

**"DETERMINAN PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN  
MELALUI KEPUTUSAN STRATEGIS SEBAGAI VARIABEL  
MEDIASI"**

**(studi pada pelaku *startup* Kota Palu)**

***"DETERMINANTS OF MANAGEMENT ACCOUNTING  
PRACTICES THROUGH STRATEGIC DECISIONS AS A  
MEDIATION VARIABLE"***

***(study on Palu City startup actors)***

**Oleh :**

**RASMI NUR ANGGRAENI**

**C 203 210 11**

**Disertasi**

**Untuk memenuhi salah satu syarat guna memperoleh gelar Doktor  
pada Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi**



**PROGRAM PASCASARJANA  
PROGRAM STUDI DOKTOR ILMU EKONOMI  
UNIVERSITAS TADULAKO  
PALU  
2025**

## PENGESAHAN

### **DETERMINAN PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN MELALUI KEPUTUSAN STRATEGIS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (studi pada pelaku *startup* Kota Palu)**

### **“DETERMINANTS OF MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICES THROUGH STRATEGICS AS A MEDIATION VARIABLE” (study on Palu City startup actors)**

Oleh

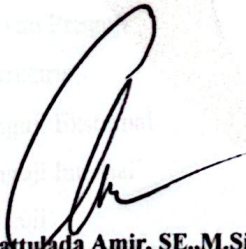
**Rasmi Nur Anggraeni**  
Nomor Stambuk : C 203 210 011

#### DISERTASI

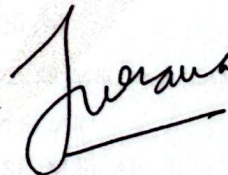
Untuk memenuhi salah satu syarat  
Guna memperoleh gelar Doktor Ilmu Ekonomi  
Program Studi Doktor Ilmu Ekonomi

Telah Disetujui Oleh Tim Promotor  
Pada Tanggal Seperti Tertera Di bawah Ini

Palu, Juni 2025



Prof. Dr. Andi Mattulada Amir, SE., M.Si., AK., CA  
Promotor



Dr. Jurana, N.S., SE., MSA.  
Ko-Promotor

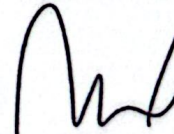
Mengetahui,



**Direktur Pascasarjana  
Universitas Tadulako**

Prof. Dr. Ir. Adam Malik, M.Sc., IPU., ASEAN Eng.

**Koordinator Program Studi  
Doktoral Ilmu Ekonomi**



Dr. Muzakir, SE, M.Si.

## **JUDUL DISERTASI**

**DETERMINAN PRAKTIK AKUNTANSI MANAJEMEN MELALUI  
KEPUTUSAN STRATEGIS SEBAGAI VARIABEL MEDIASI (studi pada  
pelaku *startup* Kota Palu)**

**DETERMINANTS OF MANAGEMENT ACCOUNTING PRACTICE THROUGH  
STRATEGIC DECISIONS AS A MEDIATION VARIABLE (a study on startups in  
Palu City)**

Nama Mahasiswa : Rasmi Nur Anggraeni

Nomor Induk Mahasiswa : C 203 210 11

Program Studi : Doktoral Ilmu Ekonomi

Konsentrasi : Akuntansi Manajemen

Tim Promotor : Prof. Dr. Andi Mattulada Amir, SE.,M.Si.,Ak.,CA

Co-Promotor : Dr. Jurana, N.S.,SE.,MSA.,Ak

Dewan Penguji : Prof. Dr. Ir. Adam Malik. M.Sc.,IPU.,ASEAN.,Eng

Sekretaris : Dr. Jamaluddin, SE.,M.Si.,Ak

Penguji Eksternal : Prof. Dr. H. Muhammad Su'un, SE.,M.Si.,Ak.,ASEAN.,CPA

Penguji Internal : Prof. Dr. Muliati, SE.,M.Si.,Ak

Penguji : Prof. Dr. Abdul Kahar, SE.,M.Si.,Ak

Penguji : Dr. Nina Yusnita Yamin, SE.,M.Si.,Ak

Waktu Ujian :

Ujian Tutup : 30 Juni 2025

Ujian Terbuka : 14 Juli 2025

## **PERNYATAAN**

Dengan ini saya menyatakan bahwa:

1. Karya tulis saya, (Disertasi) ini, adalah asli dan belum pernah diajukan untuk mendapatkan gelar akademik doktor, baik di Universitas Tadulako maupun di perguruan tinggi lain.
2. Karya tulis ini adalah murni gagasan, rumusan, dan penelitian saya sendiri, tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan Tim Pembimbing/Promotor.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat yang telah ditulis atau dipublikasikan orang lain, kecuali secara tertulis dengan jelas dicantumkan sebagai acuan dalam naskah dengan disebutkan nama pengarang dan dicantumkan dalam daftar pustaka.
4. Pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila di kemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima sanksi akademik berupa pencabutan gelar yang telah diperoleh karena karya ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku diperguruan tinggi ini.

**Palu, .....2025**

**Yang membuat pernyataan,**

**(Rasmi Nur Anggraeni)  
No. Stb: C203 210 11**

## KATA PENGANTAR

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

*Assalamu'alaikum Wr. Wb*

Mahasuci Allah SWT yang telah menurunkan rahmatnya kepada manusia. Rintihan kerinduan senantiasa tersenandung dalam qalbu hamba-hamba kepada sang pemilik diri, Allah SWT yang telah mencipta dengan ketulusan cinta-Nya. Shalawat dan salam kepada kekasih-Nya Nabi Muhammad SAW, manusia agung yang hidup dalam kesempurnaan cinta-Nya, para sahabat dan kepada semua manusia yang telah mendedikasikan dirinya dalam menegakan kebenaran dan keadilan.

Menelusuri lorong-lorong pengetahuan yang gelap dan penuh teka-teki, disertasi ini lahir dari pergulatan panjang antara keraguan dan keyakinan, antara kegagalan dan pencerahan. Setiap halamannya tidak hanya merefleksikan perjalanan intelektual, tetapi juga jejak perjuangan yang tak terlihat di balik meja laboratorium, tumpukan literatur, dan malam-malam sunyi yang dihabiskan untuk merenungkan pertanyaan-pertanyaan yang belum terjawab. Sebagai karya yang berdiri di pundak raksasa pemikiran para pendahulu, penelitian ini tidak hanya berupaya menyumbang satu keping *puzzle* keilmuan, tetapi juga mengundang pembaca untuk melihat celah-celah yang masih terbuka sebagai tantangan bagi penjelajah pengetahuan selanjutnya

*Alhamdulillah Rabbil 'Alamin*, berkat izin-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan disertasi dengan judul **“Determinan Praktik Akuntansi**

**Manajemen Melalui Keputusan Strategis Sebagai Variabel Mediasi” studi pada pelaku *startup* Kota Palu.** sebagai salah satu syarat untuk menyelesaikan pendidikan strata (S3) di Jurusan Doktor Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Tadulako.

Kepada suamiku tercinta, **Dr. Ahmad Yani, SKM.,M.Kes**, engkau adalah sandaran di saat lelah, pelita di saat kebuntuan, dan pengingat bahwa ilmu tanpa cinta hanyalah kata-kata yang kosong. Terima kasih atas kesabaranmu merengkuh kegelisahanku, atas tawarmu menjadi ‘tukang cari artikel dan menambah jatah duit tambahan” dan atas keyakinanmu bahwa aku bisa menyelesaikan perjalanan ini. Gelar ini adalah milik kita berdua.

Proses penyusunan disertasi ini tidak sedikit mengalami hambatan dan kesulitan namun berkat kerja keras, usaha dan bantuan serta dorongan dari berbagai pihak, akhirnya disertasi ini dapat terselesaikan. Di balik setiap pencapaian akademis, ada tangan-tangan tak terlihat yang menopang dengan kasih tanpa syarat. Kepada kedua orang tuaku, **Prof. Dr. Rajindra, SE.,MM** dan **Hj. Salmiati, SE.,MM**, terima kasih atas doa, pengorbanan, dan keteguhan hati yang tak pernah layu. Jasamu tidak hanya tercermin dalam gelar ini, tetapi dalam setiap nafas keberanianku karena aku berdiri di atas pundak ketabahanmu, serta kedua adik gantengku **apt. Muh. Sya’wal Al Rijal S.Farm** dan **Muh. Aras Al Rasyid, S.Sos** yang telah memberikan *support* penulis dari jauh di pulau jawa sana.

Untuk kedua cahaya mataku, **Annaila Aisyah Anggraeni Ahmad** dan **Rizqullah Afnan Cendikiawan** yang telah mengajarkanku makna ketulusan dan kesabaran dalam bentuknya yang paling murni. Meski usiamu masih empat dan

lima tahun, kehadiranmu adalah pengingat terindah bahwa di balik deretan teori dan data, ada dunia yang lebih sederhana namun penuh makna dunia di mana tawa adalah penawar lelah, dan pelukan hangat adalah semangat yang tak tergantikan. Maafkan Mama yang kerap terlihat sibuk dengan layar dan kertas; setiap hela nafasku di perjalanan ini adalah doa agar kelak kalian memahami bahwa kerja keras dan cinta adalah warisan terbaik yang bisa mama berikan

Selain itu, penulis ingin menyampaikan ucapan terima kasih dan penghargaan yang tulus kepada:

1. Kepada yang mulia Bapak **Prof. Dr. Ir. Amar, ST., MT., IPU., ASEAN Eng** selaku Rektor Universitas Tadulako, ucapan terima kasih yang tulus kami sampaikan atas kebijakan kepemimpinan yang visioner dan komitmen tak tergoyahkan dalam membangun ekosistem akademik bertaraf dunia.
2. Ibu **Prof. Wahyuningsih, S.E., M.Sc., Ph.D** selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tadulako beserta seluruh civitas Fakultas Ekonomi dan Bisnis, atas kepemimpinan, bimbingan, serta kebijakan-kebijakan yang mendorong terciptanya lingkungan akademik yang kondusif bagi pengembangan penelitian ini. Dukungan dan fasilitas yang Ibu berikan telah menjadi pondasi penting dalam perjalanan penyelesaian disertasi ini.
3. Bapak **Prof. Dr. Ir. Adam Malik, M.Sc.,IPU** selaku Ketua Sidang dan Direktur PascaSarjana Universitas Tadulako, atas bimbingan, dukungan, dan kesempatan yang telah diberikan selama masa studi. Dedikasi Bapak dalam memajukan pendidikan pascasarjana menjadi inspirasi bagi kami untuk terus belajar dan berkarya. Semoga Universitas Tadulako senantiasa menjadi pusat

unggulan dalam pengembangan ilmu pengetahuan dan sumber daya manusia di Indonesia.

4. Bapak **Dr. Ir. Samsurizal M Suleman, M.Si** dan Ibu **Prof. Dr. Ir. Sri Anjar Lasmini, M.P** selaku wakil direktur bidang akademik dan kemahasiswaan dan wakil direktur bidang keuangan dan umum, atas segala perhatian dan dukungan yang telah Bapak/Ibu berikan selama masa studi di Program Pascasarjana Universitas Tadulako. Komitmen dan dedikasi dalam menciptakan lingkungan akademik yang kondusif dan professional sangat kami rasakan manfaatnya.
5. Bapak **Dr. Muzakir, SE.,M.Si** selaku Ketua Program Studi Pendidikan Doktoral Ilmu Ekonomi, atas bimbingan, dukungan, dan kebijakan-kebijakan strategis yang telah memfasilitasi pelaksanaan penelitian disertasi ini.
6. Bapak **Prof. Dr. Andi Mattulada Amir, SE., M.Si., AK.,CA** selaku Promotor, atas bimbingan intelektual yang penuh kebijaksanaan. Setiap diskusi bersama bagaikan pencerahan yang membuka cakrawala pemikiran baru, mengubah kebuntuan menjadi suatu terobosan.
7. Ibu **Dr. Jurana N.S.,SE.,MSA.,Ak** selaku Co-Promotor atas pendampingan teknis yang tak kenal lelah. Ketelitian analitis dan kesabaran dalam menuntun setiap tahap penelitian menjadi kompas yang menjaga arah akademik ini tetap pada rel kebenaran ilmiah.
8. Ibu **Prof. Dr. Muliati, SE.,M.Si.,Ak** selaku sekretaris sidang yang banyak memberikan motivasi kepada penulis, di setiap diskusi selalu ada makna yang berharga yang bisa penulis tanamkan untuk diri sendiri.



9. Bapak **Prof Dr. Abdul Kahar, SE.,M.Si.,Ak** dan Ibu **Dr. Nina Yusnita, SE.,M.Si.,Ak** selaku tim penguji dimana setiap pertanyaan dan kritik konstruktif Bapak/Ibu telah menjadi katalis yang mengubah karya ini dari sekadar disertasi menjadi kontribusi ilmiah yang lebih bermakna.
10. Bapak Ketua Badan Pembina Harian **Bapak Amin Parakkasi, S.Ag.,M.HI** atas nasehat dan *support* yang berharga bagi penulis.
11. Kepada Wakil Rektor I Universitas Muhammadiyah Palu Bapak **Dr. Sudirman, S.KM.,M.Kes**, Bapak Wakil Rektor II **Dr. Burhanuddin, SE.,MM**, dan Bapak Wakil Rektor III **Dr. Yusuf Hasmin, SH.,MH** atas *support*, motivasi, dan bimbingan kepada penulis.
12. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Muhammadiyah Palu Bapak **Dr. Sarifuddin T, SE.,MM** yang selalu sabar dan bijak dalam menghadapi penulis.
13. Keluarga Besar Impres yang selalu memberikan moment berharga ketika berkumpul bersama, **Mamiku, Mama Ening, Mama Anty, Mama Nunu, Mama Aji, Papa Ajiku, Om Saleng, Tante Ria, dan Mama Nannang.**
14. Keluarga Besar Sengkang dan Makassar yang tiada hentinya mendoakan dan *support* penulis, **Om Bahrum, Om Fakhruddin, Tante Mia, Tante Jannah, Om Khaliq, dan Om Mulyadi.**
15. Teman angkatan 2021 PDIE Bapak **Nasrulhak Akkas, Ibu Rahma Masdar, Ibu Suraeda, Kak Tenripada, Pak Nasrun**, dan **Bapak Dr. Bobi** dan teman<sup>2</sup> yang tidak dapat saya sebutkan satu-satu.

16. Kedua Mertuaku yang selalu mendoakan penulis serta adik2 ipar yang berperan membantu meringankan beban penulis hingga mencapai gelar doktoral ini.
17. Teman lama Jurusan Akuntansi 2011, **Muh. Afdal, SE Inne Chintya, S.Ak, Ratna SE, Rika Ramadhani, SE.,M.Ak., Musdalifa, S.Ak., Galih Raka Gumi, S.Ak., dan Ita Utami Intjanae S.Ak, Mayangsari, S.Ak.**
18. Special *my lovely sister* Gen Z saya yang sangat banyak membantu penulis untuk jaga kedua *toodler* saya untuk sampai di tahap Doktor ini, adekku **Siti Ainahfizah Eka Putri, Nurul Zhafira Eka Putri, SM, Fathurisqi F. Rum, S. Pd.,M.Pd., Fathurrahmi F. Rum., S.Pd., M.Biomed, dan calon adik ipar Nur Fajrina, ST.**

Akhirnya, semoga apa yang telah diberikan dapat penulis memanfaatkan semaksimal mungkin dan mendapat balasan dari ALLAH SWT. Penulis persembahkan disertasi ini semoga dapat bermanfaat sebagaimana diharapkan.

Palu, 01 Januari 2025



**Rasmi Nur Anggraeni**

## ABSTRAK

**Rasmi Nur Anggraeni**, Stambuk C 203 210 11. Judul Penelitian “**Determinan Praktik Akuntansi Manajemen melalui Keputusan Strategis Sebagai Variabel Mediasi**” (studi pada pelaku *startup* Kota Palu). Dibimbing oleh **Andi Mattulada Amir** dan **Jurana**.

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh teori kontijensi (teknologi operasional, ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi, dan pengetahuan) terhadap praktik akuntansi manajemen dengan keputusan strategis sebagai variabel mediasi pada *startup* bisnis di Kota Palu. Jenis penelitian kuantitatif dengan pendekatan paradigma *positivisme*. Populasi pada penelitian ini 471 *startup business*, sedangkan untuk jumlah sampel sebanyak 150 pelaku *startup business*. Data dikumpulkan melalui kuesioner *form (g.form)* dan dianalisis menggunakan PLS-SEM. Hasil penelitian menunjukkan bahwa variabel kontijensi berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen, lalu keputusan strategis berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen, serta variabel budaya organisasi dan pengetahuan berpengaruh terhadap keputusan strategis, sedangkan variabel teknologi operasional terhadap keputusan strategis tidak berpengaruh, hal ini mengindikasikan bahwa meskipun sistem pengolahan data dirancang secara memadai, faktor lain seperti keterbatasan implementasi, kesiapan sumber daya manusia, atau aspek non-teknis mungkin menjadi penghambat dalam mendorong keputusan strategis dan praktik akuntansi manajemen yang lebih efektif. Implikasi praktisnya, pelaku *startup* bisnis perlu meningkatkan adopsi teknologi, memperkuat budaya inovasi, dan melakukan analisis strategis berkala untuk pengambilan keputusan yang efektif.

**Kata Kunci:** Akuntansi, Manajemen, Kontijensi, *startup*, Kota Palu.

## ABSTRACT

**Rasmi Nur Anggraeni**, Stambuk C 203 210 11. *The title of the research is "Determinants of Management Accounting Practice Through Strategic Decisions as a Mediation Variable" (a study on startup actors in Palu City). Guided by Andi Mattulada Amir and Jurana.*

*This study aims to analyze the influence of contingency theory (operational technology, environmental uncertainty, organizational culture, and knowledge) on management accounting practices with strategic decisions as a mediating variable in business startups in Palu City. Types of quantitative research with a positivism paradigm approach. The population in this study is 471 startup businesses, while the sample number is 150 startup business actors. Data was collected through a questionnaire form (g.form) and analyzed using PLS-SEM. The results of the study show that contingency variables affect management accounting practices, then strategic decisions affect management accounting practices, and organizational culture and knowledge variables affect strategic decisions, while operational technology variables affect strategic decisions, this indicates that even though the data processing system is adequately designed, other factors such as implementation limitations, Human resource readiness, or non-technical aspects may be an obstacle in driving strategic decisions and more effective management accounting practices. The practical implication is that business startups need to increase technology adoption, strengthen a culture of innovation, and conduct periodic strategic analysis for effective decision-making.*

*Keywords: Accounting, Management, Contingency, startup, Palu City.*

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	<b>i</b>
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	<b>ii</b>
<b>HALAMAN PERNYATAAN.....</b>	<b>iv</b>
<b>KATA PENGANTAR.....</b>	<b>v</b>
<b>ABSTRAK .....</b>	<b>xi</b>
<b>DAFTAR ISI.....</b>	<b>xii</b>
<b>DAFTAR TABEL.....</b>	<b>xv</b>
<b>DAFTAR GAMBAR.....</b>	<b>xvi</b>
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	<b>xvii</b>
<b>BAB I PENDAHULUAN</b>	
1.1 Latar Belakang.....	1
1.2 Rumusan Masalah.....	12
1.3 Tujuan Penelitian .....	13
1.4 Manfaat Penelitian .....	14
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS</b>	
2.1 Penelitian Terdahulu.....	16
2.2 Teori Kontijensi .....	25
2.3 Akuntansi Manajemen .....	36
2.4 PAM Kontemporer dan PAM Tradisional.....	37
2.5 <i>Startup</i> .....	44
2.6 Keputusan Strategis .....	49
2.7 Kerangka Pikir .....	54
2.8 Hipotesis .....	54
<b>BAB III METODE PENELITIAN</b>	
3.1 Jenis Penelitian .....	72
3.2 Tempat dan Waktu Penelitian.....	73
3.3 Jenis dan Sumber Data.....	73
3.4 Populasi dan Sampel.....	74
3.5 Teknik Analisis Data .....	74
3.6 Definisi Operasional Variabel .....	79
<b>BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN</b>	
4.1 Gambaran Umum Lokasi Penelitian.....	85
4.2 Karakteristik Responden Penelitian.....	91
4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian .....	94
4.4 Hasil Analisis SEM.....	124
4.5 Hasil Pengujian Hipotesis.....	137
4.6 Pembahasan .....	161
4.7 Novelty Penelitian .....	190

#### **BAB IV KESIMPULAN DAN SARAN**

5.1 Kesimpulan .....	193
5.2 Implikasi .....	196
5.2 Keterbatasan Penelitian .....	197
5.3 Saran .....	197

#### **DAFTAR PUSTAKA**

#### **LAMPIRAN**

## DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 1.1 Peringkat <i>startup business</i> di Negara .....	3
Tabel 2.1 Persamaan dan Perbedaan Penelitian Terdahulu.....	22
Tabel 2.2 Penelitian Terdahulu dengan Faktor Kontijensi.....	26
Tabel 3.1 Matriks Operasional Variabel .....	75
Tabel 4.1 Sarana dan Prasarana IBTI.....	86
Tabel 4.2 Demografi Responden berdasarkan jenis kelamin.....	91
Tabel 4.3 Demografi Responden berdasarkan umur responden.....	92
Tabel 4.4 Demografi Responden berdasarkan pendidikan.....	93
Tabel 4.5 Demografi Responden berdasarkan masa kerja .....	93
Tabel 4.6 Analisis Deskripsi Variabel Teknologi Operasional.....	94
Tabel 4.7 Analisis Deskripsi Variabel Ketidakpastian Lingkungan	96
Tabel 4.8 Analisis Deskripsi Variabel Budaya Organisasi. ....	98
Tabel 4.9 Analisis Deskripsi Variabel Pengetahuan .....	102
Tabel 4.10 Analisis Deskripsi Praktik Akuntansi Manajemen .....	104
Tabel 4.11 Analisis Deskripsi Variabel Keputusan Strategis .....	106
Tabel 4.11 Analisis Deskripsi Variabel Teknologi Operasional.....	108
Tabel 4.12 Analisis Deskripsi Variabel Ketidakpastian Lingkungan .....	110
Tabel 4.13 Analisis Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	111
Tabel 4.14 Analisis Deskripsi Variabel Pengetahuan .....	113
Tabel 4.15 Analisis Deskripsi Variabel Teknologi Operasional.....	116
Tabel 4.16 Analisis Deskripsi Variabel Ketidakpastian Lingkungan .....	118
Tabel 4.17 Analisis Deskripsi Variabel Budaya Organisasi .....	120
Tabel 4.18 Analisis Deskripsi Variabel Pengetahuan .....	122
Tabel 4.19 Uji Validitas Konvergen .....	125
Tabel 4.20 Nilai Fornell Larcker Criterion .....	128
Tabel 4.21 Nilai Loading Silang .....	128
Tabel 4.22 Uji Realibilitas .....	130
Tabel 4.23 Hasil Pengujian R-Square .....	132
Tabel 4.24 Preditive Relevance.....	133
Tabel 4.25 Pengujian Hipotesis.....	136

## DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 1.1 Rating Kegagalan <i>startup business</i> .....	6
Gambar 2.1 <i>The Top Down Control Cycle</i> .....	39
Gambar 2.2 <i>The Bottom Up Empowerment Cycle</i> .....	41
Gambar 2.3 Struktur Kinerja Bisnis Tradisional.....	42
Gambar 2.4 Struktur Kinerja Bisnis Komptemporer .....	43
Gambar 2.5 Kerangka Pikir Penelitian.....	54
Gambar 4.1 Model Struktural .....	131
Gambar 4.2 <i>Predictive Relevance</i> .....	133
Gambar 4.3 Pengujian Hipotesis.....	135



## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran I	Kuesioner Penelitian
Lampiran II	Tabulasi Jawaban Responden
Lampiran III	Analisis PLS
Lampiran IV	Hasil Pengujian Software PLS
Lampiran V	Daftar Pelaku <i>startup business</i>

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang**

Sifat dunia bisnis yang dinamis dan tidak dapat diprediksi saat ini menciptakan kebutuhan mendesak akan akuntansi untuk memenuhi fungsinya sebagai *language business*. Seperti bahasa, akuntansi adalah alat komunikasi utama antara pelaku bisnis dan memerlukan pengembangan dan inovasi terus-menerus untuk menginformasikan pengambilan keputusan. Salah satu keluaran dari aktivitas suatu badan usaha adalah menghasilkan informasi berkualitas tinggi tentang peristiwa ekonomi, yang diproses untuk menghasilkan informasi akuntansi manajemen seperti laporan khusus, biaya produksi, biaya pelanggan, anggaran, laporan kinerja, dan bahkan komunikasi pribadi. Tingkat kualitas dan keakuratan informasi ini bergantung pada metode akuntansi manajemen yang digunakan oleh perusahaan atau badan usaha yang memerlukan informasi tersebut, (Mowan, 2015:4).

