0.992436
KIN_MAN	0.695344	0.952570	0.813085	0.942004
KTD_LINGK	0.801179	0.977618		0.975084
KUL_ORG	0.672867	0.777090		0.775867

Sumber : Data primer yang diolah PLS, 2010

Tabel 3  
Hasil Uji Validitas Instrumen Informasi Akuntansi, Ketidakpastian Lingkungan, Kultur Organisasi, Kinerja Manajer

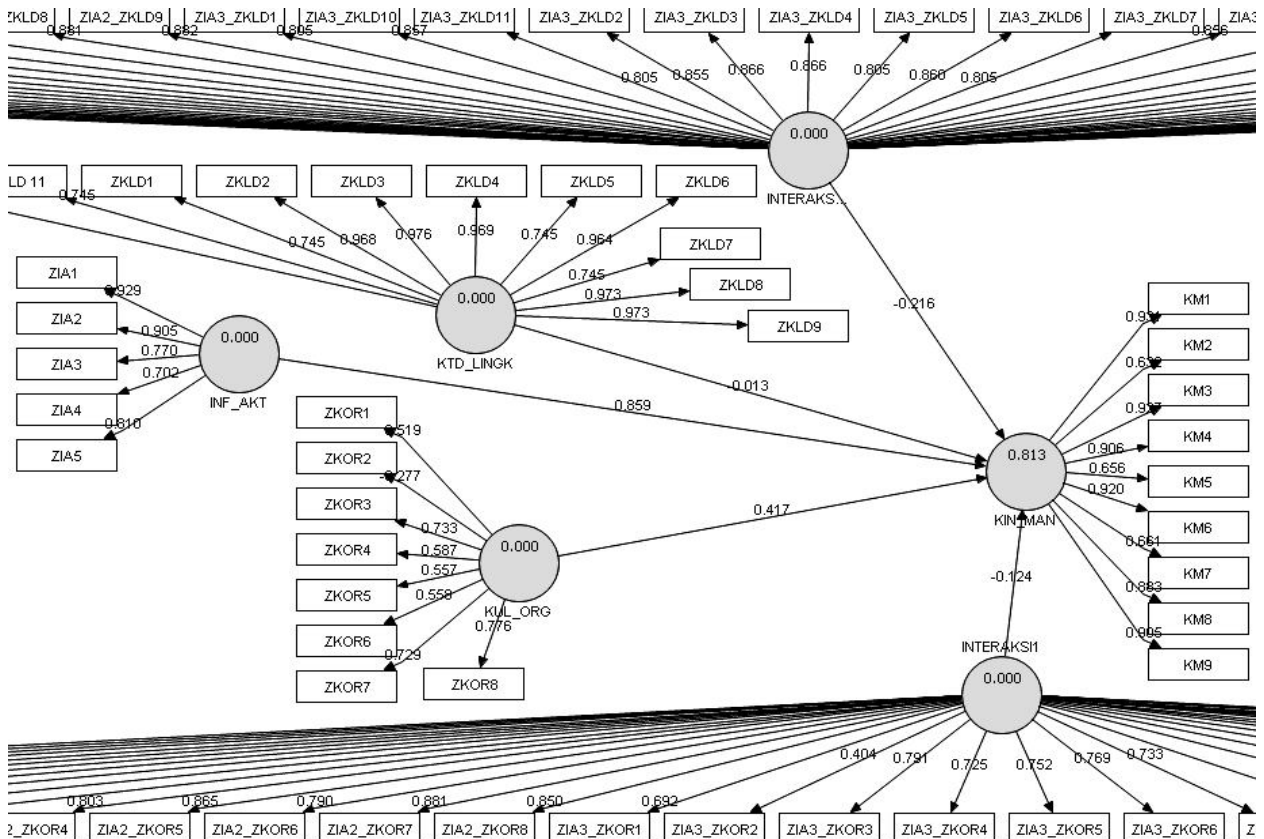
	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )		Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )
KM1 <- KIN_MAN	0.93085	67.34693	ZKLD4 <- KTD_LINGK	0.96883	34.24277
KM2 <- KIN_MAN	0.63167	8.75468	ZKLD5 <- KTD_LINGK	0.74545	6.06811
KM3 <- KIN_MAN	0.92721	77.89983	ZKLD6 <- KTD_LINGK	0.96358	35.53194
KM4 <- KIN_MAN	0.90567	60.71646	ZKLD7 <- KTD_LINGK	0.74545	6.06811
KM5 <- KIN_MAN	0.65630	11.16769	ZKLD8 <- KTD_LINGK	0.97286	36.52770
KM6 <- KIN_MAN	0.91997	70.53415	ZKLD9 <- KTD_LINGK	0.97336	35.62757
KM7 <- KIN_MAN	0.66145	9.02215	ZKLD10 <- KTD_LINGK	0.96908	35.10282
KM8 <- KIN_MAN	0.88306	40.50609	ZKLD11 <- KTD_LINGK	0.74545	6.06811
KM9 <- KIN_MAN	0.90459	64.22762	ZKOR1 <- KUL_ORG	0.51927	4.78884
ZIA1 <- INF_AKT	0.92908	74.08030	ZKOR2 <- KUL_ORG	-0.27689	2.16932
ZIA2 <- INF_AKT	0.90513	33.28657	ZKOR3 <- KUL_ORG	0.73278	12.92788
ZIA3 <- INF_AKT	0.76997	14.82070	ZKOR4 <- KUL_ORG	0.58735	5.83697
ZIA4 <- INF_AKT	0.70213	12.16913	ZKOR5 <- KUL_ORG	0.55711	6.87350
ZIA5 <- INF_AKT	0.80955	30.37120	ZKOR6 <- KUL_ORG	0.55782	7.11429
ZKLD1 <- KTD_LINGK	0.74545	6.06811	ZKOR7 <- KUL_ORG	0.72863	14.55333
ZKLD2 <- KTD_LINGK	0.96826	35.36891	ZKOR8 <- KUL_ORG	0.77604	17.98209
ZKLD3 <- KTD_LINGK	0.97597	33.57166			