Akuntansi Manajemen didefinisikan sebagai suatu sistem komprehensif yang meliputi pengukuran, analisis, serta pelaporan informasi keuangan dan non-keuangan guna mendukung proses pengambilan keputusan manajerial dalam mencapai tujuan organisasi (Horngren *et al.*, 2015). Lebih lanjut, proses ini tidak hanya berperan sebagai instrumen operasional, tetapi juga berfungsi sebagai mekanisme strategis untuk memaksimalkan nilai *stakeholder*, termasuk pemilik sumber daya dan masyarakat luas, melalui keputusan-keputusan berbasis informasi (Ahmad, 2012). Secara historis, evolusi akuntansi manajemen merefleksikan

respons dinamis terhadap kompleksitas lingkungan bisnis. Pada fase awal abad ke-20, perannya terbatas pada pencatatan biaya produksi dan manajemen persediaan. Namun, pasca perang dunia II, terjadi transformasi signifikan ke arah pengintegrasian fungsi perencanaan strategis dan pengendalian biaya. Kemajuan ini mencapai puncaknya pada dekade 1950-an, ketika akuntansi manajemen berkembang menjadi alat kritis dalam perencanaan anggaran (*budgeting*) dan analisis varians, yang menjadi fondasi sistem pengendalian manajemen modern, Yanto *et al.*, (2024).

Salah satu inovasi penting dalam dunia bisnis adalah *disruptive innovation*, yang merujuk pada inovasi yang dapat menciptakan pasar baru, menggantikan teknologi lama, dan merubah struktur pasar yang sudah ada. Inovasi semacam ini memberikan dampak signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen, karena perusahaan yang beroperasi dalam pasar yang terganggu harus lebih cermat dalam mengelola biaya dan sumber daya. *Disruptive innovation* mendorong pelaku usaha untuk beradaptasi dengan perubahan cepat, yang pada gilirannya membutuhkan penyesuaian dalam praktik akuntansi manajemen untuk mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih efisien, Sweetenia, (2018).

*Startup Business* Digital adalah usaha yang tergolong dalam bisnis teknologi informasi yang masih pada tahap *start* atau baru terbentuk. Usaha pemula ini berorientasi pada inovasi yang memanfaatkan teknologi, (Sheung, 2014). Pengusaha *startup business* digital ini mengubah model bisnis yang semula tradisional menjadi model bisnis baru dengan memanfaatkan teknologi, (Pateli, 2005). Di Indonesia sudah banyak perusahaan *startup business* digital yang

berkembang hingga menjadi sebuah *startup unicorn*, dimana kontribusinya juga berpengaruh dalam membangun pertumbuhan ekonomi Indonesia, (Sihombing, 2018). Peringkat total *startup business* digital di Indonesia sendiri telah menduduki peringkat kelima di dunia dimana terdapat lebih dari 2000 *startup business* digital.

**Tabel 1.**  
**Peringkat dari Total *startup business* digital di Dunia**

Negara	Jumlah Pelaku <i>startup business</i>
United States	78,217
India	16,348
United Kingdom	7,095
Canada	3,882
Australia	2,798
<b>Indonesia</b>	<b>2,571</b>
Germany	2,445
France	1,651
Spain	1,494

sumber: *startupranking.com* (2023)

Tabel 1 di atas menunjukkan bahwa jumlah *startup* terus mengalami peningkatan hingga saat ini. Posisi teratas jumlah *startup* terbanyak yaitu Amerika serikat sebanyak 75.558 *startup*. Posisi kedua diduduki oleh India dengan jumlah *startup* 15.854, sedangkan Indonesia di posisi keenam dengan jumlah *startup* sebanyak 2.456. Jumlah *startup* di Indonesia mengalami pertumbuhan yang cepat dimana sebelumnya *startup* di Indonesia sebanyak 1.939, Hardiansyah (2019). Menurut (Aminova, 2021) hanya sedikit *startup* yang berhasil memperoleh status *startup unicorn*. Pada Agustus 2022, Indonesia memiliki dua *startup* dengan status *decacorn* (valuasi lebih dari US\$10 miliar) dan sembilan *startup unicorn* (valuasi lebih dari US\$1 miliar). Status ini mencerminkan kesuksesan perusahaan dalam mengelola sumber daya dan menciptakan inovasi. Namun, meskipun banyak *startup* yang meraih status *unicorn*, tidak semua mampu mengelola keuangan

mereka dengan baik, yang seringkali menjadi tantangan utama. Oleh karena itu, praktik akuntansi manajemen yang efektif sangat penting dalam mempertahankan keberlanjutan bisnis dan mengoptimalkan keputusan strategis (Angelia, 2022). Pelaku *startup* di Indonesia telah berkembang pesat berkat dukungan ekosistem yang kuat sehingga diharapkan proses *startup* di Indonesia bisa sejajar di negara-negara lainnya, *Money Magazine Empowering Entrepreneur* (2017). Melalui program 1000 *startup* digital yang diyakini dapat meningkatkan rasio kewirausahaan nasional yang ditargetkan mencapai 4% pada tahun 2045 ([www.inbis.palukota.go.id](http://www.inbis.palukota.go.id), 2024).

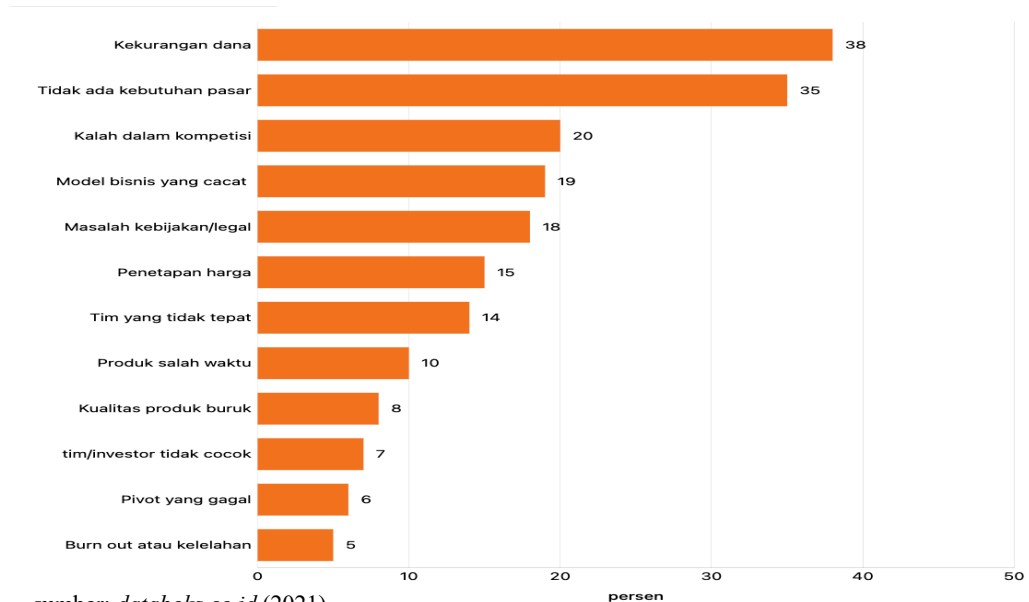
Pada awal tahun 2023, negara kita dikejutkan dengan kebangkrutan belasan perusahaan *startup* teknologi yang bergerak di bidang layanan mulai dari *market place*, layanan transportasi dan logistik, *property*, hingga operator regional *co-working space* yang sebelumnya dianggap sebagai bintang baru di dunia bisnis digital tanah air ([www.iaiglobal.or.id](http://www.iaiglobal.or.id), 2024) serta mengalami pertumbuhan yang pesat dalam waktu singkat. Fokus utama masalah keuangan yang serius yaitu ketidakmampuan pengelolaan keuangan dalam memantau dan mengelola arus kas dengan efektif. Pada masa pandemi, banyak *startup* yang melakukan *burning cost* untuk berekspansi, namun sekarang banyak *startup* mulai *refocus* pada usahanya dan meminimalkan *burning cost*, baik itu *marketing cost* maupun *business processing cost* (Kontan.co.id, 2022). Saat memulai bisnis, penting untuk membuat keputusan cerdas untuk keberlangsungan usaha di masa mendatang.

Muncul lagi isu terkait dengan *startup* yang melakukan PHK massal pada tahun 2022, dimana 15 *startup* diantaranya yaitu *GoTo*, *Shopee*, *Oyo*, dsb (Dewi,

2022). Dilansir dari (*tempo.co*, 2022) menurut Bhima Yudhistira, Direktur *Center of Economics and Law Studies* (Celios), fenomena rekrutmen secara agresif (*overstaffing*) merupakan salah satu faktor yang menyebabkan dilakukannya pemutusan hubungan kerja (PHK) massal pada *startup* adalah *overstaffing* mengakibatkan biaya operasional *startup* terus meningkat.

Anindhita *et.al* (2022) mengidentifikasi penyebab kegagalan *startup* yang *relative priority* tertinggi adalah faktor keuangan yang mana para pelaku *startup* tersebut melakukan kesalahan pada saat menentukan harga jual sehingga biaya operasional tidak mencukupi. Hal yang sama terjadi di Negara New York melalui penelitian Mulyana *et al.* (2022) dimana sekitar 90% para pelaku *startup business digital* tidak mampu menentukan harga jual yang tepat, kekurangan modal untuk keberlanjutan pengembangan bisnis, dan kurangnya permintaan pasar. Menurut laporan CB Insight ([www.cnnbc.co.id](http://www.cnnbc.co.id)) menyebutkan dua alasan utama *startup* mengalami kegagalan adalah kehabisan dana operasional (*ran out of cash*) dan tidak adanya kebutuhan pasar (*no market needed*) seperti yang disajikan data gambar grafik 1.1 berikut :

**Gambar 1**  
**Rating Kegagalan *startup business***



sumber: *databoks.co.id* (2021)

Menurut Kemenkominfo, *startup* di Indonesia mengalami kegagalan akibat faktor managerial, seperti kurangnya pengalaman dan visi jelas dari *founder* (*lack of experience and vision*) dan kurangnya fokus dalam menjalankan bisnis (*lack of focus*). Oleh sebab itu, salah satu upaya yang dapat dilakukan pelaku *startup* bisnis untuk mencapai kesuksesan adalah dengan menerapkan praktik akuntansi manajemen.

Penggunaan PAM tidak serta-merta menjamin kesuksesan, tetapi tidak menggunakannya berarti mengurangi keunggulan kompetitif suatu perusahaan (Folk *et al.* 2002). Cara terbaik untuk mengatur sebuah perusahaan adalah bergantung pada situasi internal dan eksternal perusahaan. Usaha penelitian akuntansi berbasis kontigensi telah dilakukan dengan suatu keyakinan bahwa akuntansi manajemen beroperasi dalam konteks organisasi sehingga harus dirancang untuk sesuai dengan konteks organisasi dimana entitas itu beroperasi

(Rasyid, 2015), dengan demikian keberhasilan penerapan Praktik Akuntansi Manajemen (PAM) sangat bergantung pada faktor-faktor kontijensi, yaitu kondisi internal dan eksternal yang memengaruhi organisasi. Faktor-faktor ini termasuk struktur organisasi, teknologi yang digunakan, serta tingkat ketidakpastian lingkungan di mana perusahaan beroperasi. Oleh karena itu, strategi dan sistem akuntansi manajemen yang diterapkan harus disesuaikan dengan konteks spesifik perusahaan untuk mencapai hasil yang optimal

Teori kontijensi dalam akuntansi manajemen menggambarkan suatu model dan kerangka pikir untuk mengidentifikasi sistem pengendalian dalam suatu kondisi yang paling tepat, (Brewer, *et.al*, 2016). Sebagian faktor kontijensi yang mempengaruhi penerapan praktik akuntansi manajemen di suatu entitas bisnis. Dalam konteks *startup* yang menghadapi lingkungan bisnis yang dinamis dan sumber daya terbatas, teori kontijensi menjadi landasan untuk memahami mengapa sebagian *startup* gagal mengelola keuangan karena ketidakmampuan menyesuaikan PAM dengan kompleksitas teknologi, fluktuasi pasar, atau budaya lokal yang unik. Dimulai dari penelitian yang dilakukan oleh King, *et.al*; (2010); Agustina, Sholihin (2017); Putri, Dewi, Dewi (2018); Sweetania (2018); Pusparini, Nurabiah; Alliyah, Maslichan (2020); Sasmita (2021); Fuad, *et.al* (2023); Febriyanti, Yuliarti, Halim (2023) yang mempengaruhi penerapan praktik akuntansi manajemen adalah struktur organisasi, kualifikasi staff akuntan internal, persaingan pasar, ketidakpastian lingkungan, partisipasi pemilik, teknologi informasi, desentralisasi lingkungan, dan perubahan lingkungan. Sedangkan yang



tidak berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen adalah DNA organisasi, potensi bisnis, partisipasi pemilik atau manajer.

Perkembangan pesat *startup business* digital di Indonesia, termasuk di Kota Palu, telah memunculkan tantangan baru dalam pengelolaan keuangan dan akuntansi manajemen. Penelitian sebelumnya, seperti yang dilakukan oleh Sweetenia (2018) ;Aminova (2021), menunjukkan bahwa *disruptive innovation* dan ketidakmampuan mengelola arus kas menjadi penyebab utama kegagalan *startup*. Namun, studi-studi tersebut lebih berfokus pada konteks global atau nasional, sementara implementasi Praktik Akuntansi Manajemen (PAM) pada *startup* di tingkat lokal, khususnya di Kota Palu, masih belum banyak dieksplorasi. Praktik akuntansi manajemen dapat memberikan manfaat yang besar bagi para pelaku *startup* bisnis, tetapi masih minim penelitian yang membuktikan adanya implementasian PAM pada pelaku *startup* bisnis. Sebagian besar penelitian yang ada mengenai pengimplementasian PAM pada UMKM, perusahaan manufaktur, hotel, dan BANK.

Studi sebelumnya (Agustina, 2017; Fuad *et al.*, 2023) telah menguji faktor kontinjensi terhadap PAM, namun belum ada yang mengintegrasikan keputusan strategis sebagai variabel mediasi. Padahal, keputusan strategis adalah mekanisme krusial yang mentransformasi praktik akuntansi menjadi tindakan konkret (Chenhall, 2005). Ketiadaan penelitian mediasi ini membatasi pemahaman tentang bagaimana PAM benar-benar mempengaruhi keberlanjutan *startup*. Penelitian ini juga memperluas temuan sebelumnya bahwa mengintegrasikan teori kontinjensi dalam konteks *startup business* digital. diantaranya (Azudin, 2018) yang berfokus

pada teknologi operasional pada sektor bisnis. kemudian penelitian di negara Pakistan (Latif *et al.*, 2023) bahwa hambatan budaya lokal pada *startup* bisnis dalam menggunakan praktik akuntansi manajemen. Penerapan PAM di India (Joshi, 2001) masih didominasi pendekatan tradisional dengan adopsi terbatas pada praktik modern, seperti faktor budaya, ukuran perusahaan, dan sumber daya. Penerapan analisis SWOT yang cermat dan responsif diharapkan membantu organisasi non-profit merumuskan strategi efektif, meningkatkan ketangguhan terhadap perubahan dan mencapai tujuan misi mereka, dengan evaluasi dan adaptasi terus-menerus untuk meningkatkan efisiensi dan relevansi dalam merespons perubahan dalam masyarakat dan lingkungan sekitar, (Sari, 2024). Dengan memadukan variabel dari teori kontijensi dan keputusan strategis (pendekatan Analisa SWOT) sebagai mediasi, akan memberikan perspektif baru tentang bagaimana PAM dapat dioptimalkan untuk mendukung keberlanjutan *startup* di wilayah kota berkembang.

Di Kota Palu telah hadir layanan yang berindikasi digital lokal di berbagai bidang, antara lain INAINA.ID yaitu suatu *platform* pasar *online* yang menyediakan berbagai kebutuhan dapur tanpa harus ke pasar, SAHABATCARE yang bergerak dibidang kesehatan merupakan suatu *platform* lokal yang hampir sama dengan HALODOC yang merupakan *platform online* yang menghubungkan antara pasien dan tenaga kesehatan yang ingin melakukan perawatan secara pribadi sehingga pasien dan tenaga kesehatan dapat mengatur jadwal layanan perawatan dan dapat dipilih sesuai kriteria yang diinginkan. Di bidang pendidikan yaitu BANUA MENTOR dimana suatu media online berbasis internet yang memungkinkan calon murid saling terhubung dengan mentor untuk menambah

pelajaran diluar pendidikan formal atau mengembangkan keahlian lainnya, bisnis digital ini hampir sama dengan aplikasi yang kita kenal pada umumnya yaitu ruangguru. Di Kota Palu, pertumbuhan *startup* digital seperti INAINA.ID dan SAHABATCARE meningkat 40% dalam 3 tahun terakhir (Dinas Perindustrian Palu, 2023). Namun, 60% *startup* lokal gagal sebelum tahun ke-3 akibat minimnya praktik akuntansi manajemen (IBTI, 2023). Jika praktik PAM tidak dioptimalkan melalui keputusan strategis yang tepat, *startup* di Palu berisiko kehilangan Rp 2,1 triliun potensi pendapatan daerah pada 2025 (BAPPEDA Palu, 2023).

Pertumbuhan *startup* bisnis di Kota Palu telah bertumbuh sejak tahun 2013, namun pada saat itu belum ada organisasi yang mengawasi para pelaku *startup* tersebut, sehingga Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kota Palu membentuk Inkubator Bisnis Teknologi Informasi (IBTI) tujuannya untuk menumbuhkan wirausaha baru yang berbasis teknologi dan penguatan teknologi bagi para pelaku UKM dan menjaga kegagalan kebangkrutan di fase awal pendirian *startup business*. Berdasarkan wawancara pra survey yang dilakukan oleh peneliti pada para pelaku *startup* yang berkaitan dengan praktik akuntansi manajemen adalah kurangnya kesadaran dalam menciptakan pentingnya nilai informasi pembuatan laporan keuangan, pemahaman tentang praktik akuntansi manajemen yang masih terbatas seperti laporan sistem biaya operasional, laporan anggaran, dan sistem keputusan yang relevan.

Berdasarkan pra *survey* melalui tindak penggunaan praktik akuntansi manajemen yang dilakukan langsung pada salah satu pelaku *startup* Kota Palu terkait dengan implementasi praktik akuntansi manajemen dari indikator

penggunaan sistem penilaian kinerja berdasarkan laba operasional, tingkat pengembalian investasi, aliran kas, serta keluhan pelanggan bahwa sangat jarang dipergunakan oleh *startup* tersebut. Kemudian pada pelaku *startup* bisnis lain yang bernama “sahabatcare” yang bergerak *platform online* kesehatan, dimana kurangnya pengendalian biaya karena tidak mengidentifikasi dan mengelola dengan cermat berbagai biaya yang terjadi pada bisnisnya, sehingga menyebabkan kelebihan pengeluaran dan penurunan margin laba, sehingga ada kebutuhan untuk melakukan penelitian yang lebih mendalam untuk memahami praktik akuntansi manajemen dan dampak dari faktor kontijensi pada pelaku *startup* bisnis digital baik di tingkat Kota maupun di tingkat Provinsi, berikut tabel frekuensi penggunaan praktik akuntansi manajemen.

Fokus penelitian ini adalah menganalisis variabel dimensi teori kontijensi yang menjadi rekomendasi dari penelitian sebelumnya dalam pengimplementasian praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup* bisnis, kemudian mengusulkan model mediasi yang menguji bagaimana teknologi operasional, ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi, dan pengetahuan tidak hanya memengaruhi PAM secara langsung, tetapi juga melalui keputusan strategis. Pendekatan ini berbeda dengan penelitian sebelumnya yang hanya melihat hubungan langsung, dengan demikian, temuan penelitian mengisi kesenjangan literatur sekaligus memberikan rekomendasi kontekstual bagi *startup* di wilayah berkembang seperti Kota Palu untuk merancang sistem akuntansi yang adaptif dan berbasis kebutuhan spesifik. *startup business* di Kota Palu cenderung merespons faktor-faktor kontijensi secara spontan tanpa mengandalkan strategi formal. temuan penelitian ini menegaskan

bahwa keputusan strategis bukanlah mediator universal, melainkan berfungsi efektif hanya ketika variabel pendorongnya bersifat kultural (budaya organisasi), sementara faktor teknis atau eksternal memerlukan pendekatan langsung. Implikasinya, *startup* perlu membedakan strategi implementasi akuntansi berdasarkan jenis variabel yang dominan dalam operasional mereka.

## **1.2 Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dikemukakan di atas, maka rumusan Masalah dalam studi penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah teknologi operasional berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu?
2. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu?
3. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu?
4. Apakah pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu?
5. Apakah keputusan strategis berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu?
6. Apakah teknologi operasional berpengaruh signifikan terhadap keputusan strategis pada pelaku *startup business* di Kota Palu?
7. Apakah ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap keputusan strategis pada pelaku *startup business* di Kota Palu?

8. Apakah budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keputusan strategis pada pelaku *startup business* di Kota Palu?
9. Apakah pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap keputusan strategis pada pelaku *startup business* di Kota Palu?
10. Apakah teknologi operasional melalui keputusan strategis berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu?
11. Apakah ketidakpastian lingkungan melalui keputusan strategis berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu?
12. Apakah budaya organisasi melalui keputusan strategis berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu?
13. Apakah pengetahuan melalui keputusan strategis berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu?

### **1.3 Tujuan Penelitian**

Berdasarkan Rumusan masalah di atas, maka tujuan penelitian disertasi ini adalah:

1. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh teknologi operasional terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu.
2. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu.
3. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu.

4. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengetahuan terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu.
5. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu.
6. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh teknologi operasional terhadap keputusan strategis pada pelaku *startup business* di Kota Palu.
7. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap keputusan strategis pada pelaku *startup business* di Kota Palu.
8. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh budaya organisasi terhadap keputusan strategis pada pelaku *startup business* di Kota Palu.
9. Untuk mengetahui dan menganalisis pengaruh pengetahuan terhadap keputusan strategis pada pelaku *startup business* di Kota Palu.
10. Untuk mengetahui pengaruh teknologi operasional melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu.
11. Untuk mengetahui pengaruh ketidakpastian lingkungan melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu.
12. Untuk mengetahui pengaruh budaya organisasi melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu.
13. Untuk mengetahui pengaruh pengetahuan melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu.

#### **1.4 Manfaat Penelitian**

Manfaat yang diharapkan dari penelitian ini sebagai berikut:

## 1. Manfaat Teoritis

- a) Secara metodologis, penelitian ini menyumbang skala pengukuran baru untuk mengevaluasi keputusan strategis *startup* berbasis teknologi, yang dapat diadopsi dalam studi serupa di wilayah berkembang
- b) Hasil penelitian dapat mengisi kesenjangan literatur terkait implementasi praktik akuntansi manajemen pada perusahaan rintisan (*startup*), terutama di Kota Palu.
- c) Penelitian ini juga dapat memperkaya teori kontijensi dalam akuntansi manajemen dengan mengidentifikasi faktor-faktor seperti teknologi operasional, ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi, dan pengetahuan sebagai variabel yang memengaruhi praktik akuntansi manajemen.

## 2. Manfaat Praktis bagi pelaku *startup business* :

- a) Memberikan wawasan dan rekomendasi praktis bagi pelaku *startup business* di Kota Palu tentang pentingnya menerapkan praktik akuntansi manajemen yang efektif untuk meningkatkan kinerja bisnis.
- b) Membantu pelaku *startup* dalam memahami bagaimana teknologi operasional, ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi, dan pengetahuan dapat memengaruhi pengambilan keputusan strategis dan praktik akuntansi manajemen.
- c) Memberikan panduan tentang cara mengelola biaya operasional, mengoptimalkan anggaran, dan meningkatkan efisiensi keuangan untuk menjaga keberlanjutan bisnis.



## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN HIPOTESIS**

#### **2.1 Penelitian Terdahulu**

Penelitian ini didasarkan atas beberapa rekomendasi dari penelitian sebelumnya yang berkaitan dengan Praktik Akuntansi Manajemen, yang berfokus pada pelaku bisnis sektor tradisional (UMKM), Hotel, dan Perusahaan Manufaktur. Sehingga ada perbedaan fokus pada disertasi ini yaitu *startup* bisnis. Dari segi faktor kontijensi, indikator yang menjadi rekomendasi adalah teknologi operasional, ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi, dan pengetahuan, Adapun berbagai penelitian yang menjadi acuan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

(Fuad *et al.*, 2023) melalui penelitiannya menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan dan teknologi informasi berpengaruh positif terhadap praktik akuntansi manajemen pada UMKM sektor makanan di Jawa Tengah, sementara persaingan pasar dan pelatihan akuntansi tidak memiliki dampak signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya UMKM untuk mengadopsi praktik akuntansi manajemen yang baik, terutama dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan dan memanfaatkan teknologi informasi yang semakin canggih, guna meningkatkan daya saing dan pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, UMKM dapat bertahan dan berkembang di tengah tantangan bisnis yang dinamis.

Penelitian pada sektor tradisional UMKM di Kota Bandung telah menerapkan praktik akuntansi manajemen melalui perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan, dengan perencanaan dan pengendalian dalam kategori "cukup" dan

pengambilan keputusan dalam kategori "baik". Hasil analisis menunjukkan bahwa ketiga variabel tersebut berpengaruh signifikan terhadap kinerja UMKM, dengan pengetahuan akuntansi sebagai variabel pemoderasi. Temuan ini menegaskan pentingnya konsistensi dalam penerapan praktik akuntansi manajemen untuk meningkatkan kinerja usaha, terutama di tengah tantangan persaingan dan perubahan lingkungan bisnis. Penelitian ini juga merekomendasikan perluasan studi dengan membedakan kategori UMKM (mikro, kecil, menengah) untuk analisis yang lebih mendalam di masa depan. Puryati, (2022).

Dalam Isaac, (2020) menemukan bahwa tidak semua praktik akuntansi manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi pada perusahaan percetakan di Yogyakarta. Hasil analisis menunjukkan bahwa hanya evaluasi kinerja yang memiliki pengaruh positif dan signifikan, sementara sistem pembebanan biaya, sistem penganggaran, informasi untuk pengambilan keputusan, dan analisis strategis tidak memberikan dampak yang signifikan. Temuan ini mengindikasikan bahwa perusahaan percetakan di Yogyakarta perlu lebih memfokuskan penerapan evaluasi kinerja untuk meningkatkan kinerja organisasi, sementara praktik akuntansi manajemen lainnya mungkin memerlukan penyesuaian atau pendekatan yang lebih efektif. Keterbatasan penelitian, seperti rendahnya partisipasi responden akibat pandemi Covid-19, juga menjadi catatan penting untuk perbaikan metode pengumpulan data di penelitian selanjutnya.

Peningkatan *human capital* dan adopsi PAM pada sektor manufaktur pada temuan (Rachmawati, 2021) membuktikan bahwa *human capital* berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja UKM, serta memengaruhi penerapan Praktik

Akuntansi Manajemen (PAM). PAM sendiri terbukti meningkatkan kinerja UKM dan berperan sebagai mediator parsial dalam hubungan antara *human capital* dan kinerja. Temuan ini menunjukkan bahwa pemilik UKM dengan kompetensi dan pengetahuan yang baik cenderung lebih efektif dalam menerapkan PAM, terutama metode tradisional seperti pengendalian biaya, yang krusial untuk bertahan selama pandemi. Implikasi praktisnya, peningkatan *human capital* dan adopsi PAM dapat membantu UKM meningkatkan kinerja dan daya saing. Keterbatasan penelitian terletak pada sampel yang terbatas di sektor manufaktur Jawa Timur, sehingga generalisasi perlu hati-hati. Penelitian selanjutnya dapat memperluas cakupan sektor dan lokasi.

Penelitian lain menunjukkan praktik akuntansi manajemen, seperti perencanaan, analisis risiko, penganggaran, dan pemilihan produk, memainkan peran penting dalam membantu pengusaha muda dalam menciptakan dan mengembangkan bisnis startup. Namun, penggunaan praktik ini juga menimbulkan dampak psikologis, seperti ketakutan akan kegagalan dan stres, yang dapat dikurangi melalui diskusi dengan teman dan keluarga serta tingkat kepercayaan yang tinggi. Penelitian ini mengusulkan kerangka konseptual yang menghubungkan praktik akuntansi manajemen dengan pengaruh psikologis, dengan moderasi dari faktor sosial seperti dukungan lingkungan. Meskipun demikian, studi ini memiliki keterbatasan, seperti sampel yang kecil dan terbatas pada satu wilayah, sehingga penelitian lanjutan dengan cakupan lebih luas dan pendekatan kuantitatif disarankan untuk memperkuat temuan. Implikasi praktisnya adalah pentingnya pengusaha muda untuk menggabungkan praktik akuntansi manajemen dengan

dukungan sosial untuk mengurangi tekanan psikologis dan meningkatkan peluang kesuksesan bisnis, Latif, *et.,al* (2023).

Pada studi oleh (Pusparini, 2020) menunjukkan bahwa implementasi praktik akuntansi manajemen (PAM) pada UMKM di Kota Mataram sudah cukup baik, meskipun UMKM skala kecil belum sepenuhnya mendetail dalam penggunaannya. Faktor-faktor kontinjensi yang signifikan memengaruhi penerapan PAM meliputi ketidakpastian lingkungan, persaingan pasar, kualifikasi staf akuntansi internal, dan ukuran perusahaan. Namun, partisipasi pemilik atau manajer tidak terbukti berpengaruh terhadap implementasi PAM. Temuan ini sejalan dengan teori kontinjensi yang menekankan bahwa penerapan sistem akuntansi manajemen harus disesuaikan dengan konteks spesifik perusahaan. Penelitian ini juga mengidentifikasi keterbatasan, seperti kurangnya variabel kontinjensi tambahan dan ruang lingkup sampel yang terbatas, sehingga disarankan untuk penelitian selanjutnya memperluas variabel dan cakupan geografis serta menggunakan metode pengumpulan data yang lebih beragam, seperti wawancara dan observasi.

Penelitian yang dilakukan di sektor perbankan oleh (Sukma, 2021) menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan, perkembangan teknologi informasi, dan desentralisasi secara signifikan berpengaruh positif terhadap praktik akuntansi manajemen pada Bank Syariah di Kabupaten Pati dan Kudus. Ketidakpastian lingkungan mendorong manajer untuk menyediakan informasi yang lebih akurat dalam perencanaan dan pengendalian, sementara perkembangan teknologi informasi meningkatkan efisiensi dan kualitas sistem akuntansi. Desentralisasi juga berperan penting dengan mempercepat pengambilan keputusan melalui

pendelegasian wewenang. Temuan ini mendukung teori kontingensi yang menyatakan bahwa praktik akuntansi manajemen harus disesuaikan dengan faktor-faktor eksternal dan internal perusahaan. Penelitian ini memberikan implikasi praktis bagi perbankan syariah untuk mempertimbangkan ketiga faktor tersebut dalam meningkatkan efektivitas akuntansi manajemen, meskipun memiliki keterbatasan dalam cakupan sampel dan lokasi.

Penelitian pada (Mardiani, 2022) menunjukkan bahwa pengetahuan keuangan, sikap keuangan, dan gender secara simultan berpengaruh positif dan signifikan terhadap perilaku pengelolaan keuangan bisnis startup di Kota Palu. Secara parsial, ketiga variabel tersebut juga memberikan dampak yang signifikan, dengan pengetahuan keuangan menjadi faktor dominan. Temuan ini menegaskan pentingnya peningkatan literasi keuangan dan sikap positif dalam pengelolaan keuangan, serta mengakui peran gender dalam membentuk perilaku keuangan yang efektif bagi pelaku bisnis *startup*.

Penelitian pada UKM di Malaysia masih mengadopsi praktik akuntansi manajemen tradisional, (Azudin & Mansor, 2018) menunjukkan bahwa hanya teknologi operasional yang memiliki dampak positif dan signifikan terhadap penerapan MAPs, sementara DNA organisasi dan potensi bisnis tidak berpengaruh signifikan. Temuan ini menegaskan pentingnya teknologi operasional dalam meningkatkan efisiensi sistem biaya dan mendorong adopsi, sekaligus menyoroti perlunya peningkatan pemahaman dan pelatihan di kalangan UKM, terutama di wilayah yang kurang maju seperti pantai timur Malaysia. Penelitian ini juga

menyarankan perlunya studi lebih lanjut untuk mengeksplorasi faktor-faktor lain yang memengaruhi PAM di konteks negara berkembang.

Analisis SWOT merupakan alat yang sangat berharga bagi perusahaan startup dalam pengambilan keputusan strategis, terutama di tengah ketidakpastian pasar, (Desintawati et al., 2024). Penelitian ini menunjukkan bahwa dengan mengidentifikasi kekuatan (*strengths*) dan kelemahan (*weaknesses*) internal serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threats*) eksternal, *startup* dapat mengembangkan strategi yang fleksibel dan terukur untuk meningkatkan daya saing. Contoh nyata dari beberapa *startup*, seperti Mulk JAPO dan MakananHalal.id, membuktikan bahwa analisis SWOT membantu mereka memanfaatkan peluang pasar, mengatasi kelemahan, dan merespons ancaman secara efektif. Selain itu, integrasi analisis SWOT secara berkala dalam perencanaan strategis memungkinkan *startup* beradaptasi dengan perubahan lingkungan bisnis yang dinamis. Dengan demikian, analisis SWOT tidak hanya mendukung keberhasilan jangka pendek tetapi juga membangun fondasi untuk pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis jangka

Adapun persamaan dan perbedaan penelitian disertasi dengan penelitian sebelumnya akan diuraikan pada tabel 2.1 berikut ini:

**Tabel 2.1**  
**Persamaan dan Perbedaan Penelitian**

<b>Nama Peneliti</b>	<b>Judul Penelitian</b>	<b>Persamaan</b>	<b>Perbedaan</b>
Fuad, Winarsih, = Handayani, Zuliyati (Jurnal Akademisi Akuntansi, 2023).	<i>Contingency Factors in Management Accounting Practices in MSMEs in the Food Sector in Central Java.</i>	Indikator praktik akuntansi manajemen pada penelitian ini adalah praktik akuntansi manajemen kontemporer dimana yang menjadi dimesni operasionalnya perencanaan, pengendalian kinerja, dan penilaian kinerja.	Pada penelitian ini menggunakan faktor kontijensi dan menambahkan variabel bebas lain yaitu pengetahuan.
Puryati. (Jurnal Riset Akuntansi dan Perpajakan, 2022).	Praktik Akuntansi Manajemen pada Usaha Mikro Kecil Menengah di Indonesia.	Variabel bebas menggunakan dimensi pengetahuan.	Pada penelitian ini menggunakan variabel terikat dimesi kinerja serta tidak menambahkan faktor kontijensi.
Rachmawati, Tamara. (Jurnal Akuntansi, 2022)	<i>Human Capital dan Kinerja UKM: Peranan Praktik Akuntansi Manajemen sebagai Pemediasi</i>	meneliti pengaruh PAM terhadap kinerja atau keputusan strategis bisnis, terutama pada UMKM/ <i>startup</i>	mengeksplorasi PAM sebagai mediator antara faktor kontijensi (teknologi operasional, ketidakpastian, budaya, pengetahuan) dan keputusan strategis.
Latif, Izani, Salleh, Ghani (The Journal of Management Theory	<i>The Use of Management Accounting Practices by Young</i>	Penelitian berfokus pada praktik akuntansi	menekankan determinan MAPs (faktor internal/eksterna

<i>and Practices</i> , 2023).	<i>Entrepreneurs in Start-up Small Firms: A Qualitative Insight</i>	manajemen (MAPs) dalam konteks <i>startup business</i> .	l) dan peran keputusan strategis sebagai mediator.
Pusparini, Nurabiah, Mariadi (2020) (Jurnal Akademisi Akuntansi, 2020).	Faktor-Faktor Kontijensi yang Mempengaruhi Pengimplementasian Praktik Akuntansi Manajemen pada Usaha Kecil Menengah di Kota Mataram.	Indikator praktik akuntansi manajemen pada penelitian ini adalah praktik akuntansi manajemen tradisional dan praktik akuntansi kontemporer, sedangkan untuk faktor kontijensinya partisipasi pemilik/manajer.	Pada penelitian disertasi untuk indikator praktik akuntansi manajemen terdiri dari praktik sistem biaya, praktik sistem penganggaran, praktik sistem penilaian kinerja, sistem pendukung keputusan, dan praktik akuntansi manajemen strategik. Pada penelitian disertasi ini fokus kontijensinya yaitu budaya, teknologi informasi. Penelitian ini juga menambahkan variabel bebas lain seperti pengetahuan.
Mardiani, Darman. (Jurnal Ilmu Ekonomi (2022).	Peran Pengetahuan, Sikap, dan <i>gender</i> terhadap Perilaku Keuangan Bisnis <i>startup</i> Kota Palu.	Fokus penelitian adalah pengetahuan, sikap, dan <i>gender</i> terhadap perilaku	Fokus penelitian ini adalah praktik akuntansi manajemen dan menambahkan teori <i>kontijensi</i>



		keuangan pada pelaku <i>startup</i> kota Palu.	dan Keputusan strategis sebagai variabel mediasi.
Sasmita (2021).	Praktik Akuntansi Manajemen: Dampak Perkembangan Teknologi Informasi, Ketidakpastian Lingkungan, dan Desentralisasi.	Fokus pada ketidakpastian lingkungan, teknologi informasi, dan desentralisasi sebagai variabel independen langsung.	Keputusan strategis dimediasi untuk melihat pengaruh faktor lain terhadap praktik akuntansi manajemen.
Azudin, Mansor (2017). Asia Pasific Management Review.	<i>Management accounting practices of SMEs: The impact of organizational DNA, business potential and operational technology</i>	Berfokus pada praktik akuntansi manajemen dengan menambahkan variabel kontijensi teknologi operasional.	Penelitian berfokus pada sektor <i>startup business</i> Kota Palu.
Desintawati, Diana, N,Kusumasari. (Neraca, Manajemen, Ekonomi 2024).	Peran Analisis Swot Dalam Pengambilan Keputusan Strategis Di Perusahaan <i>Startup</i>	Berfokus pada strategi Analisa SWOT dalam pengambilan Keputusan strategis pada sektor <i>startup business</i> .	Mengkaji penerapan PAM dan variabel kontijensi pada sektor <i>startup</i> dengan Keputusan strategis dijadikan variabel mediasi.

Sumber: data diolah, 2023.

## 2.2 Teori Kontijensi

Teori kontinjensi menyebutkan bahwa tidak ada sistem akuntansi manajemen dan pengendalian yang dapat diaplikasikan secara universal. Teknik akuntansi dan pengendalian yang tepat untuk digunakan bergantung pada keadaan atau faktor-faktor kontinjensi yang mempengaruhi suatu perusahaan. Ada beberapa faktor kontekstual kunci yang dapat memengaruhi ketepatan pemilihan teknik akuntansi yaitu lingkungan eksternal, teknologi, struktur organisasi, ukuran, strategi, dan budaya nasional (Chenhall, 2003).

Ide Penting dari Teori Kontijensi antara lain : 1) Tidak ada cara yang universal atau yang terbaik untuk mengelola 2) Berbagai faktor eksternal dan internal harus dipertimbangkan dan harus fokus pada tindakan yang paling sesuai dengan situasi tertentu 3) Organisasi yang efektif tidak hanya memiliki 'cocok' tepat dengan lingkungan tetapi juga antara subsistem 4) Kebutuhan organisasi akan lebih memuaskan bila dirancang dan gaya manajemen yang tepat baik untuk tugas yang dilakukan dan sifat dari kelompok kerja. 5) Setiap situasi manajer harus dilihat secara terpisah 6) Manajer perlu dikembangkan dalam keterampilan yang paling berguna dalam mengidentifikasi faktor-faktor situasional yang penting.

Pada penelitian ini digunakan indikator faktor kontijensi yang berpotensi mempengaruhi implementasi praktik akuntansi manajemen oleh pelaku *startup business* digital karena sebagian besar penelitian berbasis kontijensi menggunakan faktor tersebut, seperti yang akan terlihat pada tabel 2.2 berikut.