Keterangan : t-statistik sig pada  $\alpha$  5%

Sumber : Data primer yang diolah PLS, 2010

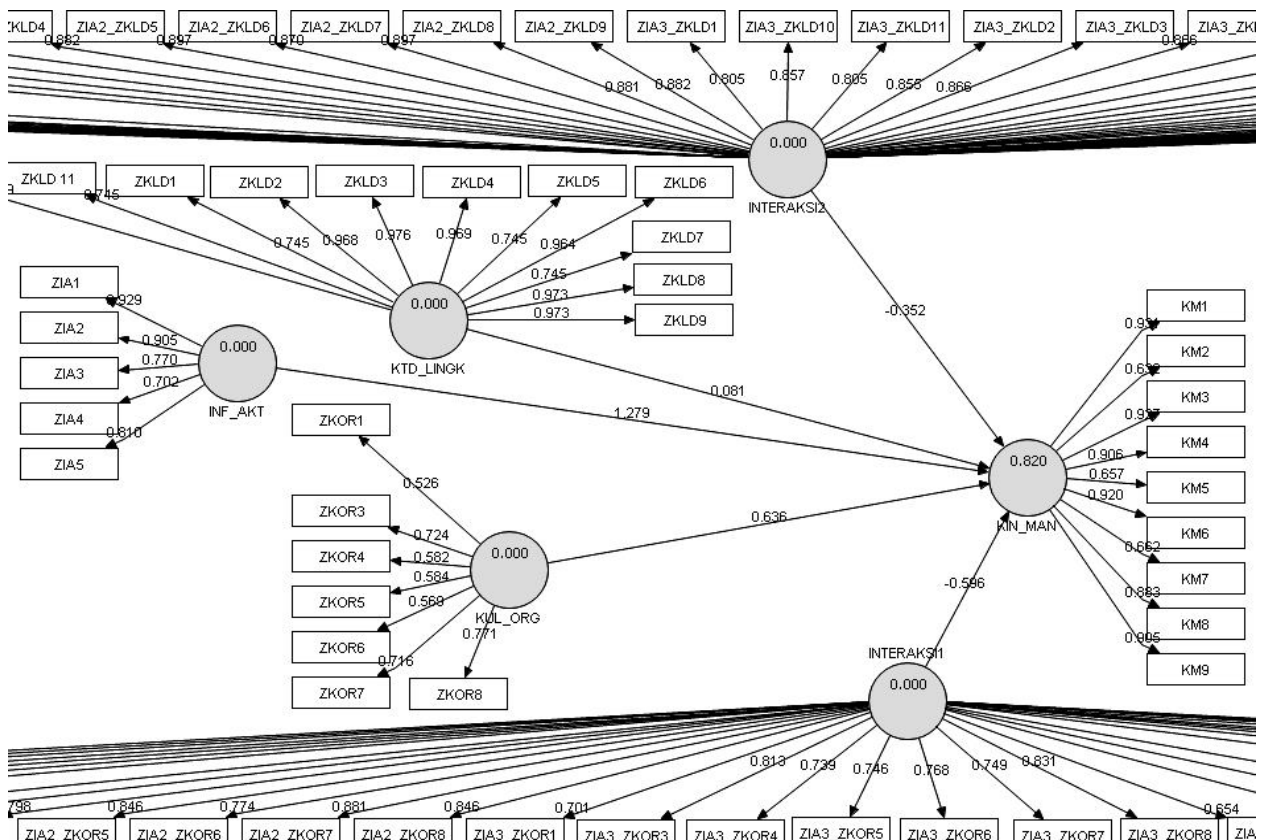
Gambar 2

Hasil Outer Model Seluruh Variabel



Gambar 3

Hasil Outer Model Seluruh Variabel (Reestimated)





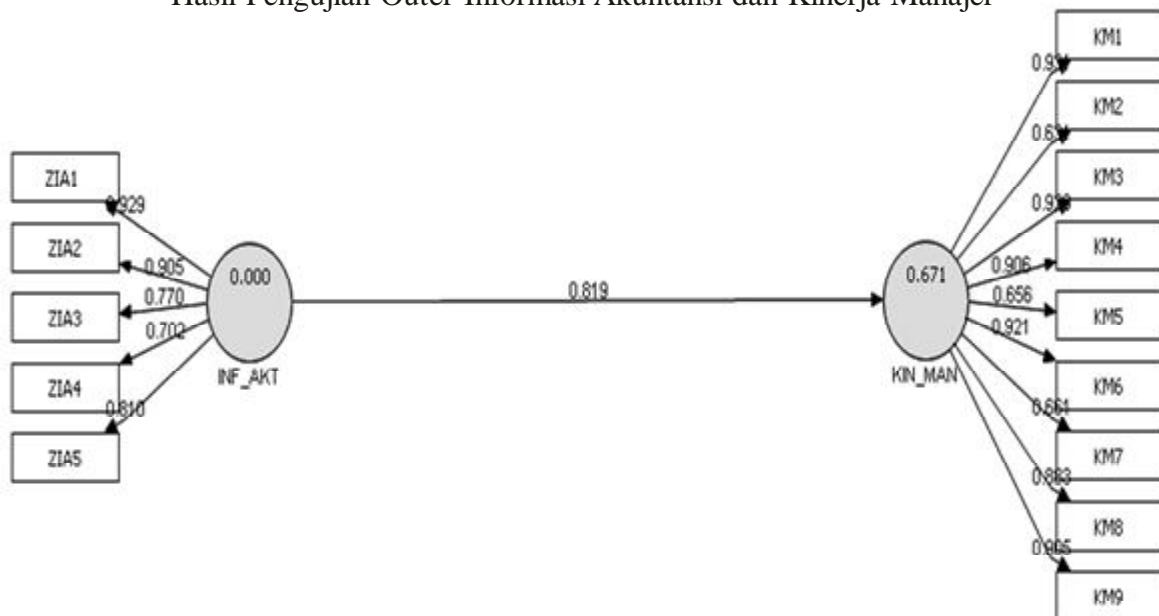
Tabel 4  
Estimasi Parameter Model Struktural Seluruh Variabel

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)					
	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
INF_AKT -> KIN_MAN	1.279115	1.167032	0.310792	0.310792	4.115666
INTERAKSII -> KIN_MAN	-0.596485	-0.527917	0.309034	0.309034	1.930161
INTERAKSI2 -> KIN_MAN	-0.351930	-0.268430	0.218443	0.218443	1.611080
KTD_LINGK -> KIN_MAN	0.080643	0.016288	0.158204	0.158204	0.509740
KUL_ORG -> KIN_MAN	0.635851	0.602353	0.171284	0.171284	3.712265

Keterangan : t- statistik sig pada  $\alpha$  5%

Sumber : Data primer yang diolah PLS, 2010.

Gambar 4  
Hasil Pengujian Outer Informasi Akuntansi dan Kinerja Manajer



terbukti signifikan sebagai pembentuk variabel dependen kinerja keuangan dengan *t-statistic* diatas 1,96. Sedangkan variabel moderatingnya ketidak-pastian lingkungan dan kultur organisasi tidak satupun signifikan pada *alfa* 5% mempengaruhi kinerja manajer (nilai *t-statistic* lebih kecil dari 1,96).

Variabel independen kultur organisasi dan informasi akuntansi dan juga variabel dependen yaitu kinerja manajer dengan indikatornya signifikan mampu mengukur variabel latennya. Akan tetapi setelah diuji *inner model* secara keseluruhan yaitu pengujian untuk mengetahui hubungan antar variabel laten/konstruk, sebagaimana pada Tabel 4, menunjukkan hasil yang tidak maksimal dimana hanya variabel laten informasi akuntansi dan kultur organisasi terbukti signifikan sebagai pembentuk variabel dependen kinerja keuangan dengan *t-statistic*

didas 1,96. Sedangkan variabel moderatingnya ketidakpastian lingkungan dan kultur organisasi tidak satupun signifikan pada *alfa* 5% mempengaruhi kinerja manajer (nilai *t-statistic* lebih kecil dari 1,96).

Oleh karena hasil yang kurang maksimal pada pengujian keseluruhan variabel, pengujian selanjutnya dilakukan untuk setiap variabel dependen dan satu variabel independen.

#### a. Pengujian Hipotesis Pertama (Informasi Akuntansi Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajer)

Hasil pengujian outer antara Informasi Akuntansi dengan Kinerja Manajer tampak pada Gambar 4.

**Uji Outer Model : Informasi Akuntansi dengan Kinerja Manajer.** Berdasarkan hasil pengujian diketahui *outer loading* indikator Informasi Akuntansi dan Kinerja Manajer cukup

Tabel 5  
Hasil Pengujian Outer Loading Informasi Akuntansi Terhadap Kinerja

Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
KM1 <- KIN MAN	<b>0.930611</b>	0.930838	0.012414	0.012414	<b>74.962226</b>
KM2 <- KIN MAN	<b>0.631229</b>	0.621359	0.070954	0.070954	<b>8.896370</b>
KM3 <- KIN MAN	<b>0.927602</b>	0.927539	0.013126	0.013126	<b>70.669548</b>
KM4 <- KIN MAN	<b>0.905504</b>	0.904783	0.018017	0.018017	<b>50.258732</b>
KM5 <- KIN MAN	<b>0.656059</b>	0.647480	0.059606	0.059606	<b>11.006588</b>
KM6 <- KIN MAN	<b>0.920651</b>	0.921485	0.013591	0.013591	<b>67.741088</b>
KM7 <- KIN MAN	<b>0.661275</b>	0.654739	0.067794	0.067794	<b>9.754140</b>
KM8 <- KIN MAN	<b>0.882521</b>	0.881998	0.021393	0.021393	<b>41.253224</b>
KM9 <- KIN MAN	<b>0.905003</b>	0.906260	0.015632	0.015632	<b>57.894620</b>
ZIA1 <- INF AKT	<b>0.929117</b>	0.928657	0.013913	0.013913	<b>66.782305</b>
ZIA2 <- INF AKT	<b>0.905157</b>	0.905687	0.022761	0.022761	<b>39.767678</b>
ZIA3 <- INF AKT	<b>0.769924</b>	0.771603	0.047782	0.047782	<b>16.113180</b>
ZIA4 <- INF AKT	<b>0.702058</b>	0.703956	0.049959	0.049959	<b>14.052553</b>
ZIA5 <- INF AKT	<b>0.809579</b>	0.808172	0.028393	0.028393	<b>28.513291</b>