**Tabel 2.2**  
**Penelitian Terdahulu dengan Faktor Kontijensi yang digunakan**

<b>No</b>	<b>Peneliti</b>	<b>Faktor Kontijensi</b>	<b>Wilayah</b>
1.	Ahmad, 2012	Ukuran perusahaan, persaingan pasar, partisipasi pemilik	Malasyia
2.	Diah Agustina, 2017	Ketidakpastian lingkungan, tingkat kualifikasi staff akuntan internal, partisipasi pemilik, ukuran perusahaan.	Indonesia
3.	Putu Yudha, <i>et al.</i> , 2018	Kualifikasi staf akuntansi, persaingan pasar, ketidakpastian lingkungan, partisipasi pemilik, ukuran perusahaan.	Gianyar
4.	Azudin, 2018	DNA Organisasi, Potensi Bisnis, Teknologi Operasional	Malasyia
5.	Amanda Mutiara, 2018	Teknologi Informasi, DNA Organisasi, Potensi Bisnis	Magelang
6.	Novita Permatasari, 2018	Budaya Organisasi	Semarang
7.	Herlina, <i>et.,al</i> , 2020	Ketidakpastian lingkungan, persaingan pasar, tingkat kualifikasi staff akuntan internal, ukuran perusahaan, partisipasi pemilik.	Mataram
8.	Melati Sukma Daniek, 2021	Ketidakpastian lingkungan, perkembangan teknologi informasi, desentralisasi.	Pati, Kudus
9.	Siti Aliyah, 2022	Ketidakpastian lingkungan, Persaingan Pasar, Tingkat Kualifikasi Staff Akuntan.	Rembang
10.	Khoirul Fuad, <i>et.,al</i> , 2023	Ketidakpastian lingkungan, teknologi	Jawa Tengah

		informasi, persaingan pasar, pelatihan akuntansi.	
11.	Eka Herlina Febriyanti, 2023	Perubahan Lingkungan, Perkembangan Teknologi Informasi, Partisipasi Pemilik	Jember

*Data diolah peneliti, 2023.*

### 2.2.1 Teknologi Operasional

Teknologi operasional dapat menjadi faktor penting dalam pengembangan bisnis *startup*, terutama yang bergerak di bidang teknologi dan digital. Bisnis *startup* seringkali mengandalkan teknologi informasi dan elektronik dalam mengembangkan produk atau jasa yang dapat memberikan solusi bagi permasalahan masyarakat. Selain itu, teknologi operasional juga dapat membantu bisnis *startup* dalam meminimalkan dampak adopsi baru, meningkatkan ketersediaan perangkat, mengurangi biaya perawatan, dan meningkatkan kinerja operasional. Namun, perusahaan *startup* juga harus memperhatikan keamanan siber dalam mengendalikan sistem OT, karena teknologi operasional juga rentan terhadap serangan peretas siber.

Teknologi operasional dalam penelitian ini merujuk pada berbagai teknologi dan sistem yang digunakan dalam operasi harian perusahaan, terutama dalam konteks perusahaan kecil dan menengah (SMEs). Hal ini mencakup kompleksitas sistem pengolahan, teknologi manufaktur canggih, dan manajemen mutu total. Dalam konteks penelitian ini, teknologi operasional diidentifikasi sebagai salah satu faktor yang berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen di SMEs, dengan penelitian menunjukkan bahwa

peningkatan penggunaan teknologi operasional berhubungan dengan peningkatan kebutuhan akan praktik akuntansi manajemen yang lebih canggih.

Teori teknologi operasional mengacu pada penggunaan teknologi dan sistem dalam operasi harian perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Teknologi operasional dapat mencakup berbagai teknologi dan sistem, seperti sistem pengolahan data, teknologi manufaktur canggih, dan manajemen mutu total. Dalam konteks akuntansi manajemen, teknologi operasional dapat memengaruhi praktik akuntansi manajemen dengan meningkatkan kebutuhan akan informasi akuntansi yang lebih canggih dan akurat Azudin and Mansor, (2018). Dengan menggunakan teknologi operasional yang lebih maju, perusahaan dapat mengumpulkan dan menganalisis data dengan lebih efektif, sehingga dapat membuat keputusan yang lebih baik dan meningkatkan kinerja bisnis secara keseluruhan.

### **2.2.2 Ketidakpastian Lingkungan**

Dalam memahami dampak faktor lingkungan atas perancangan sistem akuntansi, umumnya beberapa peneliti mengambil perspektif bahwa pembuat keputusan mencoba untuk menemukan suatu kesesuaian antara sejauh mana kebutuhan pengolahan informasi oleh lingkungan dan kemampuan pengolahan oleh organisasi Gordon and Narayanan, (1984). Ketika lingkungan menjadi semakin tidak menentu, pengambil keputusan cenderung untuk mencari informasi lingkungan, *non financial* dan *ex ante* sebagai tambahan atas informasi tradisional. Chenhall, (2003) mengatakan bahwa aspek yang paling banyak diteliti adalah ketidakpastian lingkungan.

Khandwalla, (1972) memeriksa dampak lingkungan eksternal atas praktik pengendalian manajemen, dia berargumentasi bahwa kompetensi yang dihadapi oleh sebuah perusahaan telah menciptakan ketidakpastian lingkungan bagi pengambilan keputusan.

Sistem informasi akuntansi yang *procedural* akan tidak efisien jika dihadapkan dengan lingkungan yang tidak stabil. Ginzberg, (1980) menyatakan bahwa prosedur yang spesifik adalah tepat jika lingkungan stabil. Tingkat perubahan yang cepat dalam lingkungan yang tidak stabil memerlukan fleksibilitas untuk merespon perubahan tersebut yaitu perubahan dalam rencana dan aksi. Ini menandakan akan ada kebutuhan pada komunikasi informal dan non rutin yang akan dilakukan melalui sejumlah mekanisme selain daripada sistem yang prosedural.

### **2.2.3 Budaya Organisasi**

Robbins (2003) mendefinisikan budaya organisasi sebagai sistem makna Bersama yang dianut oleh anggota-anggota yang membedakan organisasi dari organisasi lain. Budaya organisasi sendiri berkaitan erat dengan bagaimana karyawan atau pekerja dalam mempersepsikan karakteristik dari suatu budaya organisasi di tempat mereka bekerja, bukan dengan karyawan atau pekerja yang menyukai budaya atau tidak. Sementara menurut Sutrisno (2010), budaya organisasi adalah suatu perangkat sistem nilai-nilai, keyakinan-keyakinan atau norma-norma yang telah lama berlaku, disepakati, dan diikuti oleh para anggota atau karyawan dari suatu organisasi sebagai pedoman perilaku dan pemecahan masalah-masalah yang ada di dalam organisasi.

Budaya organisasi juga penting untuk diperkenalkan pada anggota baru agar mereka dapat beradaptasi dengan masalah dan dapat melaluinya dengan baik, seperti definisi yang dikemukakan oleh Luthans (2006), di mana budaya organisasi merupakan pola asumsi dasar diciptakan atau dikembangkan oleh kelompok tertentu saat mereka menyesuaikan diri dengan masalah-masalah eksternal dan integrasi internal yang telah bekerja cukup baik serta dianggap berharga, dan karena itu diajarkan pada anggota baru sebagai cara yang benar untuk menyadari, berpikir, dan merasakan hubungan dengan masalah tersebut. Dalam praktik akuntansi manajemen, "budaya" mengacu pada budaya organisasi atau budaya perusahaan. Ini mencakup sejumlah norma, nilai, keyakinan, dan praktik yang dianut oleh individu-individu di dalam organisasi. Budaya perusahaan dapat memiliki dampak yang signifikan pada bagaimana praktik akuntansi manajemen dilaksanakan, bagaimana informasi akuntansi diperlakukan, dan bagaimana pengambilan keputusan berlangsung.

Budaya organisasi mempengaruhi praktik akuntansi manajemen, termasuk efektivitas sistem informasi akuntansi, dalam organisasi startup. Budaya organisasi memiliki pengaruh yang signifikan dalam pengembangan dan pengoperasian sistem informasi akuntansi Ramadhan (2017). Faktor-faktor yang mempengaruhi efektivitas sistem informasi akuntansi termasuk budaya organisasi, karakteristik budaya organisasi seperti misi, keterlibatan, adaptabilitas, dan konsistensi. Budaya organisasi mempengaruhi perilaku karyawan dalam mengintegrasikan informasi keuangan, pembentukan laporan, dan pengambilan keputusan. Dalam konteks *startup*, budaya organisasi yang

kuat dan konsisten dapat membantu menciptakan kinerja manajerial yang lebih efektif dan membawa perusahaan ke berbagai keuntungan, seperti mengurangi biaya, meningkatkan proses pengiriman, dan membangun kualitas produk. Untuk mendukung praktik akuntansi manajemen yang efektif di dalam organisasi startup, perlu diperhatikan budaya organisasi yang kuat dan konsisten, serta memastikan sistem informasi akuntansi yang efisien dan terintegrasi Tangdialla (2021).

### **2.2.3.1 Dimensi Budaya Organisasi**

Banyak ahli yang memberikan paparan mereka mengenai dimensi dari budaya organisasi dan tidak sedikit yang berbeda, meskipun mereka memiliki satu pemahaman yang sama mengenai budaya organisasi Wicaksana *et al.*, (2021). Di dalam sebuah model yang bernama *Competing Value Framework*, terdapat dua dimensi. Dimensi pertama membedakan kriteria efektivitas yang mengutamakan fleksibilitas, kebebasan dalam memilih, dan dinamika dari kriteria yang mengutamakan pada stabilitas, perintah, dan pengendalian. Sementara dimensi kedua membedakan kriteria efektivitas yang mengutamakan orientasi internal, integrasi, dan kesatuan dari kriteria yang mengutamakan pada eksternal, diferensiasi, dan persaingan. Dari kedua dimensi itu pada akhirnya membentuk empat kuadran, yang di mana menggambarkan perbedaan indikator-indikator efektivitas organisasi, berikut keempat dimensi tersebut:



- a) Budaya *clan*, adalah sebuah tempat kerja yang bersahabat di mana individu-individu di dalamnya saling berbagi di antara mereka. Pimpinan bertindak sebagai mentor, dan memiliki figure sebagai orang tua. Organisasi ini terikat oleh kesetiaan dan tradisi, juga oleh komitmen yang tinggi. Organisasi mengutamakan pada manfaat jangka panjang dari pengembangan SDM serta mengutamakan pentingnya keutuhan dan moral individu-individu di dalamnya. Keberhasilan dari organisasi mereka didefinisikan dengan kepekaan terhadap konsumen dan penghargaan terhadap manusia.
- b) Budaya *Adhocracy*, adalah tempat kerja yang dinamis, bersifat *entrepreneur*, dan kreatif. Individu bekerja keras dan berani mengambil risiko di setiap langkah mereka. Para pimpinan bertindak sebagai inovator dan pengambil risiko. Hal yang mengikat organisasi ini adalah komitmen untuk bereksperimen dan berinovasi. Titik berat jangka panjang organisasi adalah pada pertumbuhan dan mendapatkan sumber daya baru, serta organisasi ini mendukung inisiatif dan kebebasan individu.
- c) Budaya *Hierarchy*, adalah tempat kerja yang sangat formal dan terstruktur. Prosedur-prosedur mengatur apa yang harus dikerjakan oleh individu yang ada di dalamnya. Para pimpinan membanggakan dirinya sebagai koordinator dan pengatur yang baik serta mengutamakan efisiensi. Perhatian jangka panjang

organisasi tersebut adalah pada stabilitas dan kinerja yang efisien serta berjalan mulus.

- d) Budaya *Market*, organisasi yang berorientasi pada hasil atau pencapaian dengan fokus utamanya adalah menyelesaikan pekerjaan. Para pimpinan adalah penggerak yang kuat, produser, dan pesaing. Hal yang mengikat organisasi ini adalah mementingkan kemenangan serta gaya dari organisasi ini adalah dorongan yang kuat untuk berkompetisi.

#### **2.2.3.2 Manfaat Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat dimanfaatkan sebagai rantai pemikat untuk menyamakan persepsi dari seluruh anggota di dalam sebuah organisasi terhadap masalah yang mereka hadapi, sehingga dengan adanya persamaan persepsi tersebut akan menjadi satu kekuatan untuk mencapai suatu tujuan. Berikut adalah beberapa manfaat budaya organisasi yang dipaparkan oleh Robbins (1993):

- a) Membatasi peran yang membedakan antar organisasi. Setiap organisasi mempunyai peran yang berbeda, sehingga perlu memiliki akar budaya yang kuat dalam sistem dan kegiatan yang ada dalam organisasi.
- b) Menimbulkan rasa memiliki identitas bagi para anggota organisasi. Dengan budaya organisasi yang kuat, anggota organisasi akan merasa memiliki identitas yang merupakan ciri khas organisasi.

- c) Mementingkan tujuan bersama daripada mementingkan kepentingan individu.
- d) Menjaga stabilitas organisasi. Kesatuan komponen-komponen organisasi yang direkatkan oleh pemahaman budaya yang sama akan membuat kondisi organisasi menjadi relatif stabil.

Dengan adanya manfaat tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi dapat membentuk perilaku dan tindakan individu dalam menjalankan kewajibannya di dalam sebuah organisasi sehingga nilai-nilai tersebut perlu ditanamkan sejak awal pada setiap individu di dalam organisasi.

#### **2.2.4 Pengetahuan**

Pengetahuan (*knowledge*) adalah hasil tahu dari manusia, yang sekedar menjawab pernyataan ‘*what*’, misalnya apa air, apa manusia, apa alam, dan sebagainya. Pengetahuan merupakan hasil dari tahu, dan ini terjadi setelah orang melakukan penginderaan terhadap suatu objek tertentu. Menurut Soemohadiwidjojo (2018) pengetahuan merupakan hasil dari mengetahui dan ini terjadi setelah seseorang merasakan melalui panca indera suatu objek. Dengan demikian pengetahuan merupakan hasil proses dari usaha manusia untuk tahu. Notoatmodjo (2017) mendefinisikan pengetahuan adalah hasil penginderaan manusia atau hasil tahu seseorang terhadap objek melalui indera yang dimiiki (mata, hidung, telinga, dsb), jadi pengetahuan adalah berbagai macam hal yang diperoleh oleh seseorang melalui panca indera.

Pada umumnya pekerjaan yang dilakukan oleh seseorang merupakan perwujudan dari pengetahuan yang dimilikinya. Pengetahuan merupakan hal yang sangat penting karena dengan memiliki pengetahuan maka pegawai dapat melakukan pekerjaannya sesuai dengan prosedur dan aturan yang telah ditetapkan sehingga dapat mencapai hasil yang optimal Setyorini, Khotimah, and Rafi' (2021). Dengan demikian pengetahuan diperlukan untuk mencapai kinerja yang efektif dalam pelaksanaan tugas pekerjaan, Rasyid (2015).

Staf akuntansi internal yang berkualifikasi dan memiliki tingkat pendidikan dan pelatihan mengenai akuntansi yang tinggi akan dapat membantu pengembangan sistem akuntansi manajemen serta analisis dari informasi akuntansi yang dihasilkan oleh sistem tersebut Alliyah and Maslichan, (2022). Keberadaan staf akuntansi internal yang berkualifikasi dapat memengaruhi secara signifikan pengadopsian PAM Lopez and Hiebi, (2015). Akan tetapi, keterbatasan sumber daya yang dimiliki akan menyebabkan UKM tidak memiliki staf akuntansi internal atau bila ada, staf akuntansi tersebut tidak memiliki kualifikasi yang sesuai, tidak memiliki pelatihan yang mencukupi, atau tidak termotivasi untuk melakukan inovasi, akan mengurangi kemungkinan pengadopsian PAM, Godfrey (2005). Staf akuntansi diharuskan memiliki beberapa tanggung jawab dan peran secara bersamaan, tidak hanya berfokus pada satu area manajerial. Hal tersebut menyebabkan staf tidak memiliki pelatihan yang cukup untuk mengadopsi PAM yang kontemporer.

### 2.3 Akuntansi Manajemen

Akuntansi manajemen merupakan bidang akuntansi yang berhubungan dengan penyediaan informasi bagi manajemen untuk mengelola suatu organisasi perusahaan dan membantu dalam memecahkan masalah khususnya yang dihadapi suatu organisasi, Masyiyah (2019). Kemudian *Chartered Institute of Management Accountants* Yazdifar (2005) mendefinisikan akuntansi manajemen sebagai penerapan prinsip-prinsip akuntansi dan manajemen keuangan untuk menciptakan, melindungi, melestarikan, dan meningkatkan nilai bagi pemangku kepentingan baik untuk perusahaan berorientasi laba maupun nirlaba dalam sektor publik maupun privat. Kata kunci yang dari definisi tersebut adalah “meningkatkan nilai bagi pemangku kepentingan”. Oleh sebab itu, penggunaan praktik akuntansi manajemen dalam organisasi perusahaan melalui eksekutif perusahaan atau akuntan manajemen yang bekerja sama dengan eksekutif perusahaan merupakan perwujudan dari kepentingan pemegang saham, sehingga eksekutif perusahaan dan akuntan manajemen dapat disebut sebagai *rewards*.

Selain itu, Atkinson *et.,al* (2012) Akuntansi manajemen sebagai sebuah proses mensuplai informasi kepada manajer dan karyawan baik itu informasi keuangan dan informasi non keuangan yang digunakan untuk membuat keputusan, mengalokasikan sumber daya, melakukan pengawasan, mengevaluasi serta memberikan penghargaan atas kinerja. Namun demikian, praktik akuntansi manajemen dapat diklasifikasikan ke dalam praktik sistem biaya, sistem penganggaran, sistem penilaian kinerja, sistem dukungan keputusan, dan akuntansi manajemen strategik Ahmad (2012).

Pada Hariyani (2018) dalam buku Akuntansi Manajemen: Teori dan Aplikasi, akuntansi manajemen adalah laporan keuangan yang disusun untuk menghasilkan informasi yang berguna bagi pihak internal perusahaan atau manajemen yang digunakan untuk pengambilan keputusan. Hasil dari akuntansi manajemen kadang tidak dipublikasikan untuk pihak eksternal. Sama halnya dengan akuntansi manajemen, tidak juga terdapat konsensus umum tentang definisi kinerja Taouab and Issor (2019).

#### **2.4 Praktik Akuntansi Manajemen Kontemporer dan Tradisional**

Praktik akuntansi manajemen memainkan peran kunci dalam pengelolaan keuangan dan pengambilan keputusan strategis dalam *startup* bisnis. Praktik akuntansi manajemen adalah praktik yang mewujudkan informasi untuk manajemen dan dapat mendasari pengambilan kebijakan taktis atau strategis. Pengambilan kebijakan dengan dasar informasi yang tepat diharap dapat mewujudkan kebijakan yang sesuai supaya tujuan yang telah perusahaan tetapkan dapat dicapai.

Beberapa contoh praktik akuntansi manajemen yaitu Perencanaan dimana Menyusun dan berpartisipasi dalam mengembangkan suatu perencanaan, sasaran, dan memilih cara untuk memantau arah kemajuan dalam pencapaian suatu tujuan. Selain perencanaan juga ada Pengevaluasian yang berarti mempertimbangkan keterlibatan terhadap kejadian-kejadian yang diharapkan serta membantu cara terbaik untuk bertindak, Sukma, (2021).

PAM adalah metode-metode akuntansi manajemen dapat membantu perusahaan untuk meningkatkan kinerjanya. Metode-metode tersebut antara lain

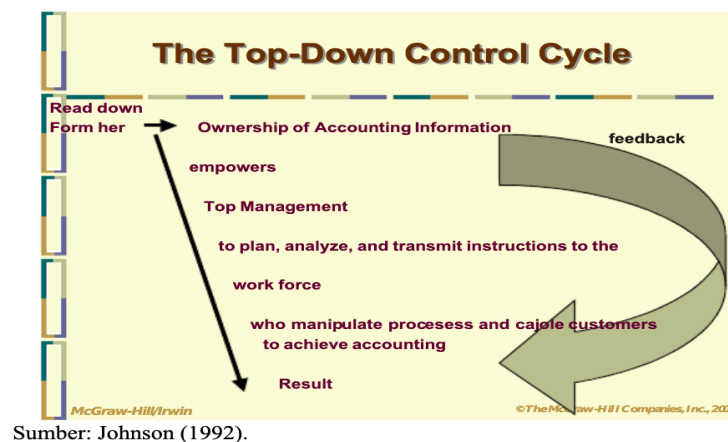
*cost volume profit analysis, target costing, kaizen costing, value based management, value chain analysis* dan sebagainya yang dapat berfungsi sebagai alat penting untuk meningkatkan efisiensi, dan berpotensi memiliki pengaruh penting dalam kinerja serta mengurangi kemungkinan kegagalan bisnis Mitchell and Reid, (2000). PAM mengalami perkembangan seiring dengan perkembangan lingkungan bisnis, intensitas persaingan, serta kemajuan teknologi informasi Weweru, Hoque and Uliana, (2005).

Pada awalnya, PAM digunakan untuk pengendalian biaya produksi. Contoh metode pada PAM tahap awal antara lain: *budgeting, cost accounting, inventory management* dan sebagainya. Metode-metode tersebut berupaya untuk mengendalikan biaya PAM pada tahap awal ini disebut dengan PAM tradisional. Dalam perkembangannya, seiring dengan terjadinya pergeseran investasi aset dari berwujud menjadi aset tidak berwujud mendorong adanya metode-metode baru dalam PAM seperti: *value based management, total quality management, environmental management accounting*, dan sebagainya.

PAM pada tahapan ini disebut sebagai PAM kontemporer yang berfokus pada upaya peningkatan nilai-nilai produk untuk memenuhi kebutuhan konsumen. Perbedaan tahapan PAM juga diklasifikasikan berdasarkan kecanggihannya. PAM tradisional merepresentasikan belum adanya peradaptasian dengan teknologi, sedangkan PAM kontemporer merupakan tahapan PAM yang telah beradaptasi dengan teknologi. Tingkat kecanggihan juga mengacu pada kemampuan perusahaan dalam menyediakan informasi yang relevan untuk perencanaan,

pengendalian, dan pengambilan keputusan untuk penciptaan dan peningkatan nilai perusahaan.