Keterangan : t- statistik sig pada  $\alpha$  5%

Sumber : Data Primer diolah dengan PLS, 2010

Tabel 6  
Struktural Model Specification

AVE dan Akar AVE

	AVE	Akar AVE
INF_AKT	0.684731	0.827
KIN_MAN	0.695338	0.833

Akar AVE dan Korelasi Konstruk

	INF_AKT	KIN_MAN
INF_AKT	<b>0.827</b>	
KIN_MAN	0.818	<b>0.833</b>

Ket: Diagonal yang tercetak tebal adalah akar dari AVE

Composite Reliability

	Composite Reliability
INF_AKT	0.914868
KIN_MAN	0.952565

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
INF_AKT	0.881656
KIN_MAN	0.942004

Sumber : Data Primer diolah dengan PLS, 2010

*reliable* memenuhi *convergent validity*, tidak ada *loading factor* yang nilainya di bawah 0,50. Masing-masing *loading factor* ini signifikan secara statistik pada 0,05 sebagaimana Tabel 5.

Pengujian selanjutnya adalah menentukan *discriminant validity* indikator reflektif dengan membandingkan *square root of Average Variance Extracted* (AVE) untuk setiap konstruk dengan korelasi antar konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Model mempunyai *discriminant validity* yang cukup karena akar AVE lebih besar daripada korelasi antara konstruk. Jadi semua konstruk dalam model yang dies-

timasi memenuhi kriteria *discriminant validity* (Tabel 6) di mana Akar AVE tercetak tebal lebih besar daripada korelasi antar konstruk yang ditunjukkan dengan nilai di bawahnya.

Uji lainnya adalah *composite reliability* dan *cronbachs alpha* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Output Tabel 6 menunjukkan nilai yang memuaskan di atas 0,80 untuk konstruk Informasi Akuntansi dan konstruk Kinerja Manajer.

**Pengujian Inner Model atau Pengujian Model Struktural.** Menilai *inner model* adalah dengan melihat hubungan antar konstruk laten

Tabel 7  
Structural Model Specification  
R Square

	R Square
INF_AKT	
KIN_MAN	0.67052

Sumber : Data Primer diolah dengan PLS, 2010

Tabel 8  
Estimasi Koefisien Parameter Path Model Struktural  
Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics ( O/STERR )
INF_AKT -> KIN_MAN	0.818853	0.824443	0.030786	0.030786	26.598406

Keterangan : t- statistik sig pada  $\alpha$  5%

Sumber : Data Primer diolah dengan PLS, 2010

dengan memperhatikan hasil *estimasi koefisien parameter path* dan tingkat signifikannya serta nilai *R-square* seperti terlihat pada Tabel 7 dan Tabel 8. Model ini menunjukkan *R-square* sebesar 0,670 berarti variabilitas konstruk kinerja manajer yang dapat dijelaskan oleh konstruk informasi akuntansi sebesar 67%, sedangkan sisanya sebesar 33% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Hasil koefisien path hubungan informasi akuntansi dan kinerja manajer beserta indikator signifikansinya dapat dilihat pada *output* Tabel 8.

Hasil estimasi menunjukkan bahwa *koefisien parameter* hubungan informasi akuntansi ke kinerja manajer adalah 0,818 jadi dari uji hubungan antar konstruk dapat disimpulkan bahwa informasi akuntansi mempengaruhi kinerja manajer sebesar 0,818 signifikan pada 0,05 (t hitung lebih besar dari 1,96) dengan nilai *R-square* 0,57. Nilai tersebut dapat dimaknai bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa Informasi Akuntansi berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajer dapat diterima.

**b. Pengujian Hipotesis Kedua (Informasi Akuntansi mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Manajer saat Ketidakpastian Lingkungan dipersepsikan tinggi)**

Hasil Pengujian Outer tampak pada Gambar 5. Uji Outer Model. Gambar 5 menunjukkan *loading* untuk masing-masing indikator cukup *reliable*, tidak ada yang nilainya dibawah 0.50. Hasil pengujian secara terperinci tampak pada Tabel 9. Berdasarkan hasil pengujian diketahui *outer loading* indikator Informasi Akuntansi,

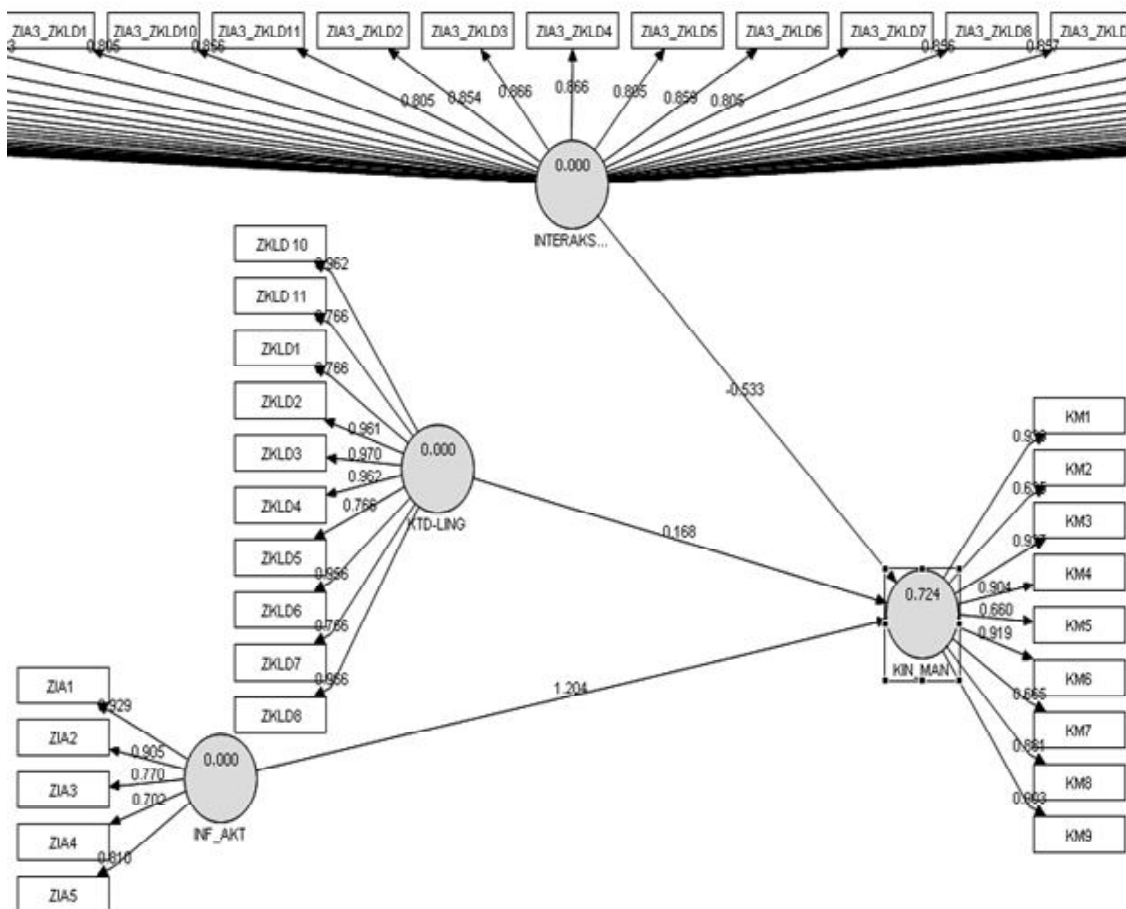
Ketidakpastian Lingkungan, Interaksi antara Informasi Akuntansi dan Ketidakpastian Lingkungan dan Kinerja Manajer semua cukup *reliable* memenuhi *convergent validity*, tidak ada *loading factor* yang nilainya dibawah 0,50. Masing-masing *loading factor* ini signifikan secara statistik pada 0,05.