Fokus akuntansi manajemen tradisional adalah pada hasil yang berasal dari informasi keuangan, sedangkan fokus akuntansi manajemen kontemporer adalah pada proses dan konsumen. Akuntansi manajemen tradisional berasumsi bahwa : 1) pembelajaran (*learnings*) ada pada tataran pimpinan/manajemen tingkat atas (*top manager*) yang jauh dari konsumen dan proses, dan 2) Ilmu pengetahuan (*knowledge*) yang baru ditransmisi ke bawah dalam bentuk intruksi. Bisnis Amerika pada tahun 1950-an sampai dengan 1980-an menggunakan hasi akuntansi *top-down* untuk mengendalikan perilaku, sebagaimana digambarkan pada gambar dibawah ini.



Sumber: Johnson (1992).

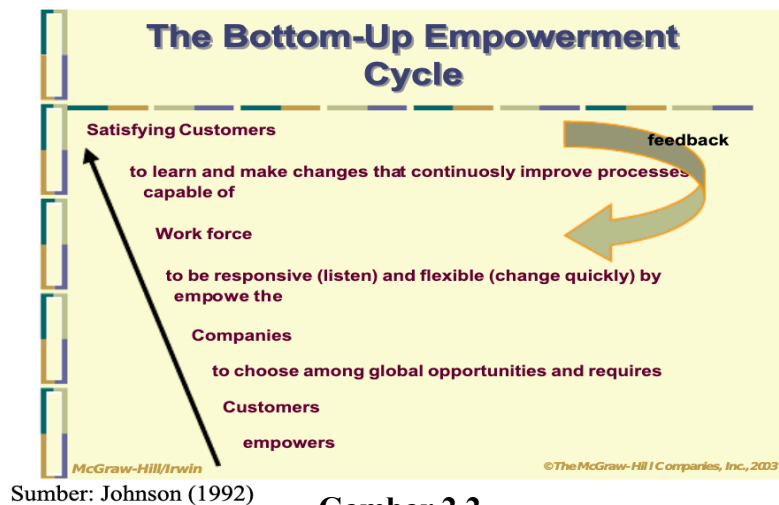
**Gambar 2.1**  
***The Top-Down Control Cycle***

Menurut *the top-down control cycle* pada paradigma lama, sistem akuntansi difokuskan pada hasil keuangan, sehingga tidak dapat menyediakan informasi mengenai sumber-sumber produktivitas dan kesempatan bersaing dalam kondisi ekonomi sekarang. Sistem akuntansi tidak menyediakan informasi tentang harapan



konsumen dan kemampuan-kemampuan proses (*process capabilities*), karena informasi tidak bermula dari orang-orang atau tim kerja yang menjalankan proses, yang dapat memenuhi harapan konsumen. Manajer tingkat atas (*top manager*) memberi instruksi pada manajer tingkat bawah dan anggota tim kerja lain untuk menjalankan proses dan menghadapi konsumen. Beberapa perusahaan besar di Amerika yang telah mengaplikasi siklus pengendalian dari atas ke bawah ini pada akhirnya kehilangan relevasinya dan kalah bersaing dengan perusahaan Jepang yang telah lebih dulu mengaplikasi siklus pemberdayaan dari bawah ke atas.

Akuntansi manajemen kontemporer berasumsi bahwa pembelajaran ada pada level manajemen bawahan dan karyawan lain yang terlibat pada tim kerja, sehingga seluruh tim kerja harus diberdayakan untuk belajar dan bertindak secara cepat. Sistem JIT (*just in time*) merefer pada program perbaikan (*improvement*) apapun yang menurunkan waktu yang diperlukan untuk melakukan suatu pekerjaan yaitu, *lead time* dengan penyederhanaan pekerjaan. Kemudian, TQM (*Total Quality Management*) merefer pada program-program perusahaan menyeluruh untuk memberdayakan para karyawan dan manajer dalam memecahkan semua permasalahan secara ilmiah dengan suatu pandangan yang berkesinambungan memperbaiki kepuasan konsumen agar unggul dalam persaingan, bisnis Amerika sejak tahun 1990-an mengubah cara berfikirnya dengan menggunakan *Bottom-Up Empowerment Cycle* sebagaimana digambarkan pada gambar 2.4 berikut di bawah ini.

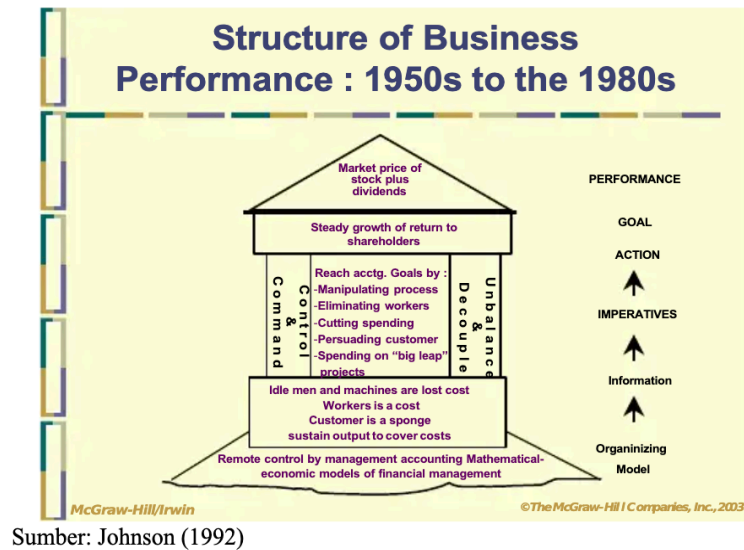


Sumber: Johnson (1992)

**Gambar 2.2**  
***The Bottom-Up Empowerment Cycle***

Menurut *Bottom-Up Empowerment Cycle* pada paradigma baru, Sistem akuntansi berfokus pada konsumen dan proses, dan bukan pada hasil keuangan saja. Informasi dari konsumen dan proses dikumpulkan dan digunakan oleh orang-orang yang terlibat dalam suatu tim kerja (*work force*) yang menghadapi konsumen dan menjalankan proses. Untuk menstimulasi persaingan, maka informasi manajemen harus mengikuti *Bottom-Up Empowerment Cycle*. Informasi harus berasal dari konsumen dan dari proses, serta harus dikumpulkan dan digunakan terutama oleh orang-orang yang menghadapi konsumen dan menjalankan proses. proses pembelajaran yang konstan dari karyawan yang diberdayakan merupakan kunci perubahan.

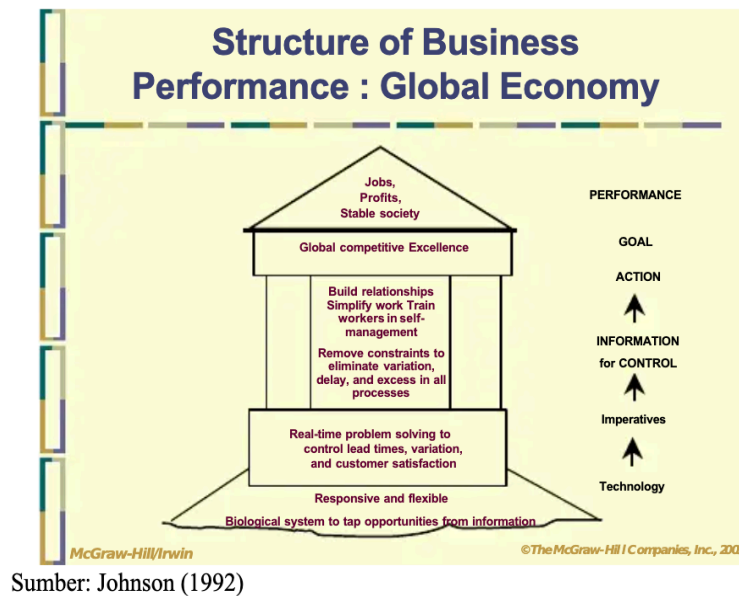
Beberapa perusahaan yang telah berhasil menggunakan siklus pemberdayaan dari bawah (konsumen) ini, diantaranya Toyota (sebagai pioner) dan Mercedes-Benz (sejak mengaplikasikan teknik *target costing* pada tahun 1993 di Amerika Serikat), sedangkan struktur kinerja bisnis pada akuntansi manajemen kontemporer digambarkan dalam gambar 2.3 di bawah ini



Sumber: Johnson (1992)

**Gambar 2.3**  
**Struktur Kinerja Bisnis Tradisional**  
**(tahun 1950an s.d 1980an)**

Gambar 2.3 menunjukkan hubungan antara kinerja bisnis dengan informasi manajemen antara tahun lima puluhan dan delapan puluhan, Johnson dan Kaplan menyebutnya "*the dark age of relevance lost*". Pada masa itu, manajemen menggunakan *remote accounting control* untuk memicu tindakan-tindakan dan perilaku yang dimaksudkan untuk memenuhi *financial imperatives*. Konsekuensinya, bisnis jadi tidak jelas tujuannya dan visinya menjadi miopik. hal ini berbeda dengan struktur kinerja bisnis pada era ekonomi global (sejak tahun sembilan puluhan), sebagaimana digambarkan pada gambar 2.4 berikut ini.



Sumber: Johnson (1992)

**Gambar 2.4**  
**Struktur Kinerja Bisnis Kontemporer**  
**(Sejak Tahun 1990an ke depan)**

Struktur kinerja bisnis pada era ekonomi global berbeda dengan pada masa sebelumnya. Imperatif kompetisi yang berkenaan dengan penolakan (*the overriding imperatives of competition*) dalam ekonomi global adalah *responsiveness* dan *flexibility*. Teknologi informasi dan komunikasi yang dikembangkan melalui komputer memberi kekuatan pada *stakeholder* atau sumber daya manusia yang terlibat dalam proses bisnis (diantaranya: konsumen, karyawan, investor, pemerintah, dan lain-lain). Pada era ekonomi global yang berbasis pada informasi ini, perusahaan dituntut untuk dapat menyesuaikan pada kebutuhan *stakeholder*. Bisnis sekarang harus dapat memahami kebutuhan dan kemauan konsumen, serta tim kerja yang berkenaan langsung dengan proses bisnis. Perusahaan harus dapat merespon kemauan atau harapan konsumen, dengan demikian akan dapat menciptakan hubungan, kepercayaan, dan loyalitas konsumen pada produk yang

dihasilkan. Perusahaan juga dituntut untuk fleksibel, karena konsumen mempunyai kekuatan yang signifikan. Pada tingkat persaingan yang semakin tinggi, konsumen dapat dengan mudah berpindah atau memilih produk lain yang sesuai dengan keinginannya, Chandrarin, (2022).

## **2.5 Startup**

Widodo (2020) *Startup* adalah kata serapan dari Bahasa Inggris yang berarti “memulai sesuatu” sedangkan bisnis *startup* adalah sebuah usaha kewirausahaan atau bisnis inovatif dalam bentuk perusahaan. Menurut Mudo (2015) dalam artikelnya menyebutkan bahwa bisnis *startup* adalah suatu bisnis yang berkembang, namun bisnis *startup* ini lebih identik bisnis yang menerapkan teknologi, *web*, dan internet.

Dalam pemaknaannya *startup* memiliki sebuah arti rintisan yang merupakan suatu hal yang dirintis atau suatu hal yang masih baru, jadi *startup* dapat dikatakan sebuah hal yang bersifat baru dimulai atau baru berjalan, dengan waktu yang belum cukup lama. Pengertian *startup* menurut Graham (2020:2) berpendapat bahwa pengertian *startup* adalah “perusahaan yang dibentuk dengan desain agar bisa berkembang dengan cepat”. Adapun karakteristik dalam sebuah perusahaan *startup* antara lain:

- a) Perusahaan memiliki pendapatan kurang dari \$100,000 per tahunnya
- b) Usia perusahaan kurang dari 3 tahun
- c) Jumlah pegawai yang ada kurang dari 20 orang
- d) Perusahaan masih dalam tahap berkembang
- e) Perusahaan pada umumnya beroperasi melalui *website*

- f) Perusahaan beroperasi dalam bidang teknologi Produk yang dihasilkan berupa aplikasi berbentuk digital.

Perkembangan bisnis *startup* di Indonesia dapat dikatakan cukup pesat dan terus mengalami peningkatan yang signifikan. Meskipun banyak juga bisnis *startup* yang gagal namun banyak juga *founder* atau pemilik bisnis *startup* Indonesia baru bermunculan di setiap tahun atau bahkan setiap bulan. Saat ini, bisnis *startup* local yang ada di Indonesia sudah mencapai 1.500. banyaknya bisnis *startup* Indonesia yang terus bermunculan tak luput dari dukungan dan besarnya potensi penggunaan internet di Indonesia yang akan semakin naik dari tahun ke tahun serta hal tersebut tentu menjadi suatu lahan yang sangat menjanjikan untuk mendirikan sebuah perusahaan *startup*. Sebuah artikel di *dailysocial.net* (2020) menguraikan bahwa bisnis *startup* di Indonesia dapat digolongkan menjadi tiga kelompok, yaitu:

1. *startup* pencipta *game*.
2. *startup* aplikasi edukasi.
3. *startup* perdagangan seperti *e-commerce* dan informasi.

Dalam mendorong pertumbuhan *startup* di Indonesia, pemerintah juga memberikan dukungan melalui Program Gerakan Nasional 1000 *startup* digital yang bertujuan melahirkan perusahaan rintisan yang berkualitas dan memberikan dampak positif dengan menyelesaikan permasalahan besar di Indonesia. Gerakan tersebut ditargetkan dapat menciptakan 1000 perusahaan baru dengan total valuasi bisnis sebesar USD 10 Miliar pada tahun 2020. Strategi dari gerakan ini sendiri adalah dengan melakukan mentoring dan pembinaan intensif melalui tahapan sistematis di 10 kota yang memiliki infrastruktur serta fondasi digital yang kuat.

### **2.5.1 Sejarah *Startup***

*Startup* mulai berkembang di akhir 90 an hingga tahun 2000. Istilah *startup* banyak dikaitkan dengan segala yang berbau teknologi, internet, dan hal-hal yang berhubungan dengan dua hal tersebut. Sejarah awal dari kemunculan istilah *startup* tersebut dipopulerkan oleh *buble dot-com* ialah sekitar pada tahun 1998-2000. Istilah tersebut setelah itu mendunia serta kemudian banyak pengusaha mendirikan bisnis *dot-com* dengan secara bersamaan, banyak perusahaan membuka website pribadi serta juga perkembangan internet saat tersebut membuat banyak orang yang memulai bisnis mereka.

### **2.5.2 Ciri Bisnis *Startup***

Adapun Ciri-ciri dari perusahaan *startup*, diantaranya sebagai berikut:

- a. Perusahaan baru berdiri kurang dari 3 (tiga) tahun.
  - b. Jumlah karyawan yang dimiliki kurang dari 20 orang.
  - c. Penghasilan pertahunnya masih kurang dari \$100.000.
  - d. Tengah dalam fase perkembangan.
  - e. Biasanya berjalan di dunia teknologi dan web (online).
  - f. Produk yang dihasilkan berupa aplikasi digital.
  - g. Umumnya berjalan lewat website.
  - h. Perkembangan Bisnis *Startup* di Indonesia
  - i. Perusahaan rintisan di Indonesia kini berkembang cukup pesat serta menjanjikan.
- Terdapat banyak founder baru bermunculan tiap-tiap bulan serta tahunnya bahkan *startup* lokal Indonesia tersebut diperkirakan terdapat sekitar 1500 lebih hingga saat ini selain itu pengguna internet di Indonesia berpotensi naik ditiap-tiap tahunnya

sehingga akan sangat bagus untuk dapat mendirikan perusahaan rintisan.

### **2.5.3 Komunitas *Startup***

Kamus Besar Bahasa Indonesia (KBBI) mengartikan komunitas sebagai kumpulan orang yang saling berinteraksi di dalam daerah tertentu. Komunitas *startup* dapat diartikan sebagai kumpulan dari *startup* yang saling berinteraksi. Oleh karena itu, *startup* dan komunitasnya merupakan kesatuan yang sulit untuk dipisahkan karena keduanya mempunyai ketergantungan. Menurut (Stagars, 2015) di dalam proses interaksi tersebut, ada empat komponen yang partisipasinya sangat penting dalam membentuk suatu komunitas *startup*, yaitu:

#### **a. Wirausahaan**

Peran wirausahawan yang sangat penting adalah untuk menjadi pemimpin dari komunitas, karena seorang wirausahawan mempunyai jam terbang yang tinggi dalam urusan bisnis, sehingga ia dapat menerapkan pengetahuan dan pengalaman yang telah ia dapatkan dalam membimbing para pemula. Selain itu, seorang wirausahawan juga diharapkan dapat merangsang semangat para *startup* untuk dapat sukses seperti mereka.

#### **b. Pemerintah**

Dukungan pemerintah, baik tingkat lokal ataupun tingkat negara sangat diperlukan agar *startup* dapat berkembang dengan baik. Pada umumnya, bentuk partisipasi pemerintah dalam hal ini adalah dengan mengadakan program inkubasi *startup*. Namun, program ini biasanya hanya berlangsung dalam jangka waktu yang singkat dan kurang merata.

#### **c. Perguruan Tinggi**



Perguruan tinggi merupakan salah satu pusat pendidikan yang memiliki peranan penting dalam komunitas startup karena perguruan tinggi menjadi jembatan penghubung antara pengetahuan, bisnis, dan peraturan publik. Perguruan tinggi mempunyai empat sumber daya yang berperan penting dalam kewirausahaan, yaitu :

- a) Mahasiswa merupakan bentuk kontribusi paling penting dari perguruan tinggi, mahasiswa merupakan sumber lahirnya ide-ide kreatif yang menjadi cikal bakal suatu *startup*. Selanjutnya, mahasiswa juga berperan sebagai eksekutor dari ide-ide tersebut.
- b) Dosen, peran dosen dalam komunitas *startup* juga tidak kalah penting, karena mereka adalah mentor dari para mahasiswa. Selain itu, mereka juga berperan sebagai pembimbing mahasiswa dalam suatu penelitian. Bahkan, tak jarang, dosen juga berjalan berdampingan bersama mahasiswanya ketika melakukan penelitian bersama.
- c) Laboratorium penelitian, fasilitas yang memadai di dalam suatu perguruan tinggi juga mempengaruhi berkembangnya suatu startup karena mahasiswa tidak perlu lagi kesulitan mencari tempat ataupun alat yang diperlukan untuk penelitian mereka.
- d) Program kewirausahaan, Adanya program bisnis kewirausahaan membantu mahasiswa untuk belajar cara membangun bisnis dan memasarkannya dalam lingkup yang kecil.

- e) Investor, *Cambridge Dictionary* mengartikan investor sebagai orang yang menanamkan uangnya pada sesuatu yang dapat menghasilkan keuntungan.

## 2.6 Keputusan Strategis

Organisasi diartikan sebagai kumpulan orang-orang yang bekerjasama untuk mencapai tujuan tertentu. Bentuk organisasi itu sendiri beranekaragam misalnya perusahaan bisnis, Lembaga pemerintahan, lembaga pendidikan, lembaga nirlaba dan seterusnya. Tujuan organisasi itupun bermacam-macam ada yang memiliki tujuan untuk keuntungan finansial, ada juga tujuan untuk memberikan layanan kepada publik atau tujuan untuk menyelenggarakan pendidikan dan penelitian. Namun yang pasti perusahaan itu sendiri dalam kegiatan organisasi nya akan dihadapi pada pengambilan keputusan.

Pengambilan keputusan merupakan suatu proses mental untuk memilih tindakan tertentu diantara beberapa alternatif yang tersedia. Pengambilan keputusan manajemen adalah suatu proses penentuan pilihan dari berbagai alternatif yang tersedia yang dilakukan oleh manajemen dalam menjalankan fungsinya untuk mencapai tujuan organisasi secara efektif dan efisien. Dalam konsep akuntansi manajemen, pengambilan keputusan dikelompokkan menjadi pengambilan keputusan jangka pendek (*short term decision making*) dan pengambilan keputusan jangka panjang (*long term decision making*). Perbedaan kedua jenis pengambilan keputusan tersebut dalam hal dampak yang akan dirasakan dari keputusan tersebut. Pengambilan keputusan jangka panjang akan melibatkan investasi yang akan ditanamkan sehingga perlu memperhitungkan nilai waktu uang. Sedangkan

pengambilan keputusan jangka pendek tidak melibatkan investasi sehingga tidak perlu mempertimbangkan nilai waktu uang (Wibowo, 2021).

#### **2.6.1 Langkah<sup>2</sup> Pengambilan Keputusan Bidang Akuntansi Manajemen**

Pengambilan keputusan di bidang akuntansi manajemen melibatkan fungsi-fungsi manajemen (perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan) melalui proses pengumpulan, analisis, dan interpretasi informasi keuangan dan non keuangan yang relevan sehingga keputusan yang diambil merupakan keputusan yang efektif dan efisien. Langkah-langkah pengambilan keputusan di bidang akuntansi manajemen:

- a) Mendefinisikan permasalahan bidang akuntansi manajemen yang mencakup berbagai hal terkait dengan pengelolaan informasi keuangan dan non keuangan. Misalnya: pengukuran kinerja yang tidak akurat akibat dari tidak diperhitungkannya faktor-faktor yang relevan.
- b) Mengidentifikasi masalah dalam akuntansi manajemen adalah proses pencarian permasalahan yang tentunya dapat dipecahkan sesuai dengan konsep manajemen dan sifatnya segera untuk diselesaikan agar permasalahan tidak muncul kembali.
- c) Menilai permasalahan akuntansi manajemen artinya memberikan arti bahwa permasalahan tersebut penting dan jika tidak diambil keputusan dapat dipastikan perusahaan mengalami kesulitan.

- d) Mempertimbangkan adalah memikirkan baik-baik untuk mendapatkan keputusan yang optimal, perhitungkan faktor *cost and benefit*.
- e) Menerapkan artinya merealisasikan pilihan yang sudah ditentukan berdasarkan permasalahan.
- f) Mengevaluasi adalah melakukan penilaian sejauhmana penerapan pilihan dapat memecahkan permasalahan yang ada.

Hasil evaluasi ini menjadi dasar untuk kembali ke Langkah pertama jika permasalahan belum sepenuhnya diselesaikan atau muncul permasalahan baru.

#### **2.6.2 Analisa S.W.O.T**

Analisis SWOT adalah sebuah metode perencanaan strategis yang digunakan untuk mengevaluasi kekuatan (*Strength*), kelemahan (*Weakness*), peluang (*Opportunity*) dan ancaman (*Threat*) yang terjadi dalam proyek atau di sebuah usaha bisnis, atau mengevaluasi lini-lini produk sendiri maupun pesaing (Safitri, 2024). Untuk melakukan analisis, ditentukan tujuan usaha atau mengidentifikasi objek yang akan dianalisis. Kekuatan dan kelemahan dikelompokkan ke dalam faktor internal, sedangkan peluang dan ancaman diidentifikasi sebagai faktor eksternal. Menurut Pearce dan Robinson SWOT adalah singkatan dari kekuatan (*Strength*) dan kelemahan (*weakness*) intern perusahaan serta peluang (*opportunities*) dan ancaman (*threat*) dalam lingkungan yang dihadapi perusahaan. Analisis SWOT merupakan cara sistematis untuk

mengidentifikasi faktor- faktor dan strategi yang menggambarkan kecocokan paling baik diantara mereka. Analisis ini didasarkan pada asumsi bahwa suatu strategi yang efektif akan memaksimalkan kekuatan dan peluang meminimalkan kelemahan dan ancaman.

## **2.7 Kerangka Pemikiran**

Akuntansi manajemen merupakan bidang akuntansi yang berhubungan dengan penyediaan informasi bagi manajemen untuk mengelola suatu organisasi perusahaan dan membantu dalam memecahkan masalah khususnya yang dihadapi suatu organisasi, Masyiyah (2019). Hubungan informasi akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan yaitu wewenang yang dimiliki oleh manajer maka akan dihasilkan konsep mempengaruhi perilaku manusia dalam organisasi.

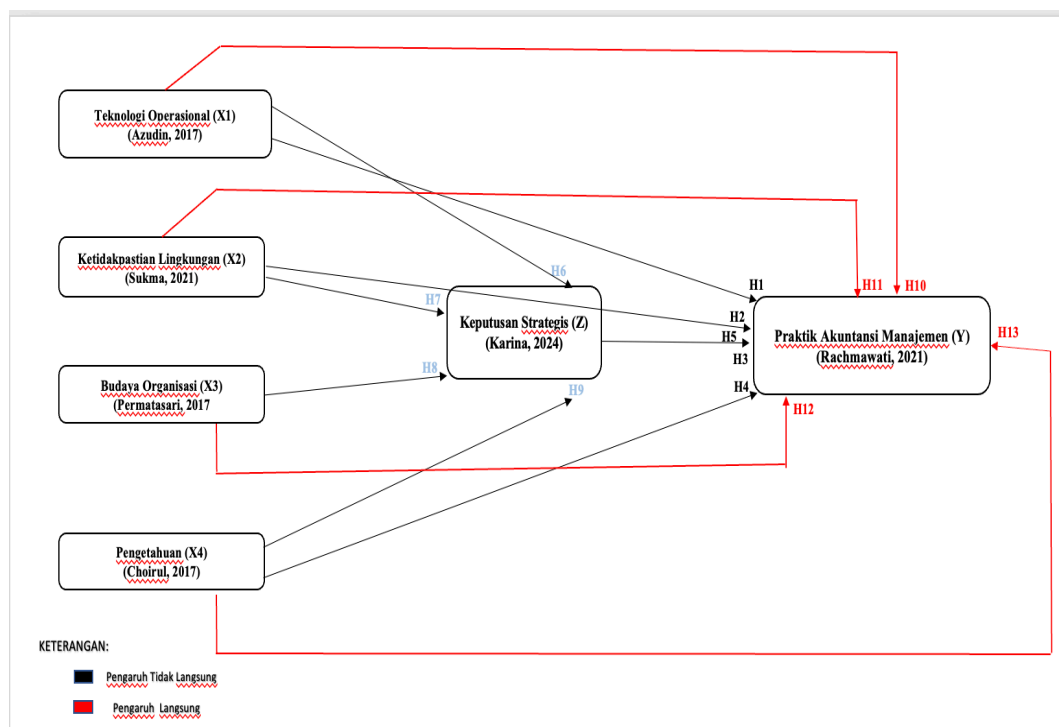
Dalam penyusunan perencanaan ataupun pengambilan keputusan seorang manajer memerlukan informasi-informasi yang relevan untuk meminimalisirkan resiko yang mungkin timbul dari perencanaan atau keputusan yang telah dibuat. Oleh karena itu seorang pengolah informasi atau akuntan manajemen harus dapat menyajikan informasi-informasi yang berkualitas. Informasi yang disajikan dalam akuntansi manajemen ini sangat berperan dalam pembuatan keputusan bagi manajer, karena manajer merupakan pimpinan dan peserta aktif dalam proses perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Sedangkan informasi itu sendiri merupakan “mesin yang berisi suatu data, fakta, pengamatan, persepsi atau sesuatu yang lain yang menambah ilmu pengetahuan.” Sehingga membuat manajemen terus berjalan.

Chenhall (2003) menyatakan bahwa teori kontinjensi menyiratkan bahwasanya tidak ada sistem akuntansi manajemen dan pengendalian yang dapat diterapkan secara universal. Pemilihan teknik akuntansi dan pengendalian yang paling sesuai bergantung pada kondisi atau elemen-elemen kontinjensi yang mempengaruhi suatu perusahaan. Beberapa faktor kontinjensi yang bisa memengaruhi penerapan sistem akuntansi manajemen dan pengendalian atau teknik akuntansi manajemen melibatkan aspek-aspek seperti lingkungan eksternal, teknologi, strategi kompetitif dan misi, unit bisnis dan karakteristik industri, serta pengetahuan Fisher J. (1995).

Pada *startup* bisnis mempunyai fokus pada upaya peningkatan nilai-nilai produk sehingga dapat memenuhi kebutuhan konsumen, Rachmawati (2021). Sedangkan upaya pengendalian biaya bukan merupakan fokus utama pada *startup business digital*. Berdasarkan pra survey yang dilakukan oleh peneliti pada salah satu pelaku *startup business* di Kota Palu bahwa pengendalian biaya masih belum bisa dilakukan oleh *startup business digital*, karena mereka masih pada tahapan *startup* dalam membangun *image* produk mereka, maka dari itu Praktik Akuntansi Manajemen Kontemporer cocok untuk meningkatkan layanan konsumen.

PAM kontemporer mempunyai orientasi pada peningkatan nilai-nilai atau kualitas produk yang dibutuhkan oleh konsumen. Peranan PAM kontemporer ini sangat penting supaya mendapatkan informasi untuk perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan (Kader, 2008). *Startup Business Digital* mempunyai model bisnis yang berbasis *technology intensive* dalam mendukung kegiatan operasionalnya. Metode-metode dalam PAM kontemporer dapat membantu *startup*

*business digital*, seperti *total quality management*; *value based management*; *activity based costing*; *balanced scorecard*, dalam menghasilkan produk inovatif yang dibutuhkan oleh konsumen.



**Gambar 2.7**  
**Kerangka Pikir Penelitian**

## 2.8 Hipotesis

Pada penelitian ini digunakan empat faktor kontijensi yang berpotensi mempengaruhi praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup* bisnis. Keempat faktor kontijensi tersebut dipilih karena melihat tinjauan kesenjangan pada penelitian sebelumnya yang merekomendasikan faktor kontijensi tersebut. Selanjutnya, berdasarkan kajian pustaka dan kerangka pemikiran yang telah diuraikan sebelumnya penulis membuat rumusan hipotesis yang akan digunakan pada penelitian disertasi ini, yaitu:

**a) H<sub>1</sub>: Pengaruh Teknologi Operasional berpengaruh terhadap Praktik Akuntansi Manajemen**

Otley (1980) menyatakan bahwa teori kontijensi pada praktik akuntansi manajemen dan menyatakan bahwa tidak ada satu standar akuntansi umum yang bisa diadopsi oleh semua organisasi. Setiap organisasi memiliki praktik akuntansi manajemen yang unik. Teori ini mengidentifikasi faktor-faktor yang memengaruhi dan dapat membantu manajemen dalam menentukan praktik akuntansi manajemen yang sesuai. Faktor-faktor ini dapat mencakup perubahan dalam teknologi dan infrastruktur suatu organisasi, Weekes (2011). Beberapa penelitian yang meneliti faktor kontijensi dengan menggunakan teknologi informasi yang menerangkan bahwa penggunaan dalam memperoleh informasi, membantu pengolahan data, membantu menghasilkan informasi, memperoleh informasi baru, memperoleh informasi nonkeuangan, penggabungan informasi dari bagian lain, penyimpanan data atau informasi, serta melakukan komunikasi informasi ke pihak lain, Sweetenia (2018).

Dalam penelitian Moorthy (2003) dijelaskan bahwa keterlibatan dekat oleh manajemen, akuntan dan pengguna internal dalam menerapkan teknologi di perusahaan dalam akuntansi manajemen sangat diperlukan. Dengan kata lain, teknologi informasi adalah faktor kontingensi yang memengaruhi bagaimana praktik akuntansi manajemen diorganisasi tertentu harus diadaptasi sesuai dengan kondisi spesifik mereka. Berbeda dengan Azudin and Mansor (2018) dengan temuan bahwa teknologi operasional berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen, dimana penggunaannya berhubungan peningkatan kebutuhan akan



PAM yang lebih modern pada pelaku usaha mikro kecil dan menengah di Malaysia. Sehingga variabel teknologi operasional berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen, sehingga hipotesis H<sub>1</sub> “Diterima”.

**b) H<sub>2</sub>: Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan berpengaruh terhadap Praktik Akuntansi Manajemen.**

Suatu organisasi yang ingin mencapai tujuan dengan optimal perlu didukung oleh praktik akuntansi manajemen yang baik. PAM yang baik bisa dilaksanakan dengan menyesuaikan kebutuhan dan kemampuan dari organisasi atau suatu perusahaan dengan melihat kompleksitas sistem pemrosesan yang dimiliki dari suatu entitas bisnis. Teori kontijensi pada ketidakpastian lingkungan menyebutkan bahwa dalam memahami dampak faktor lingkungan atas perancangan sistem akuntansi, umumnya beberapa peneliti mengambil perspektif bahwa pembuat keputusan mencoba untuk menemukan suatu kesesuaian antara sejauh mana kebutuhan pengolahan informasi oleh lingkungan dan kemampuan pengolahan oleh organisasi Gordon and Narayanan, (1984).

Ketika lingkungan menjadi semakin tidak menentu, pengambil keputusan cenderung untuk mencari informasi lingkungan, *non financial* dan *ex ante* sebagai tambahan atas informasi tradisional. Sukma (2021) melakukan penelitian terkait ketidakpastian lingkungan terhadap praktik akuntansi manajemen pada Bank Syariah di Kabupaten Pati dan Kabupaten Kudus. Temuan penelitian mengatakan bahwa suatu organisasi yang ingin mencapai tujuan dengan optimal perlu didukung oleh praktik akuntansi manajemen yang baik. Praktik Akuntansi Manajemen yang baik bisa dilaksanakan dengan menyesuaikan kebutuhan dan

kemampuan dari organisasi atau suatu perusahaan dengan melihat kompleksitas sistem pemrosesan yang dimiliki dari suatu entitas bisnis.

Selain itu, Suryaningtyas (2019) juga menemukan ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen. Hal ini menandakan bahwa dalam ketidakpastian lingkungan terdapat faktor-faktor seperti perubahan teknologi, informasi, dan kepuasan pelanggan sebagai hal yang mendukung tersebut. Pada temuannya dalam perbankan Syariah semakin berkembangnya teknologi, maka PAM yang ada di dalam Bank Syariah semakin baik. Selain perkembangan teknologi, informasi juga mempunyai pengaruh dalam praktik akuntansi manajemen, semakin banyak informasi yang dapat diterima oleh manajer bank Syariah, maka praktik akuntansi manajemen juga semakin baik. Kemudian kepuasan pelanggan juga menjadi hal yang diperhatikan dalam praktik akuntansi manajemen dalam bank Syariah. Kepuasan pelanggan menjadi salah satu penilaian kinerja dalam bank Syariah apabila kepuasan pelanggan naik, maka praktik akuntansi manajemen yang dilakukan oleh bank Syariah juga akan baik. Sehingga variabel ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen, sehingga hipotesis H<sub>2</sub> “**Diterima**”.

**c) H<sub>3</sub>: Pengaruh Budaya Organisasi berpengaruh terhadap Praktik Akuntansi Manajemen.**

Dalam perspektif kontijensi, hubungan antara budaya organisasi dan praktik akuntansi manajemen adalah budaya organisasi adalah salah satu faktor kontingensi yang memengaruhi desain, implementasi, dan efektivitas praktik akuntansi manajemen dalam suatu organisasi, ini berarti bahwa budaya organisasi

yang unik dan nilai-nilai yang dianut oleh organisasi dapat memengaruhi bagaimana praktik akuntansi manajemen diadopsi dan dijalankan, Atiek.,*et.,al* (2006). Oleh karena itu, dalam perspektif kontingensi, praktik akuntansi manajemen perlu disesuaikan dengan budaya dan nilai-nilai organisasi.

Organisasi yang memahami hubungan antara budaya dan praktik akuntansi manajemen dapat merancang sistem yang lebih sesuai dengan nilai-nilai, tujuan, dan konteks budaya mereka. Ini membantu memastikan bahwa praktik akuntansi manajemen tidak hanya efektif dari segi teknis, tetapi juga selaras dengan budaya organisasi, yang pada gilirannya dapat meningkatkan penerimaan dan kesuksesan praktik tersebut. Pada penelitian sebelumnya Novita (2018) menjelaskan dimana dalam praktik akuntansi manajemen, "budaya" mengacu pada budaya organisasi atau budaya perusahaan. Ini mencakup sejumlah norma, nilai, keyakinan, dan praktik yang dianut oleh individu-individu di dalam organisasi.

Erserim (2012) menjelaskan bahwa budaya yang semakin suportif yaitu karyawan yang semakin didorong dalam mengungkapkan gagasannya tentang pekerjaan dan perasaan mereka satu sama lain serta mendapatkan dukungan oleh atasan dalam pekerjaannya, akan semakin sering menggunakan praktik akuntansi manajemen. Dimensi kedua yaitu budaya organisasi inovatif dimana budaya yang sering melakukan inovasi, mencari informasi baru, dan terbuka terhadap perubahan tidak memiliki pengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen. Dimensi ketiga, budaya organisasi yang semakin berbasis aturan yaitu aktivitas organisasi didasarkan pada peraturan perundang-undangan dan prinsip-prinsip ideal, akan semakin sering menggunakan praktik akuntansi manajemen. Dimensi

keempat, budaya organisasi yang berorientasi pada tujuan dimana semakin sering kriteria dan kinerja ditentukan, diukur, dan dievaluasi guna mencapai tujuan organisasi, akan semakin sering menggunakan praktik akuntansi manajemen.

Budaya perusahaan dapat memiliki dampak yang signifikan pada bagaimana praktik akuntansi manajemen dilaksanakan, bagaimana informasi akuntansi diperlakukan, dan bagaimana pengambilan keputusan berlangsung. Budaya memiliki dampak yang signifikan pada praktik akuntansi manajemen dalam sebuah organisasi. Hal ini mencakup nilai-nilai yang memandu pengambilan keputusan, etika bisnis, komunikasi, pengelolaan risiko, dan penggunaan standar akuntansi. Oleh karena itu, memahami budaya organisasi adalah penting dalam merancang praktik akuntansi manajemen yang efektif untuk pelaku *startup* bisnis. Sehingga variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen, sehingga hipotesis H<sub>3</sub> “Diterima”.

**d) H<sub>4</sub>: Pengaruh Pengetahuan berpengaruh terhadap Praktik Akuntansi Manajemen.**

Dalam perspektif keagenan, hubungan antara pengetahuan dan praktik akuntansi manajemen berkaitan dengan bagaimana tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh anggota organisasi memengaruhi perancangan dan implementasi praktik akuntansi manajemen Pitri (2020). Praktik akuntansi manajemen yang sesuai dengan faktor-faktor kontingensi ini akan mengakui bahwa tingkat pengetahuan yang diperlukan untuk mengelola akuntansi manajemen dapat bervariasi di antara organisasi. Oleh karena itu, praktik akuntansi manajemen

perlu dirancang untuk memanfaatkan pengetahuan yang ada dan menciptakan sistem yang sesuai dengan tingkat pengetahuan yang tersedia. Hal ini memungkinkan organisasi untuk mencapai pengambilan keputusan yang berdasarkan data yang akurat dan mendukung tujuan bisnis mereka sesuai dengan konteks khusus mereka.

Soemohadiwidjojo and Arini (2018) mendefinisikan pengetahuan merupakan hasil dari mengetahui dan ini terjadi setelah seseorang merasakan melalui panca indera suatu objek, Adapun dimensi dari pengetahuan mengenai perencanaan dan pengendalian Jiambalvo and James (2013). Pengetahuan yang kuat tentang aspek-aspek akuntansi dan keuangan memainkan peran kunci dalam praktik akuntansi manajemen yang efektif. Manajer yang memahami prinsip-prinsip dan konsep dasar akuntansi dapat mengelola sumber daya keuangan dengan lebih baik, membuat keputusan yang lebih baik, dan memastikan kepatuhan dengan standar akuntansi yang berlaku. Pengetahuan ini juga membantu dalam merencanakan dan mengelola risiko keuangan serta mencapai tujuan perusahaan dengan lebih baik. Sehingga variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen, sehingga hipotesis H<sub>4</sub> “**Diterima**”.

e) **H<sub>5</sub>: Pengaruh keputusan strategis berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen.**

Pada dasarnya, setiap keputusan yang dibuat pada tingkat atas akan berpengaruh terhadap aktivitas yang dilakukan bawahan. Oleh karena itu pembuatan keputusan dalam suatu perusahaan harus dilakukan secara tepat, karena suatu keputusan dapat berpengaruh luas pada suatu unit organisasi atau bahkan

dapat berpengaruh terhadap organisasi secara keseluruhan. Untuk menghasilkan keputusan yang tepat maka dibutuhkan informasi yang memenuhi semua kriteria informasi yang layak dan berguna, sesuai dengan jenis keputusan yang harus dibuat. Sering terjadi bahwa sebelum keputusan dibuat maka semua informasi yang dibutuhkan harus dilengkapi terlebih dahulu. Bahkan terdapat beberapa keputusan yang harus ditunda karena informasi sebagai dasar pembuatan keputusan belum tersedia. Untuk mendukung pembuatan keputusan tersebut maka akuntansi manajemen harus secara rutin memperbaharui informasi sehingga informasi yang tersedia selalu menunjukkan kondisi yang terbaru, dan layak digunakan sebagai dasar pembuatan keputusan oleh manajemen Debora, 2020.

Pengambilan keputusan dapat dianggap sebagai suatu hasil atau keluaran dari proses mental atau kognitif yang membawa pada pemilihan suatu jalur tindakan di antara beberapa alternatif yang tersedia, Gangoppadhyay *et al.*, (2021). Setiap proses pengambilan keputusan selalu menghasilkan satu pilihan final. Keputusan dibuat untuk mencapai tujuan melalui pelaksanaan atau tindakan serta capaian, Kasy and Abebe (2021). Dalam proses pengambilan keputusan bisa jadi berupa rasional atau irasional. Proses pengambilan keputusan adalah proses penalaran berdasarkan asumsi nilai, preferensi, dan keyakinan pembuat keputusan, Abdel Basset *et al.*, (2021).

Keputusan berdasarkan informasi yang diharapkan merupakan tingkatan keputusan yang telah mempunyai informasi yang sedikit kompleks, artinya informasi yang ada telah memberi aba-aba untuk mengambil keputusan. Akan tetapi keputusan belum dibuat karena informasi perlu dipelajari terlebih dahulu.

Keputusan berdasarkan berbagai pertimbangan merupakan tingkat keputusan yang lebih banyak membutuhkan informasi dan informasi tersebut dikumpulkan serta dianalisis untuk dipertimbangkan agar menghasilkan keputusan, Tang and Liao (2021). Hasil penelitian Puryati (2022) menunjukkan bahwa UMKM di kota Bandung mengimplementasikan akuntansi manajemen melalui proses perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan dan disimpulkan bahwa proses perencanaan dan pengendalian dalam katagori cukup dan pengambilan keputusan dalam katagori baik. Penelitian ini Agustina (2022) pada 46 PAM secara bersamaan, dapat disimpulkan bahwa penggunaan PAM oleh UKM di Indonesia masih didominasi oleh PAM tradisional. Penggunaan PAM kontemporer masih sedikit dan terbatas pada PAM yang berdampak pada kinerja pelayanan terhadap pelanggan. Hasil penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian-penelitian yang dilakukan di berbagai negara lainnya. Sehingga variabel keputusan strategis berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen, sehingga hipotesis H<sub>5</sub> “**Diterima**”.

**f) H<sub>6</sub>: Pengaruh teknologi operasional terhadap keputusan strategis pada pelaku *startup* di Kota Palu.**

Pada era sebelum adanya perkembangan teknologi, maka akuntan harus bergantung pada proses manual, dengan mengandalkan buku besar, perhitungan tangan, dan proses berbasis kertas untuk mencatat transaksi, menghasilkan laporan keuangan, dan menjalankan tugas-tugas akuntansi lainnya (Rahmadini & Zulkarnain, 2023). Pada masa ini dimana perkembangan teknologi sangat pesat dalam berbagai bidang. Kondisi tersebut juga termasuk teknologi operasional pada akuntansi yang diharapkan mampu memberikan bantuan kepada akuntan dalam

meningkatkan keakuratan dan efisiensi sehingga diharapkan kinerja yang dihasilkan juga akan semakin baik.