Semua konstruk dalam model yang diestimasi memenuhi kriteria *discriminant validity*, terlihat dari *output* pada Tabel 10.

Uji lainnya adalah *composite reliability* menunjukkan nilai yang memuaskan yaitu 0,881 untuk konstruk informasi akuntansi dan 0,942 untuk konstruk kinerja manajer, 0,992 untuk Interaksi 2 dan 0,971 untuk ketidakpastian lingkungan. Untuk *cronbachs alpha* semua konstruk semua sangat *reliable* karena nilainya diatas 0.70 pada Tabel 10.

**Pengujian Inner Model atau Pengujian Model Struktural.** Menilai *inner model* adalah dengan melihat hubungan antar konstruk laten dengan memperhatikan hasil *estimasi koefisien parameter path* dan tingkat signifikannya serta nilai *R-square* tampak pada Tabel 10. Model ini memberikan nilai *R-square* sebesar 0,723 berarti variabilitas konstruk kinerja manajer yang dapat dijelaskan oleh konstruk informasi akuntansi, konstruk ketidakpastian lingkungan dan Interaksinya sebesar 72,3%, sedangkan sisanya sebesar 27,7% dijelaskan oleh variabel lain diluar model. Hasil koefisien jalur struktural dan indikator beserta nilai signifikansinya dapat dilihat pada *output* Tabel 11.

Gambar 5  
Hasil Pengujian Outer Informasi Akuntansi dengan Moderating Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajer



Dari hasil estimasi menunjukkan bahwa koefisien parameter hubungan antara Informasi Akuntansi ke kinerja manajer adalah 1,203. Uji hubungan antar konstruk menunjukkan hanya konstruk informasi akuntansi yang mempengaruhi kinerja manajer yaitu sebesar 1,203 signifikan pada 0,05 (T hitung lebih besar dari 1,96) sedangkan ketidakpastian lingkungan dan Interaksinya tidak mempengaruhi kinerja manajer karena tidak memenuhi signifikansi dimana  $T \text{ hitung} < 1,96$ . Nilai tersebut dapat dimaknai bahwa hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa informasi akuntansi berpengaruh positif terhadap kinerja manajer pada saat ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan tinggi tidak dapat dibuktikan atau ditolak. Jadi dapat disimpulkan tidak terjadi hubungan moderasi atau konstruk ketidakpastian lingkungan bukan

merupakan konstruk moderasi.

### c. Pengujian Hipotesis Ketiga (Informasi Akuntansi tinggi mempunyai Pengaruh Positif terhadap Kinerja Manajer pada Kultur Organisasional yang berorientasi Manajer)

Hasil pengujian hipotesis ketiga dengan menghubungkan seluruh indikator pembentuk Informasi akuntansi, indikator moderating kultur organisasional, indikator interaksinya, serta indikator kinerja manajer tampak pada Gambar 6.

**Uji Outer Model.** Berdasarkan hasil pengujian *outer loading*, indikator kultur organisasional KOR2, ZIA3\_ZKOR2, ZIA4\_ZKOR2 kita keluarkan dari model karena memiliki loading kurang dari 0,50 dan tidak signifikan. Selanjutnya model kita lakukan



Tabel 9  
 Hasil Pengujian *Outer Loadings* Informasi Akuntansi dengan Moderating Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Manajer

	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )
KM1 <- KIN_MAN	0.930031	63.237634
KM2 <- KIN_MAN	0.634741	8.920895
KM3 <- KIN_MAN	0.926924	67.164290
KM4 <- KIN_MAN	0.903867	56.328142
KM5 <- KIN_MAN	0.659623	11.249788
KM6 <- KIN_MAN	0.919128	59.178207
KM7 <- KIN_MAN	0.664610	9.881282
KM8 <- KIN_MAN	0.880588	36.420024
KM9 <- KIN_MAN	0.903356	57.736126
ZIA1 <- INF_AKT	0.929226	76.613808
ZIA1_ZKLD1 <- INTERAKSI 2	0.907658	57.227364
ZIA1_ZKLD10 <- INTERAKSI 2	0.833364	30.561043
ZIA2_ZKLD11 <- INTERAKSI 2	0.896672	48.422649
ZIA2_ZKLD2 <- INTERAKSI 2	0.880161	26.428506
ZIA2_ZKLD3 <- INTERAKSI 2	0.890245	28.089041
ZIA2_ZKLD4 <- INTERAKSI 2	0.882361	27.028466
ZIA2_ZKLD5 <- INTERAKSI 2	0.896672	48.422649
ZIA2_ZKLD6 <- INTERAKSI 2	0.870113	25.886049
ZIA2_ZKLD7 <- INTERAKSI 2	0.896672	48.422649
ZIA2_ZKLD8 <- INTERAKSI 2	0.881392	26.522703
ZIA2_ZKLD9 <- INTERAKSI 2	0.882751	26.743174
ZIA3 <- INF_AKT	0.769640	15.332959
ZIA3_ZKLD1 <- INTERAKSI 2	0.804727	20.786781
ZIA3_ZKLD10 <- INTERAKSI 2	0.856498	25.121845
ZIA3_ZKLD11 <- INTERAKSI 2	0.804727	20.786781
ZIA3_ZKLD2 <- INTERAKSI 2	0.854397	24.581034
ZIA3_ZKLD3 <- INTERAKSI 2	0.865785	26.000977
ZIA3_ZKLD4 <- INTERAKSI 2	0.865716	25.476133
ZIA4_ZKLD9 <- INTERAKSI 2	0.781355	15.665351
ZIA5 <- INF_AKT	0.809753	27.754415
ZIA5_ZKLD1 <- INTERAKSI 2	0.859573	22.407959
ZIA5_ZKLD10 <- INTERAKSI 2	0.796623	16.700351
ZIA5_ZKLD11 <- INTERAKSI 2	0.859573	22.407959
ZIA5_ZKLD2 <- INTERAKSI 2	0.796954	16.492431
ZIA5_ZKLD3 <- INTERAKSI 2	0.801547	16.923550
ZIA5_ZKLD4 <- INTERAKSI 2	0.797880	16.834690
ZIA5_ZKLD5 <- INTERAKSI 2	0.859573	22.407959
ZIA5_ZKLD6 <- INTERAKSI 2	0.773396	15.133046
ZIA5_ZKLD7 <- INTERAKSI 2	0.859573	22.407959
ZIA5_ZKLD8 <- INTERAKSI 2	0.786380	16.044757
ZIA1_ZKLD11 <- INTERAKSI 2	0.907658	57.227364
ZIA1_ZKLD2 <- INTERAKSI 2	0.881544	29.952522
ZIA1_ZKLD3 <- INTERAKSI 2	0.890536	31.942863
ZIA1_ZKLD4 <- INTERAKSI 2	0.645453	14.169792
ZIA1_ZKLD5 <- INTERAKSI 2	0.907658	57.227364
ZIA1_ZKLD6 <- INTERAKSI 2	0.872026	29.165598
ZIA1_ZKLD7 <- INTERAKSI 2	0.907658	57.227364
ZIA1_ZKLD8 <- INTERAKSI 2	0.882548	30.049099
ZIA1_ZKLD9 <- INTERAKSI 2	0.884016	30.334997
ZIA2 <- INF_AKT	0.905305	38.212719
ZIA2_ZKLD1 <- INTERAKSI 2	0.896672	48.422649
ZIA2_ZKLD10 <- INTERAKSI 2	0.882241	27.022084
ZIA3_ZKLD5 <- INTERAKSI 2	0.804727	20.786781
ZIA3_ZKLD6 <- INTERAKSI 2	0.859304	25.177262
ZIA3_ZKLD7 <- INTERAKSI 2	0.804727	20.786781
ZIA3_ZKLD8 <- INTERAKSI 2	0.855761	24.756022
ZIA3_ZKLD9 <- INTERAKSI 2	0.856996	24.825463
ZIA4 <- INF_AKT	0.701846	14.099092
ZIA4_ZKLD1 <- INTERAKSI 2	0.768690	17.268992
ZIA4_ZKLD10 <- INTERAKSI 2	0.796828	16.554963
ZIA4_ZKLD11 <- INTERAKSI 2	0.768690	17.268992
ZIA4_ZKLD2 <- INTERAKSI 2	0.778604	15.497985
ZIA4_ZKLD3 <- INTERAKSI 2	0.788719	16.024901
ZIA4_ZKLD4 <- INTERAKSI 2	0.781300	15.849735
ZIA4_ZKLD5 <- INTERAKSI 2	0.768690	17.268992
ZIA4_ZKLD6 <- INTERAKSI 2	0.778464	15.403961
ZIA4_ZKLD7 <- INTERAKSI 2	0.768690	17.268992
ZIA4_ZKLD8 <- INTERAKSI 2	0.779690	15.603094
ZIA5_ZKLD9 <- INTERAKSI 2	0.798311	16.635174
ZKLD 10 <- KTD-LING	0.961942	39.966516
ZKLD 11 <- KTD-LING	0.765729	7.245914
ZKLD1 <- KTD-LING	0.765729	7.245914
ZKLD2 <- KTD-LING	0.961004	40.951368
ZKLD3 <- KTD-LING	0.969707	44.446567
ZKLD4 <- KTD-LING	0.961611	39.833951
ZKLD5 <- KTD-LING	0.765729	7.245914
ZKLD6 <- KTD-LING	0.955709	37.332058
ZKLD7 <- KTD-LING	0.765729	7.245914
ZKLD8 <- KTD-LING	0.966183	43.608378