Adanya teknologi operasional sangat membantu dalam penerapan praktik akuntansi manajemen. Teknologi seperti perangkat lunak akuntansi telah mengubah cara kerja mereka dari manual ke otomatis, sehingga proses seperti pencatatan transaksi dan penyusunan laporan keuangan menjadi lebih cepat dan akurat (Lumbanbatu & Marpaung, 2024). Dengan demikian, teknologi akan memberikan dampak yang positif terhadap praktik akuntansi, mampu meningkatkan efisiensi, akurasi dan keamanan data. Meskipun demikian, adaptasi terhadap teknologi operasional tersebut tentu tetap memerlukan adanya adaptasi agar dapat berjalan dengan baik. Sejalan dengan Lumbanbatu & Marpaung (2024) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa praktik akuntansi dapat dipengaruhi oleh teknologi. Sehingga variabel teknologi operasional berpengaruh signifikan terhadap Keputusan strategis, sehingga hipotesis H<sub>6</sub> “**Ditolak**”.

**g) H<sub>7</sub>: Pengaruh ketidakpastian lingkungan terhadap keputusan strategis pada pelaku *startup* di Kota Palu.**

Agar sebuah perusahaan harus memiliki kemampuan yang baik dalam praktik akuntansi manajemen agar kinerja dari usahanya dapat semakin meningkat pula. Rendahnya kinerja perusahaan disebabkan oleh sistem akuntansi manajemen perusahaan yang gagal dalam menentukan saran, pengukuran kinerja, dan sistem penghargaan yang tepat (Puryati, 2022). Dalam praktik akuntansi manajemen tersebut, ketidakpastian lingkungan yang berupa faktor-faktor eksternal yang dapat berpengaruh perusahaan bisa menjadi salah satu faktor yang memiliki pengaruh signifikan.



Adanya ketidakpastian lingkungan dapat membuat perencanaan dan pengendalian manajerial menjadi lebih sulit dikarenakan hal di masa depan tidak dapat diprediksi, sehingga dapat mengakibatkan kesulitan bagi pengelola dalam mempersiapkan segala rencana karena belum dapat diprediksi secara pasti apakah akan berhasil atau tidak tercapainya tujuan yang telah ditentukan (Meilinda & Handayani, 2024). Hal tersebut tentu akan berpengaruh pula pada praktik akuntansi manajemen yang akan diterapkan. Dari hasil penelitian dapat ditarik kesimpulan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik penggunaan akuntansi atau dapat dikatakan bahwa praktik penggunaan akuntansi manajemen akan meningkat berbanding lurus dengan ketidakpastian lingkungan yang dialami. Sejalan dengan Meilinda & Handayani (2024) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa praktik akuntansi manajemen pada usaha kecil menengah dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh ketidakpastian lingkungan. Sehingga variabel ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan strategis, sehingga hipotesis H<sub>7</sub> “**Ditolak**”.

**h) H<sub>8</sub>: Pengaruh budaya organisasi terhadap keputusan strategis pada pelaku *startup* di Kota Palu..**

Dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan dalam semua sektor, budaya organisasi dapat memiliki peranan yang signifikan. Hal tersebut karena budaya organisasi dapat menjadi salah satu instrumen unggul yang kompetitif untuk memajukan, dan meningkatkan kinerja karena budaya organisasi memiliki ciri identifikasi seperti Orientasi Proses, Orientasi Hasil, Orientasi Pegawai, dan Orientasi Pekerjaan yang dapat menjawab dan menentukan apa yang penting bagi anggota— anggota organisasi terkait pengaruhnya dalam mewujudkan kinerja

manajerial yang baik (Tangdialla, Kalangi & Pinatik, 2021). Oleh karenanya budaya organisasi merupakan salah satu faktor yang dapat berpengaruh pula terhadap praktik akuntansi manajemen pada sebuah perusahaan.

Sebuah perusahaan atau organisasi yang terbuka terhadap adanya perubahan dan selalu berusaha untuk berinovasi dalam layanan, produk, dan keterampilan karyawannya dapat meraih kesuksesan yang lebih besar dengan praktik akuntansi manajemen (Meilinda & Handayani, 2024). Pada umumnya, praktik akuntansi manajemen berbeda pada tiap perusahaan terkait dengan budaya organisasi yang terdapat pada masing-masing perusahaan atau organisasi tersebut. Dapat disimpulkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen, semakin baik budaya organisasi akan meningkatkan pula praktik akuntansi manajemen. Sejalan dengan Meilinda & Handayani (2024) yang dalam penelitiannya menyimpulkan bahwa praktik akuntansi manajemen pada usaha kecil menengah dipengaruhi secara positif dan signifikan oleh budaya organisasi. Sehingga variabel budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap Keputusan strategis, sehingga hipotesis H<sub>8</sub> “Diterima”.

i) H<sub>10</sub>: **Pengaruh pengetahuan terhadap keputusan strategis pada pelaku *startup* di Kota Palu..**

Perkembangan dunia usia yang semakin pesat membutuhkan ketrampilan dan pengetahuan yang baik dalam menjalankan sebuah usaha. Dengan penerapan praktik akuntansi manajemen yang baik, maka sebuah perusahaan dapat berharap dapat melihat peningkatan efisiensi operasionalnya (Meilinda & Handayani, 2024). Agar praktik akuntansi manajemen dapat terlaksana dengan baik, maka

tingkat pengetahuan yang dimiliki oleh pihak perusahaan dapat memiliki peran penting karena tanpa adanya pengetahuan yang baik maka kemampuan dalam menerapkan praktik akuntansi manajemen tidak akan dapat dijalankan dengan baik.

Kemampuan perusahaan dalam menjalankan perusahaannya, membutuhkan pengetahuan, pemahaman dan ketrampilan menjadi tanggung manajemen atau pemilik. Pengetahuan akuntansi yang dimiliki dapat menjadi dasar dalam menentukan pengambilan keputusan praktik akuntansi manajemen dengan menjalankan fungsi perencanaan, pengendalian dan evaluasi (Krisdiyawati & Maulidah, 2023). Hasil penelitian mampu membuktikan bahwa pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap praktik manajemen akuntansi, dimana semakin baik dan luas pengetahuan maka akan semakin meningkatkan pula praktik akuntansi manajemen yang diterapkan pada sebuah perusahaan. Sejalan dengan Krisdiyawati & Maulidah (2023) yang dalam penelitiannya menyebutkan bahwa adanya pengetahuan akan meningkatkan praktik akuntansi manajemen pada Usaha Mikro, Kecil, Menengah di Indonesia. Sehingga variabel pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap keputusan strategis, sehingga hipotesis H<sub>9</sub> “Diterima”.

- j) H<sub>11</sub>: **Pengaruh teknologi operasional melalui keputusan strategis berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu.**

Teori *Technology-Organization-Environment* (TOE) yang dikembangkan oleh Tornatzky dan Fleischer (1990) memberikan kerangka analisis komprehensif

untuk memahami bagaimana teknologi memengaruhi organisasi melalui interaksi antara tiga konteks utama: teknologi, organisasi, dan lingkungan. Pada konteks teknologi operasional berperan sebagai *enabler* yang mentransformasi praktik akuntansi manajemen tradisional menjadi lebih efisien dan berbasis data. Contohnya, implementasi *cloud accounting* memungkinkan *startup* mengakses informasi keuangan secara *real-time*, mengotomatisasi perhitungan biaya, dan menghasilkan laporan analitis dengan cepat. Kemampuan ini memperkaya data yang digunakan untuk keputusan strategis, seperti penetapan harga, alokasi anggaran, atau ekspansi bisnis.

Implementasi *blockchain* dalam sistem akuntansi manajemen *startup fintech* mengurangi ketidakseimbangan informasi antara manajemen, investor, dan pemangku kepentingan dan data transaksi dan alokasi biaya tercatat secara *immutable* (tidak dapat diubah) di *ledger* terdesentralisasi, meningkatkan akuntabilitas, (Santoso, 2023). Efektivitas praktik akuntansi manajemen dalam mendukung keputusan strategis tergantung pada kesesuaian dengan teknologi yang digunakan dan karakteristik *startup* (Fisher, 1995). Sehingga variabel teknologi operasional melalui keputusan strategis tidak berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen, sehingga hipotesis H<sub>10</sub> “Ditolak”.

- k) H<sub>12</sub>: **Pengaruh ketidakpastian lingkungan melalui keputusan strategis berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu.**

Teori ini menyatakan bahwa tidak ada pendekatan manajerial yang universal, melainkan harus disesuaikan dengan kondisi lingkungan (Gerdin &

Greve, 2021). Dalam konteks *startup* ketidakpastian lingkungan memaksa mengadopsi praktik akuntansi manajemen. Praktik ini membantu mengidentifikasi risiko dan peluang sehingga mempengaruhi keputusan strategis. *Startup* di lingkungan tidak pasti cenderung menggunakan logika *effectuation* (kontrol atas prediksi) dengan memanfaatkan informasi akuntansi manajemen (seperti laporan arus kas, analisis biaya) untuk mengambil keputusan strategis berbasis sumber daya yang ada (Fisher 2022).

Menurut Teece (2018) kemampuan *startup* beradaptasi dengan ketidakpastian bergantung pada praktik akuntansi manajemen (seperti analisis varians, *forecasting*) sebagai dasar pengambilan keputusan. Studi Protogerou *et al.* (2023) menunjukkan *startup* dengan sistem akuntansi manajemen *real-time* 3× lebih cepat beradaptasi. Ketidakpastian lingkungan memicu kebutuhan akan praktik akuntansi manajemen yang lebih baik. *Startup* yang memanfaatkan informasi akuntansi secara efektif cenderung mengambil keputusan strategis lebih tepat. Sehingga variabel ketidakpastian lingkungan melalui keputusan strategis tidak berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen, sehingga hipotesis H<sub>12</sub> “Ditolak”.

- 1) H<sub>13</sub>: **Pengaruh budaya organisasi melalui keputusan strategis berpengaruh terhadap Praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu.**

Budaya organisasi yang kuat (nilai, norma, kepercayaan) memengaruhi bagaimana informasi akuntansi digunakan untuk pengambilan keputusan (Sceinz, 2017). Studi yang mendukung Tsamenyi, *et., al* (2020) menemukan bahwa *startup*

dengan budaya adaptif cenderung menggunakan data akuntansi untuk eksperimen strategis. Budaya organisasi sebagai variabel kontinjensi yang memoderasi hubungan antara praktik akuntansi dan keputusan strategis. Penelitian Chenhall (2021) menunjukkan budaya partisipatif meningkatkan penggunaan informasi akuntansi untuk strategi.

Budaya organisasi sebagai sumber daya tak berwujud yang mendukung kapabilitas akuntansi manajemen. Barney (2022) menyatakan budaya inovatif pada *startup* membantu mengubah data akuntansi menjadi *insight* strategis. Ada beberapa literatur yang mencoba untuk memperluas atau memperbaiki kerangka Hofstede-Gray dalam memahami pengaruh budaya akuntansi (misalnya Baydoun & Willett, 1995; Salter & Niswander, 1995; Sim, 2010; J.Tsui & Windsor, 2001). Chanchani dan MacGregor (1999) telah meneliti literatur yang difokuskan pada konseptual dan teoritis masalah dari model Hofstede-Gray, sementara Douppnik & Tsakumis (2004) menyelidiki literatur tentang pengujian empiris teori yang berkaitan budaya. Sehingga variabel budaya organisasi melalui keputusan strategis berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen, sehingga hipotesis H<sub>13</sub> “Diterima”.

m) H<sub>14</sub>: **Pengaruh pengetahuan melalui keputusan strategis berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu.**

Pengambilan keputusan bertujuan untuk menyelesaikan atau menyelesaikan masalah yang bersangkutan sehingga upaya pencapaian tujuan dapat dilakukan dengan baik dan efektif. Selain itu, pengambilan keputusan dipandang sebagai upaya untuk mencari jalan keluar dari suatu masalah yang terjadi. Pengambilan

keputusan merupakan proses berpikir dalam rangka menyelesaikan suatu masalah untuk mendapatkan hasil akhir yang akan dilaksanakan. Menurut Gazalba dalam Bakhtiar (2013:85) yang mengemukakan bahwa pengetahuan adalah apa yang diketahui atau hasil pekerjaan tahu. Pekerjaan tahu tersebut adalah hasil dari kenal, sadar, insaf, mengerti, dan pandai. Pengetahuan itu adalah semua milik atau isi pikiran.

Dengan demikian pengetahuan merupakan hasil proses dari usaha manusia untuk tahu. Sedangkan menurut Kaleta (2006,170) kemampuan kerja merujuk suatu fitur yang kompleks dan tingkat mencerminkan interaksi antara volume kedua kegiatan fisik dan mental dan kemampuan fungsional pekerja, kesehatan mereka dan penilaian subjektif dari status mereka dalam kondisi organisasi dan sosial yang diberikan. Sehingga variabel pengetahuan melalui keputusan strategis tidak berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen, sehingga hipotesis H<sub>14</sub> **“Ditolak”**.

## BAB III

### METODE PENELITIAN

#### 3.1 Jenis Penelitian

Penelitian ini menggunakan pendekatan kuantitatif dengan asumsi-asumsi mekanisme paradigma *positivisme* akuntansi dimana mencakup pendekatan ilmiah yang berfokus pada pengamatan dan pengukuran fenomena akuntansi. Ada beberapa ciri-ciri *positivisme*. Pertama, bebas nilai, dimana dikotomi yang tegas antara fakta dan nilai mengharuskan subjek peneliti mengambil jarak dengan semesta dengan bersikap imparial-netral. Kedua, *fenomenalisme*, dimana pengetahuan yang absah hanya berfokus pada fenomena semesta. Ketiga, *nominalisme*, dimana berfokus pada yang individual partikular karena itu kenyataan satu-satunya. Keempat, *reduksionisme*, dimana semesta direduksi menjadi fakta-fakta yang dipersepsikan. Kelima, *naturalisme*, dimana paham tentang keteraturan peristiwa-peristiwa di alam semesta yang menisbikan penjelasan adikodrati. Kenam, mekanisme. Paham yang mengatakan bahwa semua gejala alam dapat dijelaskan secara mekanikal determinis, Triyono (2003).

Dalam penelitian harus memiliki objek yang sering juga disebut dengan suatu hal yang akan dianalisis, diriset, dan diteliti. Objek penelitian ini sendiri bisa berupa suatu karya dan bisa juga suatu peristiwa yang terjadi bahkan bisa berupa hasil wawancara atau survei. Adapun objek penelitian ini adalah variabel independent yaitu faktor kontijensi yang terdiri dari Teknologi Operasional, Ketidakpastian Lingkungan, Budaya, dan Pengetahuan. Lalu variabel dependen



yaitu Praktik Akuntansi Manajemen, serta variabel mediasi yaitu Keputusan Strategis sehingga memberikan gambaran dan pemahaman yang mendalam tentang terkait dengan keberlangsungan usaha pada *startup* bisnis.

### **3.2 Tempat dan Waktu Penelitian**

Lokasi penelitian ini akan dilakukan di Kota Palu, alasan memilih tempat lokasi dikarenakan para pelaku *startup* sangat berkembang namun belum mempunyai nilai kesadaran pentingnya praktik akuntansi manajemen dengan baik untuk keberlangsungan usahanya.

### **3.3 Jenis dan Sumber Data**

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data numerik dengan menggunakan pendekatan kuantitatif. Untuk sumber data dalam penelitian ini yaitu data primer dengan menyiapkan kuesioner untuk para pelaku *owner startup business* di Kota Palu dan data sekunder menggunakan studi literatur. Sedangkan untuk teknik pengumpulan data pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Kuesioner, yaitu menggunakan beberapa daftar pertanyaan serta pernyataan yang didesain melalui *google form* yang berkaitan dengan variabel penelitian ini.
2. Wawancara, dimana dilakukan untuk menjamin konsistensi data yang diperoleh melalui kuesioner dengan kenyataan dilapangan.
3. Survei, melakukan pengamatan langsung pada lokasi penelitian yang berkaitan dengan aktifitas para pelaku *startup* bisnis sebagai responden pada penelitian.

4. Studi Kepustakaan, menganalisis dokumen seperti proposal bisnis, rencana keuangan, atau laporan proyek yang berkaitan dengan praktik akuntansi manajemen dalam konteks *startup* bisnis.

### 3.4 Populasi dan Sampel

Populasi pada penelitian ini adalah *startup* bisnis yang terdaftar di komunitas Maleo Techno Center dan IBTIS yang ada di Kota Palu sebanyak 471 *startup* bisnis. Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling* dimana peneliti menentukan pengambilan sampel dengan cara menetapkan ciri-ciri khusus yang sesuai dengan tujuan penelitian sehingga diharapkan dapat menjawab permasalahan penelitian. Sampel pada penelitian ini *startup* bisnis yang berada di komunitas Maleo Techno Centre di bawah pengelolaan Dinas Perindustrian dan Perdagangan di Kota Palu. Jumlah sampel penelitian sebanyak 105 jenis usaha di tingkat Kota Palu dan 45 usaha di tingkat Provinsi Sulawesi Tengah yang terdaftar di inkubator Maleo Techno Centre (*lampiran 5*).

### 3.5 Teknik Analisis Data

Teknik ini adalah suatu teknik yang digunakan dalam pemodelan persamaan struktural untuk mengevaluasi pengaruh serangkaian variabel pada hasil tertentu melalui beberapa jalur kausal, dan merupakan prekursor dari teknik persamaan regresi linier terstruktur. Pertanyaan penelitian yang lebih menarik dapat diajukan dan dijawab dengan menggunakan Analisis Jalur. Analisis Jalur adalah jenis pemodelan persamaan struktural tanpa variabel laten. Salah satu manfaat dari analisis lintasan adalah memasukkan keterkaitan antara variabel yang berperan sebagai prediktor dalam satu model tunggal. Salah satu contoh

spesifik dan umum adalah model mediasi. Meskipun ini bukan satu-satunya cara menilai mediasi, ini adalah cara yang sangat intuitif dan efisien.

### **3.5.1 Statistik Deskriptif**

*Statistic* deksriptif digunakan untuk memberi gamabaran profil data sampel. Analisis statistic deskriptif memberikan gambaran suatu data yang dilihat dari nilai rata-rata (*mean*), standar deviasi, varian, minimum, maksimum, sum, *range*, kurtoses, dan skewness. Gambaran data tersebut menghasilkan informasi yang mudah dipahami mengenai pengaruh kontijensi terhadap praktik akuntansi manajemen pada pelaku *startup business* di Kota Palu di mediasi oleh keputusan strategis.

### **3.5.2 Analisis Data dengan Pendekatan SEM-PLS**

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan SEM dengan menggunakan *software partial lest square*, Adapun alasan peneliti menggunakan metode ini karena peneltian ini terdiri dari variabel independent, dependent, penelitian ini juga bersifat laten karena memerlukan indikator atau pernyataan-pernyataan untuk menjelaskan serta sampelnya yang besar sehingga alat analisis yang cocok.

Persyaratan mutlak yang harus dipenuhi saat menggunakan analisis jalur PLS-SEM antara lain:

- a) Data metrik skala interval
- b) Model regresi berganda memiliki variabel independent eksogen dan endogen, sedangkan model mediasi, model gabungan regresi mediasi dan ganda, dan model gabungan memiliki variabel antara

- c) Ukuran sampel yang sesuai, sebaiknya 100 atau lebih , idealnya 400-1000.
- d) Pola hubungan antar variabel harus searah dan tidak timbal balik.
- e) Kausalitas didasarkan pada teori-teori yang ada dengan asumsi sebelumnya bahwa variabel yang diselidiki sebenarnya kausal.

### 3.5.3 Model Pengukuran (*outer model*)

Pada model pengukuran akan menjelaskan tiga komponen penting dalam menjelaskan hubungan antara indikator dengan variabel latennya. Adapun model pengukuran dari model penelitian ini ialah dengan model reflektif. Menurut Mahfud (2013) suatu konstruk dibentuk secara reflektif apabila variabel pengukuran dijelaskan oleh indikator yang merupakan manifestasi dari konstruk latennya dan arah dari variabel ke indikator pengukuran sehingga konstruk menjelaskan varian pengukurannya. Variabel dalam penelitian ini terdiri dari teknologi operasional, ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi, pengetahuan, praktik akuntansi manajemen, dan keputusan strategis semuanya dijelaskan oleh indikatornya sehingga model pengukuran dalam penelitian ini adalah model reflektif, Adapun pengukuran (*outer model*) dalam penelitian ini adalah :

#### a) *Convergent validity*

Yaitu dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara item *score component* dengan *construct score* yang dihitung dengan PLS. ukuran reflektif dikatakan tinggi jika

berkorelasi lebih dari 0,70 dengan variabel laten yang ingin diukur. Namun demikian untuk penelitian tahap awal dari pengembangan skala pengukuran nilai loading 0,50 sampai 0,60 dianggap cukup (Ghozali, 2013).

*b) Discriminant validity*

Yaitu dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan variabel laten. Jika korelasi variabel laten dengan item pengukuran lebih besar daripada ukuran variabel laten lainnya, maka akan menunjukkan bahwa indikator laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Direkomendasikan nilai AVE lebih dari 0,5.

*c) Composite reliability dan cronbach's alpha*

Yaitu mengukur suatu variabel laten yang nilainya harus diatas 0,70. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* diatas 0,70 menunjukkan bahwa semua variabel laten memenuhi kriteria reliabel yang tinggi.

### **3.5.4 Model Struktural**

Merupakan model structural yang menghubungkan antar variabel laten yang menggambarkan hubungan antara variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model structural dievaluasi dengan menggunakan uji path coefficient, uji kelayakan, dan uji hipotesis.