Tabel 10  
 Struktural Model Spesification

AVE dan Akar AVE

	AVE	Akar AVE
INF_AKT	0.684734	0.827
INTERAKSI 2	0.70572	0.833
KIN_MAN	0.695234	0.833
KTD-LING	0.790614	0.888

Akar AVE dan Korelasi Konstrukt

	INF_AKT	INTERAKSI 2	KIN_MAN	KTD-LING
INF_AKT	<b>0.827000</b>			
INTERAKSI 2	0.688398	<b>0.833000</b>		
KIN_MAN	0.818797	0.399527	<b>0.833000</b>	
KTD-LING	-0.107262	0.620287	-0.292176	<b>0.888000</b>

Ket : Diagonal yang tercoret tebal adalah akar dari AVE

Composite Reliability

	Composite Reliability
INF_AKT	0.914866
INTERAKSI 2	0.992444
KIN_MAN	0.952579
KTD-LING	0.9739

Cronbachs Alpha

	Cronbachs Alpha
INF_AKT	0.881656
INTERAKSI 2	0.992436
KIN_MAN	0.942004
KTD-LING	0.971101

R Square

	R Square
INF_AKT	
INTERAKSI 2	
KIN_MAN	0.72368
KTD-LING	

Sumber : Data primer yang diolah dengan PLS, 2010

Tabel 11  
Estimasi Koefisien Parameter Path Model Struktur

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)

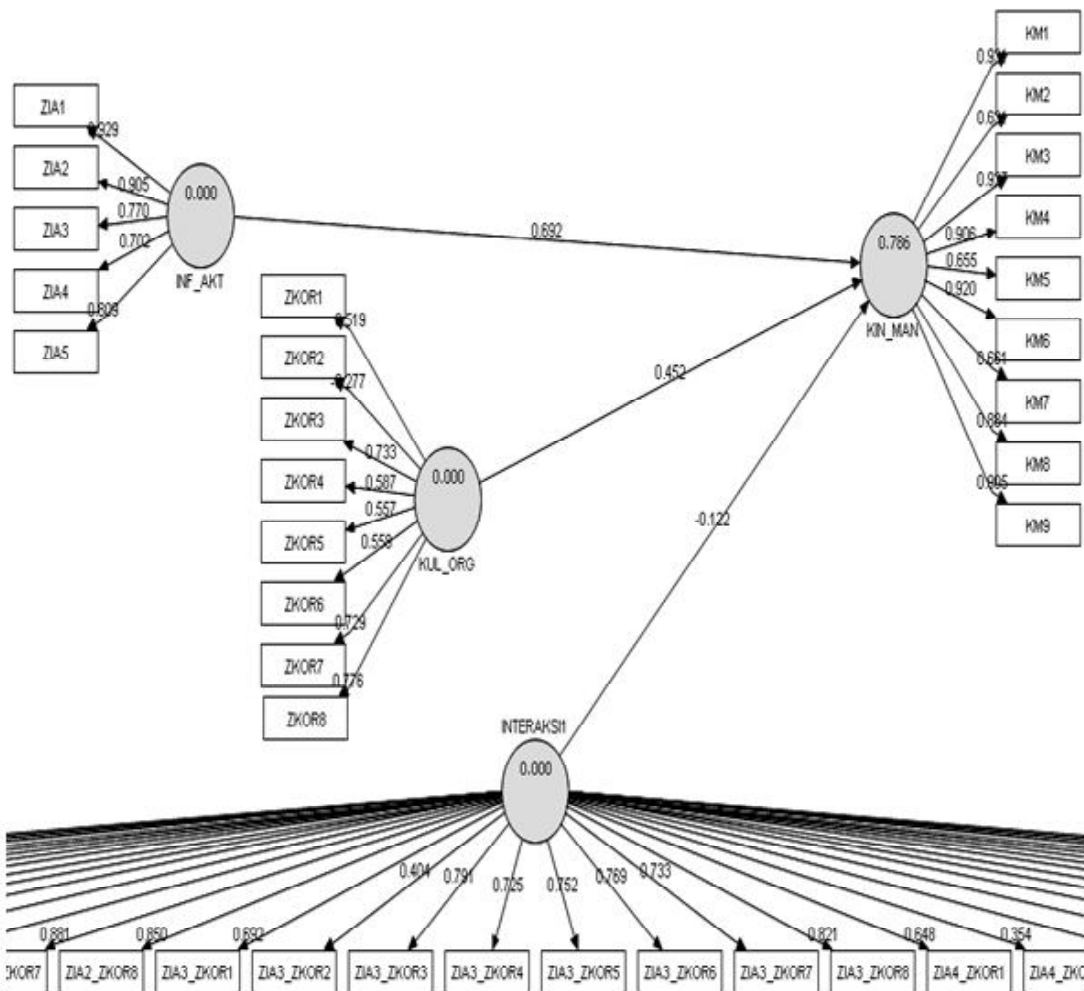
	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
INF_AKT -> KIN_MAN	1.203952	0.234051	0.234051	5.143967
INTERAKSI 2 -> KIN_MAN	-0.533351	0.306884	0.306884	1.737957
KTD-LING -> KIN_MAN	0.167792	0.229571	0.229571	0.730894

Keterangan : t-statistik sig pada  $\alpha$  5%

Sumber : Data Primer diolah dengan PLS, 2010

Gambar 6

Hasil Pengujian Outer Informasi Akuntansi, Kultur Organisasi, Kinerja Manajer



pengujian ulang dengan hanya memasukkan indikator yang signifikan atau memiliki *t-statistic* > 1,96 dengan cara reestimasi kembali dengan membuang indikator KOR2, ZIA3\_ZKOR2, ZIA4\_ZKOR2 hasil output smartPLS setelah di *re-estimated* tampak pada Gambar 7.

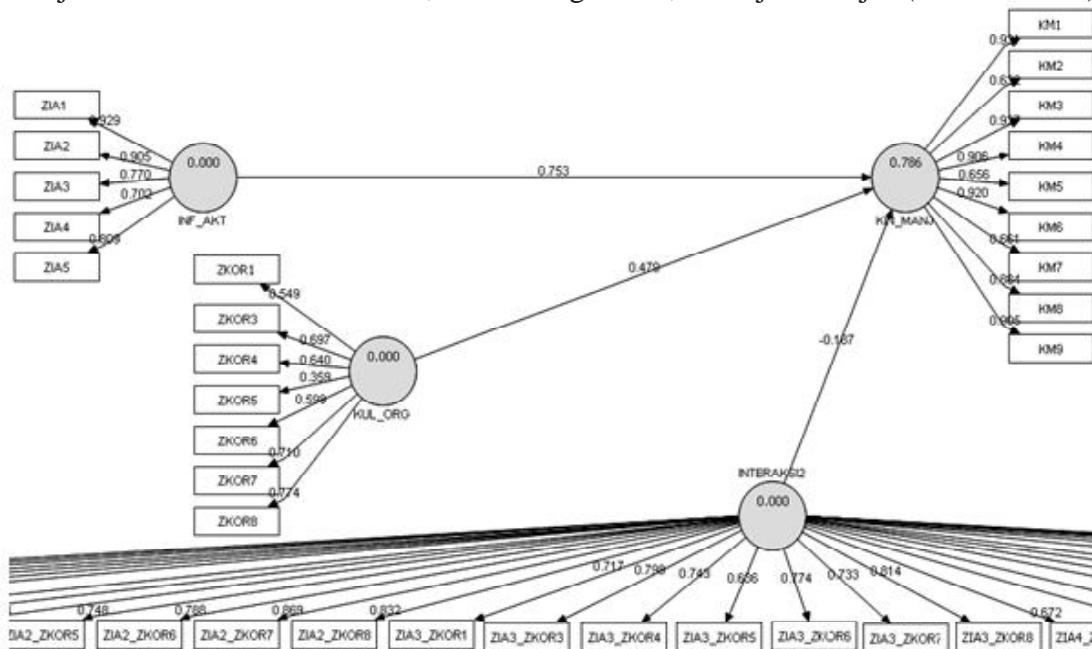
Berdasarkan hasil pengujian *outer loading*, ternyata masih ada indikator KOR 5 memiliki *loading* kurang dari 0,50 dan tidak signifikan. Selanjutnya kita lakukan pengujian ulang atau

re-estimasi kembali dengan membuang indikator KOR 5, hasil output tampak pada Gambar 8.

Sekarang hasilnya telah memenuhi *convergent validity* karena semua *loading factor* berada di atas 0,50, masing-masing *loading factor* ini signifikan secara statistik pada 0,05. Hal ini dapat dilihat dari nilai *T-statistic* hitung masing-masing indikator di atas nilai tabel T 1,96.

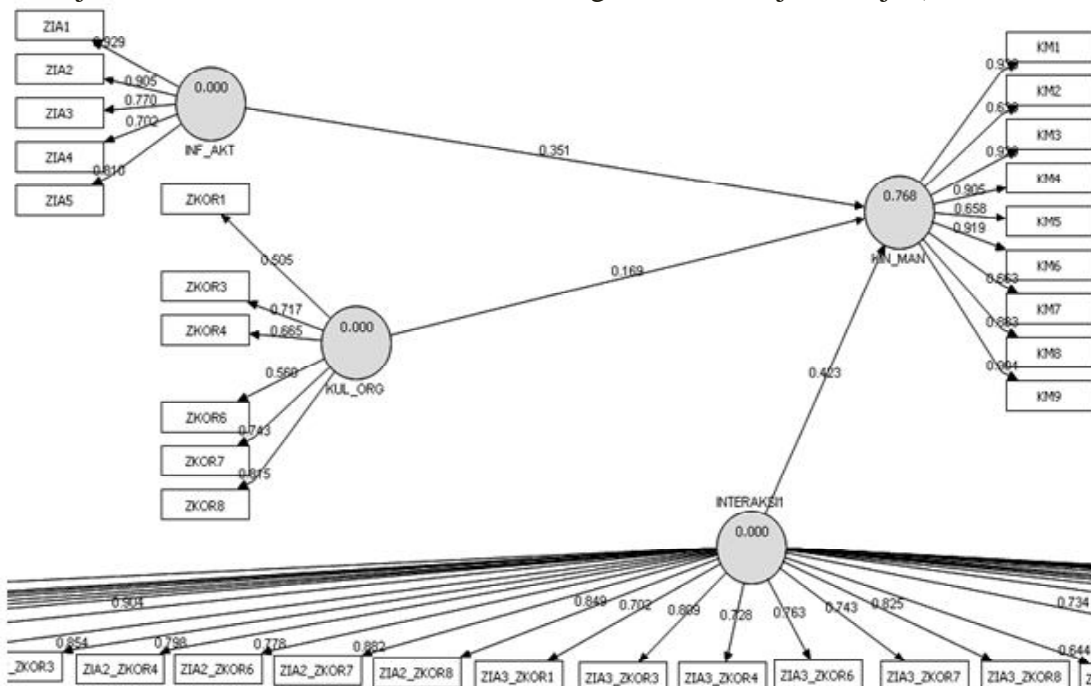
Semua konstruk dalam model yang dies-

Gambar 7  
Uji Outer Informasi Akuntansi, Kultur Organisasi, Kinerja Manajer (*Reestimated1*)



Gambar 8

Uji Outer Informasi Akuntansi, Kultur Organisasi, Kinerja Manajer (*Reestimated2*)



timasi memenuhi kriteria *discriminant validity*, dalam model terlihat dari output pada Tabel 13.

Uji lainnya adalah *composite reliability* dari blok indikator yang mengukur konstruk. Hasil *composite reliability* menunjukkan nilai yang memuaskan yaitu 0,914 untuk konstruk Informasi Akuntansi dan 0,982 untuk konstruk Kinerja Manajer, 0,952 untuk Interaksi1 dan 0,831 untuk kultur organisasional seperti terlihat

pada Tabel 13.

**Pengujian Inner Model atau Pengujian Model Struktural.** Pada Tabel 13, nilai *R-square* sebesar 0,768 berarti variabilitas konstruk kinerja manajer dapat dijelaskan oleh konstruk informasi akuntansi, kultur organisasi dan Interaksinya sebesar 76,8% sedangkan sisanya sebesar 23,2 % dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Hasil koefisien jalur



Tabel 12  
Hasil Pengujian Outer Loading Informasi Akuntansi, Kultur Organisasional, Kinerja Manajer (Reestimate)

Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)			Outer Loadings (Mean, STDEV, T-Values)		
	Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )		Original Sample (O)	T Statistics ( O/STERR )
KM1 <- KIN MAN	0.930390	68.345217	ZIA1 <- INF AKT	0.929090	76.953234
KM2 <- KIN MAN	0.633310	9.388590	ZIA1 ZKOR1 <- INTERAKSII	0.797150	17.793844
KM3 <- KIN MAN	0.926480	68.471131	ZIA1 ZKOR3 <- INTERAKSII	0.879369	42.418222
KM4 <- KIN MAN	0.904815	57.928405	ZIA1 ZKOR4 <- INTERAKSII	0.865061	33.100750
KM5 <- KIN MAN	0.657696	11.783400	ZIA1 ZKOR6 <- INTERAKSII	0.833307	33.499013
KM6 <- KIN MAN	0.919407	66.190674	ZIA1 ZKOR7 <- INTERAKSII	0.888790	45.572127
KM7 <- KIN MAN	0.662987	10.434795	ZIA1 ZKOR8 <- INTERAKSII	0.904483	62.179545
KM8 <- KIN MAN	0.882913	43.134115	ZIA2 <- INF AKT	0.905147	39.776180
KM9 <- KIN MAN	0.903883	61.124467	ZIA2 ZKOR1 <- INTERAKSII	0.771083	17.870397
ZIA2 ZKOR3 <- INTERAKSII	0.853768	46.970802	ZIA3 ZKOR7 <- INTERAKSII	0.743047	15.353280
ZIA2 ZKOR4 <- INTERAKSII	0.798018	19.662199	ZIA3 ZKOR8 <- INTERAKSII	0.825333	21.666967
ZIA2 ZKOR6 <- INTERAKSII	0.777516	17.957634	ZIA4 <- INF AKT	<b>0.702121</b>	<b>13.978013</b>
ZIA2 ZKOR7 <- INTERAKSII	0.882477	48.011087	ZIA4 ZKOR1 <- INTERAKSII	0.643723	10.104538
ZIA2 ZKOR8 <- INTERAKSII	0.848969	26.089976	ZIA4 ZKOR3 <- INTERAKSII	0.733732	19.170111
ZIA3 <- INF AKT	<b>0.769932</b>	<b>17.909377</b>	ZIA4 ZKOR4 <- INTERAKSII	0.728363	13.617152
ZIA3 ZKOR1 <- INTERAKSII	0.702126	12.317087	ZIA4 ZKOR6 <- INTERAKSII	0.696072	14.474166
ZIA3 ZKOR3 <- INTERAKSII	0.808968	22.836781	ZIA4 ZKOR7 <- INTERAKSII	0.694433	14.768229
ZIA3 ZKOR4 <- INTERAKSII	0.728363	12.617152	ZIA4 ZKOR8 <- INTERAKSII	0.718002	17.158997
ZIA3 ZKOR6 <- INTERAKSII	0.763076	18.722999			
ZIA5 <- INF AKT	0.809557	27.551661	ZKOR1 <- KUL_ORG	0.504537	4.78316
ZIA5 ZKOR1 <- INTERAKSII	0.697689	12.139207	ZKOR3 <- KUL_ORG	0.717409	14.025424
ZIA5 ZKOR3 <- INTERAKSII	0.819571	25.876408	ZKOR4 <- KUL_ORG	0.665479	8.152761
ZIA5 ZKOR4 <- INTERAKSII	0.775468	19.663727	ZKOR6 <- KUL_ORG	0.55998	6.806515
ZIA5 ZKOR6 <- INTERAKSII	0.782893	23.22914	ZKOR7 <- KUL_ORG	0.743483	14.974349
ZIA5 ZKOR7 <- INTERAKSII	0.833923	29.216892	ZKOR8 <- KUL_ORG	0.814806	26.129796
ZIA5 ZKOR8 <- INTERAKSII	0.845552	37.402409			

Keterangan : t-statistik sig pada  $\alpha$  5%

Sumber : Data Primer diolah dengan PLS, 2010

struktural dan indikator signifikansinya dilihat pada *output* Tabel 14.

Uji hubungan antar konstruk menunjukkan konstruk informasi akuntansi mempengaruhi kinerja manajer yaitu sebesar 0,350 signifikan pada 0,05 (T hitung lebih besar dari 1,96) sedangkan konstruk kultur organisasional mempengaruhi kinerja manajer sebesar 0,422 dan interaksinya mempengaruhi kinerja manajer sebesar 0,168 (T hitung >1,96) signifikan pada *alfa* 0,05. Nilai tersebut dapat dimaknai bahwa kultur organisasi merupakan variabel moderating kinerja manajer. Secara utuh hipotesis ketiga dapat diterima.

**Hipotesis 1:** Hasil pengujian *outer* dan *inner* sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 5 dan Tabel 6 di mana pada uji hubungan antar konstruk dapat disimpulkan informasi akuntansi mempengaruhi kinerja manajer sebesar 0,818 signifikan pada 0,05 (t hitung >1,96) dengan

nilai *R-square* 67%. Model ini memberikan nilai *R-square* sebesar 0,670 berarti variabilitas konstruk kinerja manajer yang dapat dijelaskan oleh konstruk informasi akuntansi sebesar 67%, sedangkan sisanya sebesar 33% dijelaskan oleh variabel lain di luar model. Diterimanya hipotesis 1, memberikan makna bahwa semakin tinggi informasi akuntansi yang dimiliki perusahaan, maka kinerja keuangan perusahaan semakin meningkat, artinya perusahaan yang mengelola informasi akuntansi secara maksimal mampu menciptakan *value added* dan *competitive advantage* yang akan bermuara terhadap peningkatan kinerja manajer.

Hasil penelitian yang menemukan hubungan positif informasi akuntansi terhadap kinerja manajer selaras dengan temuan Otley (1978) yang menyatakan bahwa prestasi manajer ternyata lebih baik bila atasan menggunakan *budget constraint style* (BCS). Temuan Kennis



Tabel 13  
Struktur Model Specification

AVE dan AKAR AVE		
	AVE	AKAR AVE
INF_AKT	0.833473	0.9129
INTERAKSII	0.764337	0.8742
KIN_MAN	0.695303	0.8338
KUL_ORG	0.457058	0.676

Akar AVE dan Korelasi Konstruk				
	INF_AKT	INTERAKSII	KIN_MAN	KUL_ORG
INF_AKT	<b>0.912900</b>			
INTERAKSII	0.910429	<b>0.874200</b>		
KIN_MAN	0.818308	0.872037	<b>0.833800</b>	
KUL_ORG	0.489912	0.769779	0.666117	<b>0.676000</b>

Ket : Diagonal yang tercetak tebal adalah akar dari AVE

Composite Reliability		Cronbachs Alpha		R Square	
	Composite Reliability		Cronbachs Alpha		R Square
INF_AKT	0.914868	INF_AKT	0.881656	INF_AKT	
INTERAKSII	0.982713	INTERAKSII	0.981667	INTERAKSII	
KIN_MAN	0.952578	KIN_MAN	0.942004	KIN_MAN	0.768124
KUL_ORG	0.831238	KUL_ORG	0.760725	KUL_ORG	

Sumber : Data Primer diolah dengan PLS, 2010

Tabel 14  
Estimasi Koefisien Parameter Path Model Struktural

Path Coefficients (Mean, STDEV, T-Values)				
	Original Sample (O)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
INF_AKT -> KIN_MAN	<b>0.350521</b>	0.16424	0.16424	<b>2.134205</b>
INTERAKSII -> KIN_MAN	<b>0.422982</b>	0.198207	0.198207	<b>2.134042</b>
KUL_ORG -> KIN_MAN	<b>0.168789</b>	0.085063	0.085063	<b>1.984292</b>

Keterangan : t-statistik sig pada  $\alpha$  5%

Sumber : Data Primer diolah dengan PLS, 2010

(1979) yang menyatakan bahwa partisipasi memiliki hubungan positif dengan kinerja. Kesesuaian antara informasi dengan kebutuhan pembuatan keputusan akan mendukung kualitas keputusan yang diambil dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Nadler dan Tushman, 1998).

**Hipotesis2** : Hasil pengujian Inner sebagaimana ditunjukkan dalam Tabel 12 uji hubungan antar konstruk menunjukkan hanya konstruk Informasi akuntansi yang mempengaruhi kinerja manajer yaitu sebesar 1,203 signifikan pada 0,05 (T hitung lebih besar dari 1,96) sedangkan ketidakpastian lingkungan dan interaksinya tidak mempengaruhi kinerja ,anajer (t hitung < 1.96). Nilai tersebut dapat dimaknai bahwa secara utuh hipotesis kedua ditolak.

Ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan bukan merupakan variabel moderating.

Temuan penelitian ini bertolak belakang dengan hasil penelitian Govindarajan (1986) yang menyimpulkan bahwa ketidakpastian lingkungan tinggi meningkatkan pengaruh partisipasi anggaran dengan kinerja manajer, tetapi mendukung hasil penelitian Kren (1992). Hasil pengujian dapat diartikan bahwa ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan top manajemen tidak berkesesuaian dengan informasi akuntansi yang digunakan perusahaan.

Pada statistik deskriptif telah dijelaskan bahwa karakteristik data untuk variabel ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan menunjukkan bahwa responden dalam hal ini top manajer dominan merasa bahwa perusahaan

mereka berada dalam ketidakpastian lingkungan yang tinggi. Hal ini bisa dilihat dari data deskriptif statistik di mana standar deviasinya besar senilai 11,450 dan juga standard error juga tinggi sebesar 3,475 dimungkinkan besarnya penyimpangan yang terjadi dari yang dipersepsikan. Hal ini sesuai dengan kondisi ketidakpastian lingkungan yang tinggi pada PT. SOS di seluruh cabang dengan banyaknya kondisi pesaing lokal, seringnya perubahan kondisi customer. Akan tetapi setelah diuji hasilnya menolak hipotesis, hal ini disebabkan secara teoritis temuan ini mendukung pernyataan Gordon & Narayanan (1984) bahwa perusahaan yang berada dalam ketidakpastian tinggi cenderung lebih menggunakan sistem kontrol organik untuk mencapai kinerja. Jadi perusahaan yang berada dalam ketidakpastian yang tinggi cenderung akan mengurangi intensitas penggunaan informasi akuntansi, lebih menggunakan informasi lain. Informasi akuntansi secara operasional hanya dapat mengatasi hal-hal yang berhubungan dengan lingkungan yang dirasakan stabil dan konduktif.

**Hipotesis 3 :** Uji hubungan antar konstruk menunjukkan konstruk informasi akuntansi mempengaruhi kinerja manajer yaitu sebesar 0,350 signifikan pada 0,05 ( $t$  hitung  $> 1,96$ ) sedangkan konstruk kultur organisasional mempengaruhi kinerja manajer sebesar 0,168 dan Interaksinya ternyata juga mempengaruhi kinerja manajer sebesar 0,422 ( $t$  hitung  $> 1,96$ ). Hal ini berarti variabel kultur organisasional yang berorientasi pada orang atau manajer merupakan variabel moderating sehingga hipotesis ketiga dapat diterima.

Hasil pengujian hipotesis ini menerima hasil penelitian Frucot, Shearon, & Hofstede (1991) yang menemukan bahwa pembuatan keputusan secara kelompok merupakan karakteristik yang menonjol dari dimensi kultur yang berorientasi orang, perbedaan kultur dapat mempengaruhi perbedaan respon terhadap anggaran partisipasi dalam peningkatan kinerja. Temuan ini juga menerima proporsi yang diajukan Denison (1984) yang menunjukkan ada hubungan positif antara partisipasi dalam pembuatan keputusan (ekuivalen dengan dimensi *employee oriented*)

dengan keberhasilan perusahaan.

Dengan diterimanya hipotesis kultur organisasional yang juga berfungsi sebagai variabel moderating. Memberikan dampak ke PT. SOS untuk lebih fokus menerapkan budaya organisasi yang berorientasi pada manajer di mana dalam praktek mengambil keputusan lebih baik dibuat secara kelompok mengedepankan partisipatif manajer, manajer lebih memberi petunjuk yang jelas dan ikut bertanggung jawab memegang kendali dalam setiap keputusan manajerial dari manajer tingkat lini sampai manajer tingkat atas.

## SIMPULAN

**Kesimpulan.** Berdasarkan hasil pengujian dan pembahasan, dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut :

- Informasi akuntansi terbukti signifikan berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.
- Informasi akuntansi tidak terbukti signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer pada saat ketidakpastian lingkungan yang dipersepsikan tinggi.
- Informasi akuntansi tinggi terbukti signifikan mempunyai pengaruh positif terhadap kinerja manajer pada kultur organisasional yang berorientasi pada orang.

**Implikasi.** Implikasi teoritis terhadap pustaka dan hasil penelitian terdahulu yaitu :

- Bagi ilmu akuntansi terutama akuntansi manajemen, hasil studi ini menjadi dukungan bahwa aspek-aspek kondisional dan kinerja menjadi bagian yang harus dipertimbangkan dalam informasi akuntansi.
- Perlu diadakan penelitian lebih lanjut dengan menambah variabel lain sebanyak-banyaknya, sehingga betul ditemukan model yang maksimal. Menurut peneliti faktor-faktor yang diduga turut berpengaruh terhadap kinerja adalah motivasi kerja, strategi, ketidakpastian tugas, dan struktur organisasi.
- Sumbangan penelitian ini bagi top manager perlu menjadi perhatian terhadap kombinasi asosiasi informasi akuntansi terhadap kultur organisasional yang diterapkan dan ketidak-

pastian lingkungan yang dirasakan. Kombinasi asosiasi yang dimaksudkan adalah sistem informasi akuntansi formal yang telah terprogram dapat dijalankan dengan baik dan non formal secara adaptif penyesuaian pada kondisi aktual.

**Keterbatasan.** Keterbatasan dari penelitian ini adalah :

- a. Penelitian ini terbatas pada subyek PT. SOS yang mempunyai cabang di seluruh Indonesia, sehingga disarankan jumlah sampel yang lebih besar tidak hanya fokus pada jenis usaha tertentu supaya bisa digeneralisasikan.
- b. Penelitian tidak berhasil membuktikan hipotesis ketidakpastian lingkungan dalam menguji hubungan variabel moderating dengan kinerja manajer.
- c. Jumlah sampel yang digunakan belum memenuhi kriteria yang baik. Hal ini terlihat dari tingkat pengambilan kuesioner dari responden (*responrate respondents*) yang rendah. Juga kelemahan data yang dianalisis dalam penelitian ini menggunakan instrumen yang berdasarkan persepsi dari skor jawaban responden. Tentu akan bermasalah apabila persepsi responden berbeda dengan kondisi yang sesungguhnya, mungkin akan berbeda apabila data diperoleh melalui wawancara.

## DAFTAR PUSTAKA

- Argyris, C. 1952. *The Impact of Budgets on People*, Ithaca New York. The Chontrrollership Foundation Inc. Cornell Univercity.
- Bodnar, H. George and S. Hopwood. 1995. *Accounting Information System*. Edisi keenam. Edisi bahasa Indonesia. oleh Amir Abadi Jusuf dan Rudi M Tambunan. Penerbit Salemba Empat. Jakarta.
- Duncan, R. B. 1972. "Characteristics of Organization Environmental and Perceived Environmental Uncertainty". *Administrative Science Review*. Vol.21, No.1, pp. 82-92.
- Frucot, V. dan W.T. Shearon. 1991. "Budgetary Participation Locus of Control and Mexico Managerial Performance and Job Satisfaction". *The Accounting review*. pp. 80-89.
- Gordon, L. A. dan Millier. 1976. "A Contingency Framework for the Design of Accounting Information Systems". *Accounting, Organization and Society*, pp. 59-69.
- Gordon, L.A. dan V. K. Narayana. 1984. "Management Accounting System Percieved Environmental Uncertainty and Organization Structure: An Emperical Investigation". *Accounting Organization and Society*. Vol.17, pp. 33-47.
- Govindarajan, V. 1984. "Appropriatness of Accounting Data in Performance Evaluation: An Emperical Animation of Environmental Uncertainty an Intervening Variable". *Accounting Organization and Society*. pp. 125-135.
- Gul and Y.M. Chia. 1994. "The Effect of Managerial Accounting System Perceived Environmental Uncertainty and Decentralization Manager Performance : A Test of Tree Way Interaction". *Accounting Organization and Society*. Vol.19, pp. 413-426.
- Ghozali, I. 2006. *Strutural Equation Modeling; Metode Alternatif dengan PLS*. Edisi 2. Badan Penerbit Universitas Diponegoro Semarang.
- Hirst, M.K. 1981. "Accounting Information and The Evaluation of Subordinate Performance: A Situational Approach". *The Accounting Review*. Vol. LXI, No.4, pp. 771-784.
- Hofstede, G. Bram, N. Denise, D.O dan S. Geert. 1990. "Measuring Organizational Culture : A Qualitative and Quantitative Study Across Twenty Cases". *Administrative Science Quarterly*. Vol.35, pp. 286 -316.
- Kren, L .1992. "Budgetary Partipatisation and Managerial Performance: The Impact of Information and Environmental Volatility". *The Accounting Review*. pp. 511 – 526.
- Mahoney, T. A dan T. H. Jerdee, and S.J. Carroll, 1965. "The Jobs of Management". *Industrial Relations 4*. February, pp. 367-376.
- Otley, D.T. 1980. "The Contingency Theory of Management Accounting Achievement and Prognosis". *Accounting Organization and Society*, pp. 413-421.