*a) Koefisien Jalur (path coefficient)*

Digunakan untuk menunjukkan seberapa kuat efek atau pengaruh variabel independent kepada variabel dependen. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai ambang batas di atas 0,1 artinya menyatakan bahwa jalur *path* yang dimaksud mempunyai pengaruh dalam model.

b) Uji Kelayakan Model

Penilaian *goodness of fit index* (go f index) diketahui nilai Q-Square yang memiliki arti yang sama dengan *coefficient determination* (R-Square) pada analisis regresi. Koefisien korelasi adalah tingkat keeratan hubungan antara variabel bebas dengan variabel terikat yang bernilai diantara 0-1, apabila (R) mendekati 1 maka dapat dikatakan bahwa memiliki hubungan yang erat dan sebaliknya. Nilai koefisien determinasi adalah diantara 0-1. Nilai yang mendekati satu berarti variabel-variabel independent memberi hampir seluruh informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. Go F index dihitung dari akar kuadrat nilai average communality index dan average R-square. Dalam uji kelayakan model menggunakan Q2 dapat dihitung melalui  $Q2 = 1 - [(1 - R^2) \times (1 - R^2)]$ . Nilai NFI berkisar dari nol sampai satu sedangkan penilaian goodness of fit models kriteria model fit, nilai SRMR harus kurang dari 0,05 (Changur, 2015). Namun berdasarkan penjelasan dari situs Smart PLS, Batasan atau kriteria model fit antara lain: nilai RMS Theta atau Root mean

square theta  $< 0,102$ , nilai SRMR atau *standardized root mean square*  $< 0,10$  atau  $< 0,08$  dan nilai NFI  $> 0,9$ .

### 3.5.5 Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan melihat *t-statistics* dan *P Values*. Uji hipotesis pada penelitian ini terbagi menjadi :

a) Uji t (Signifikan Parsial)

Uji t bertujuan untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen secara parsial. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah jika secara parsial, masing-masing variabel eksogen masih memberikan kontribusi secara signifikan terhadap variabel endogen. Hipotesis ini dapat dinyatakan diterima apabila *P values*  $< 0,05$ . Hipotesis diterima berarti variabel eksogen berpengaruh secara signifikan terhadap endogen.

b) Efek intervening (mediasi)

Adalah variabel yang menentukan bagaimana efek yang diberikan terjadi antara variabel eksogen dan variabel endogen.

Pada penelitian ini ada pengaruh langsung, pengaruh tidak langsung, dan pengaruh hubungan total karena terdapat variabel eksogen, variabel dependen, dan variabel intervening. Pada program *smart PLS* versi 3 hasil uji hipotesis dapat dilihat melalui *path coefficient* teknik *Bootstrapping*.

### 3.6 Definisi Operasional Variabel

Untuk memudahkan pelaksanaan penelitian, maka diperlukan definisi dan metode pengukuran variabel yang akan diteliti sebagai dasar dalam penyusunan

kuesioner penelitian. Indikator untuk masing-masing variabel diambil dan diadaptasi dari penelitian-penelitian terdahulu. Untuk penjelasan lebih lanjut, berikut dijelaskan operasional variabel pada penelitian ini :

### **3.6.1 Variabel Independent**

#### **3.6.1.1 Teknologi Operasional**

Teknologi operasional berperan penting dalam mempengaruhi praktik akuntansi manajemen dengan meningkatkan efisiensi dan memerlukan sistem pengendalian biaya yang lebih canggih. Persepsi responden diukur dengan menggunakan skala likert yaitu dengan skala mulai dari Sangat Tidak Setuju sampai dengan Sangat Setuju. Penelitian ini menggunakan indikator yang bersumber dari penelitian Azudin (2017) yaitu :

- a) Kompleksitas Sistem Proses, dimana tingkat kerumitan dalam prosedur operasional yang digunakan untuk memproduksi barang atau jasa.
- b) Teknologi Manufaktur, dimana penggunaan teknologi modern dalam produksi yang dapat meningkatkan efisiensi dan kualitas *output*.
- c) Manajemen Kualitas Total (TQM), dimana menggunakan pendekatan yang berfokus pada peningkatan berkelanjutan dalam kualitas produk dan layanan melalui seluruh anggota organisasi.

#### **3.6.1.2 Ketidakpastian Lingkungan**

Ketidakpastian lingkungan merupakan rasa ketidakmampuan seseorang memprediksi sesuatu secara akurat dari faktor social dan faktor fisik yang secara langsung mempengaruhi perilaku pembuatan keputusan dalam organisasi. Persepsi responden diukur dengan menggunakan skala likert yaitu



dengan skala mulai dari Sangat Tidak Setuju sampai dengan Sangat Setuju. Penelitian ini menggunakan indikator yang bersumber dari penelitian Melati (2021) yaitu Informasi dan Pelanggan

#### **3.6.1.3 Budaya Organisasi**

Budaya organisasi dapat didefinisikan sebagai seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang dianut oleh anggota suatu organisasi. Ini menciptakan identitas dan pola perilaku dalam organisasi tersebut. Menurut Van Muijen (1999), budaya organisasi memiliki beberapa indikator, antara lain:

- a) Budaya Organisasi Suportif: Menekankan dukungan antar anggota dan komunikasi terbuka.
- b) Budaya Organisasi Inovatif: Mendorong kreativitas dan adaptasi terhadap perubahan.
- c) Budaya Organisasi Berbasis Aturan: Mengedepankan kepatuhan terhadap peraturan dan prosedur.
- d) Budaya Organisasi Berorientasi pada Tujuan: Fokus pada pencapaian sasaran dan evaluasi kinerja.
- e) Budaya organisasi berperan penting dalam mempengaruhi praktik dan keputusan yang diambil dalam organisasi, termasuk dalam hal praktik akuntansi manajemen.

#### **3.6.1.4 Pengetahuan**

Pengetahuan adalah pemahaman yang mencakup konsep, prinsip, dan teori yang mendasari praktik serta kemampuan untuk menerapkan

pengetahuan tersebut, Choirul 2017. Variabel pengetahuan dapat diukur melalui dua indikator, yaitu Pengetahuan deklaratif dan Pengetahuan procedural.

### **3.6.2 Variabel Dependen**

#### **3.6.2.1 Praktik Akuntansi Manajemen Kontemporer**

Praktik akuntansi manajemen merupakan variabel dependen yang menggunakan skala nominal untuk mengidentifikasi hubungannya dengan keputusan strategis pada pelaku *startup* bisnis, adapun indikatornya praktik akuntansi manajemen kontemporer menurut Dyna Rachmawati (2021) yaitu:

- a) Praktik Akuntansi Manajemen Kontemporer
- b) Praktik Akuntansi Manajemen Tradisional

### **3.6.3 Variabel Mediasi**

#### **3.4.3.1 Keputusan Strategis**

Dalam konteks Praktik Akuntansi Manajemen (PAM), analisis SWOT dapat memberikan wawasan yang berharga untuk pengambilan keputusan dan perencanaan strategis. Berikut adalah penjelasan masing-masing komponen dalam analisis SWOT terkait PAM Menurut Hana (2024):

- a) Kekuatan (*strength*) dengan menggunakan indikator kualitas informasi, keterampilan staff, dan sistem monitoring.

- b) Kelemahan (*weakness*) dengan menggunakan indikator sumber daya terbatas, ketergantungan pada informasi manual, kurangnya pemahaman.
- c) Peluang (*opportunity*) dengan menggunakan indikator teknologi baru, pasar yang berkembang, regulasi yang mendukung.
- d) Ancaman (*threads*) dengan menggunakan indikator persaingan yang ketat, perubahan regulasi, krisis ekonomi.

Adapun operasionalisasi variabel penelitian dijabarkan dalam matriks yang dapat dilihat pada tabel 3.1 berikut :

**Tabel 3.1**  
**Matriks Operasional Variabel**

Variabel	Dimensi	Indikator	Skala
Teknologi Operasional Azudin (2017)	Kompleksitas Sistem Pengolahan	1. Tingkat keragaman produk yang diproses. 2. Jumlah tahapan dalam proses produksi. 3. Ketergantungan antara satu proses dengan proses lainnya. 4. Kebutuhan untuk menyesuaikan sistem akuntansi.	Skala Likert
	Teknologi Manufaktur Canggih	1. Penggunaan mesin otomatis dalam proses produksi. 2. Integrasi sistem informasi produksi. 3. Kesesuaian teknologi dengan kebutuhan fleksibilitas produk. 4. Kesesuaian teknologi dengan kebutuhan. 5. Penggunaan sistem manufaktur berbasis teknologi tinggi.	

	Total Quality Management (TQM)	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penerapan prinsip perbaikan berkelanjutan.</li> <li>2. Keterlibatan seluruh karyawan dalam peningkatan kualitas.</li> <li>3. Pengukuran dan pelaporan kualitas secara terstruktur.</li> <li>4. Adanya audit</li> </ol>	
Ketidakpastian Lingkungan Melati Sukma D.S (2021)	1. Informasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketersediaan</li> <li>2. Keakuratan</li> <li>3. Kejelasan Informasi</li> </ol>	Skala Likert
	2. Pelanggan	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Ketidakpastian Perilaku</li> <li>2. Kebutuhan Pelanggan/Nasabah</li> </ol>	
Budaya Organisasi Novita Permatasari (2017)	Budaya Organisasi	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Organisasi Supprotif</li> <li>2. Budaya Organisasi Inovatif</li> <li>3. Budaya Organisasi Berbasis Aturan</li> <li>4. Budaya Organisasi berbasis Tujuan</li> </ol>	
Pengetahuan Choirul (2017)	Aplikasi praktik akuntansi.	Pengetahuan Deklaratif	Skala Likert
	Pemahaman konseptual akuntansi	Pengetahuan Prosedural	
Praktik Akuntansi Manajemen Dyna Rachmawati (2021)	Praktik Akuntansi Manajemen Kontemporer	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>budgeting based activity,</i></li> <li>2. <i>activity based costing,</i></li> </ol>	Skala Likert
	Praktik Akuntansi Manajemen Tradisional	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. analisis <i>break-even point,</i></li> <li>2. informasi produk yang paling banyak terjual</li> </ol>	
Keputusan Strategis Hana Karina, et.,al (2024).	Analisa S.W.O.T	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Strengths</i></li> <li>2. <i>Weakness</i></li> <li>3. <i>Opportunity</i></li> <li>4. <i>Threads</i></li> </ol>	Skala Likert

(Data diolah peneliti, 2024).

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Lokasi Penelitian**

##### **4.1.1 Inkubator Maleo Techno Centre Sulawesi Tengah**

Inkubator Bisnis Teknologi Sulawesi Tengah didirikan pada tahun 2013 dengan nama “Maleo Techno Center “yang diinisiasi oleh Kementerian Perindustrian, Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Tengah melalui MoU Pengembangan Inkubator Binis Teknologi informasi di Sulawesi Tengah dan pengelolaan Inkubator Bisnis Teknologi sepenuhnya berada dalam pembinaan Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Tengah.

##### **4.1.2 Inkubator Bisnis Berbasis Digital**

Inkubator Bisnis berbasis Digital adalah sebuah program atau Lembaga yang dirancang untuk membantu pengembangan dan pertumbuhan bisnis *startup* atau usaha kecil dengan fokus pada teknologi digital. Dalam menunjang pertumbuhan tersebut, incubator bisnis berbasis digital menyediakan berbagai sumber daya dan dukungan bagi para pelaku usaha yang ingin membangun dan mengembangkan bisnis di era digital.

##### **4.1.3 Sarana Inkubator**

IBTI memberikan layanan yang sama dan dapat diakses oleh masyarakat Kota Palu dalam melakukan aktivitas pengembangan industri yang inovatif dan kreatif. Kedua pihak berharap, perencanaan kerja sama ini memberikan manfaat bagi masyarakat sehingga dapat menjadi bagian dari pertumbuhan industri di Sulawesi Tengah.

**Tabel 4.1**  
**Sarana dan Prasarana IBTI**

NO	PROFIL	KONDISI SAAT INI
1.	Nama IBT	Maleo Techno Center
	Nama Lembaga Pemilik IBTI	Dinas Perindustrian dan Perdagangan Provinsi Sulawesi Tengah
	Tahun Berdiri	2013
	SK Pimpinan	188.4/10/IBTI
2.	Bidang Fokus	Teknologi Informasi
3.	TIPE IBT	Not For Profit
4.	Luas Bangunan IBT (m2) *yang digunakan untuk kegiatan inkubasi dan coworking space	20 x 20 m
	Luas total ruang tenant	20 x 6 m
	Luas total ruang bersama untuk pelayanan IBT (ruang meeting, worksop)	
	Luas Ruang Managemen IBT	3 x 6 m
	Luas Ruang Ketua IBT	3 x 3 m
5.	Status Pengelola IBT	Full Time
6.	Jumlah Tenant IBT yang telah di inkubasi dari tahun 2013 s/d 2021:	82 startup
7.	Jumlah Pengelola IBTI termasuk Pendamping	8 orang
	a. Pengelola full time, 8 jam sehari	5 orang
8.	Fasilitas yang dimiliki IBT yang berada dibawah pengelolaan IBT	Internet 10 Mbps, Meja, Kursi, Komputer dan Printer
9.	Fasilitas yang dapat diakses IBT	Ruang Aula , Ruang Rapat, Ruang konsultasi, Ruang kerja kreatif tenant

Sumber : (data profil IBTI, 2013)

#### **4.1.3.1 Visi dan Misi IBTI Maleo Techno Centre**

Dalam mengoptimalkan pelayanan kepada pelaku usaha khususnya pada digitalisasi IKM, Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Palu bersama Inbis Palu melakukan konsolidasi di IBTI Maleo Techno center. IBTI Maleo Techno Center merupakan Inkubator Bisnis yang fokus pada penciptaan wirausaha teknologi di Sulawesi Tengah. Adapun **VISI** “Menjadi

Pencetak *startup* berbasis IT yang berdaya saing di Indonesia Timur, sedangkan **MISI** yaitu :

- a) Menumbuhkembangkan *technopreneur* yang inovatif, produktif, dan berdaya saing.
- b) Mengembangkan budaya IPTEK dan wirausaha untuk IKM.
- c) Membangun kerjasama antara akademik, *business*, dan *industry sector*, *government* dalam pengembangan ICT.
- d) Mengembangkan jejaring antar *technopreneur*, komunitas dengan *stakeholder* terkait untuk meningkatkan keberhasilan usaha.

#### **4.1.3.2 Visi dan Misi Inkubator Bisnis Berbasis Digital Kota Palu**

Inkubator Bisnis Berbasis Digital membantu pengembangan dan pertumbuhan usaha kecil di Kota Palu dengan fokus pada teknologi digital. Berikut **Visi** yang dikembangkan yaitu “Menjadi pusat inovasi dan pertumbuhan bagi para wirausaha lokal, mendorong transformasi digital dan bisnis yang berkelanjutan dalam menciptakan ekosistem yang berdaya saing nasional dan global”. Pada **Misi** nya terdiri dari:

- a) Mendukung perkembangan *startup*.
- b) Pemberdayaan wirausaha lokal.
- c) Proses verifikasi/seleksi yang objektif.
- d) Menjalin kolaborasi dan jaringan yang kuat.
- e) Pengembangan produk dan layanan inovatif.
- f) Membangun budaya kewirausahaan.

#### **4.1.3.3 Tujuan dan Sasaran Lembaga Inkubator Maleo Techno**

Dinas Perdagangan dan Perindustrian Kota Palu melakukan rencana kerjasama guna meningkatkan peran inkubator bisnis Kota Palu dalam hal digitalisasi UKM, berikut tujuan dan sasaran Lembaga MALEO TECHNO CENTRE yaitu :

- a) Menghasilkan dan mengembangkan wirausaha berbasis ICT.
- b) Meningkatkan daya saing IKM ICT.
- c) Mempercepat pertumbuhan, penguatan, dan pengembangan wirausaha di bidang ICT.
- d) Mengoptimalkan dan pemanfaatan SDM terdidik dalam menggerakkan perekonomian dengan memanfaatkan ilmu pengetahuan dan teknologi informasi.

Beberapa kelompok sasaran pada Lembaga Maleo Techno Centre, diantaranya :

- a) Wirausaha berbasis IT baik yang berasal dari SMK dan perguruan tinggi.
- b) IKM yang mengembangkan produknya berbasis IT.
- c) IKM yang akan menggunakan layanan incubator Maleo Tehcno Centre Sulawesi Tengah maupun yang akan mengembangkan produknya.
- d) Industry besar atau pihak lain yang memiliki dana CSR dan memiliki visi misi yang sama dalam menumbuhkan wirausaha.

#### **4.1.3.4 Layanan Inkubator Bisnis Berbasis Digital Kota Palu**

Layanan inkubator bisnis berbasis digital di Kota Palu diharapkan dapat meningkatkan daya saing UKM dan mendorong pertumbuhan ekonomi



lokal melalui pemanfaatan teknologi. Dengan dukungan yang tepat, para pengusaha dapat lebih siap untuk menghadapi tantangan di era digital, beberapa layanan pada Inkubator Bisnis (IBTIS) berbasis digital yaitu :

- a) Legalitas Produk (seperti NIB, HKI, Halal, PT Perorangan).
- b) *Digital Marketing* (seperti asset digital, sosmed ADS, digital *marketplace*).
- c) *Branding* (seperti foto produk, logo, desain flayer, brosur, X-Banner, *packaging*).
- d) Manajemen Mutu dan Keuangan (seperti standarisasi manajemen dan mutu produksi, manajemen keuangan).
- e) *Awarding* (seperti bantuan peralatan dan dana bagi pelaku usaha yang terverifikasi).
- f) Produksi Tenun (seperti pendampingan produksi motif kelor dan motif raja, serta pemasaran tenun).

#### **4.1.3.5 Demografi Responden Maleo Techno Centre**

Responden Maleo Techno Centre terdiri dari berbagai pelaku usaha dan inovator yang bergerak di bidang teknologi dan layanan digital. Sebagian besar responden fokus pada pengembangan aplikasi dan platform inovatif, seperti aplikasi database customer untuk IKM (Industri Kecil Menengah), aplikasi data tempat wisata di Sulawesi Tengah, serta platform pembelajaran *online* dan *offline* yang memudahkan akses pendidikan. Selain itu, terdapat responden yang mengembangkan hardware backup listrik dan aplikasi smartlock sebagai solusi teknologi rumah pintar (*smart home IoT*). Di sektor transportasi, beberapa responden menciptakan platform pemesanan tiket bus dan layanan

transportasi berbasis digital. Tidak ketinggalan, platform penjualan sayur siap masak dan usaha mendigitalisasi pasar tradisional juga menjadi bagian dari demografi ini, menunjukkan komitmen untuk memodernisasi sektor ritel dan UMKM.

Responden juga mencakup pelayanan jasa konsultasi psikologi (kesehatan mental digital), serta jasa guru privat yang memudahkan akses pendidikan dan dukungan emosional. Maleo Techno Centre juga mewadahi platform usaha dalam kampus, proyek investasi, dan penyedia platform pencari kerja, serta layanan zakat individu bagi civitas akademik. Selain itu, terdapat platform jasa pelatihan dan penyaluran tenaga kerja yang dirancang khusus untuk karyawan dan ibu rumah tangga di Sulawesi Tengah maupun secara nasional. Dengan demikian, demografi responden Maleo Techno Centre mencerminkan keragaman inovasi teknologi yang tidak hanya mendukung UMKM dan pencari barang/jasa, tetapi juga memberikan solusi bagi kebutuhan pendidikan, kesehatan mental, dan kesejahteraan masyarakat. Adapun daftar pelaku *startup* Binaan Maleo Techno Centre (*lampiran 6*).

#### **4.1.3.6 Demografi Responden Inkubator Bisnis Digital Kota Palu**

Responden dalam program Inkubator Bisnis Digital Kota Palu terdiri dari pelaku usaha mikro dan kecil yang bergerak di berbagai sektor kuliner dan minuman. Mayoritas responden merupakan pemilik *startup* kuliner yang fokus pada inovasi makanan dan minuman, seperti kedai makanan modern, usaha kue dan makanan ringan, serta jajanan kue tradisional yang dipadukan dengan konsep kekinian. Selain itu, terdapat pula responden yang mengelola

kedai kopi dengan berbagai varian minuman kopi khas daerah, serta usaha minuman segar dingin yang semakin populer di kalangan anak muda. Tidak ketinggalan, usaha nasi kuning sebagai salah satu makanan khas lokal juga menjadi bagian dari responden, dengan inovasi dalam kemasan dan penyajian untuk menarik minat konsumen. Secara umum, demografi responden menunjukkan keragaman usaha kuliner dan minuman yang berpotensi untuk dikembangkan melalui dukungan teknologi digital. Adapun daftar pelaku *startup* berbasis digital Kota Palu (*lampiran 6*).

## 4.2 Karakteristik Responden Penelitian

Berdasarkan hasil survey penelitian di IBTI MALEO TECHNO Centre maka peneliti menetapkan sampel sebanyak 150 *startup* bisnis yang terdiri dari 50 *startup* maleo techno centre dan 100 *startup* IBTIS Kota. Kuesioner disebarkan sebanyak 150 dengan cara datang langsung ke tempat *startup* dan melalui *google form*. Hasil verifikasi menunjukkan kuesioner terjawab lengkap dengan melihat karakteristik dalam penelitian yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, dan masa kerja pada *startup* tersebut.

### 4.2.1 Berdasarkan Jenis Kelamin

Karakteristik berdasarkan jenis kelamin responden dapat dilihat pada tabel 4.2 berikut :

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Jenis Kelamin Responden**

No	Jenis Kelamin	Jumlah	Persentase (%)
1.	Laki-Laki	69	46%
2.	Perempuan	81	54%
	<b>Jumlah</b>	150	100%

*Sumber : data responden penelitian, 2024.*

Berdasarkan tabel 4.2 dapat diuraikan bahwa proporsi jumlah responden berdasarkan jenis kelamin para pelaku *startup* bisnis di Provinsi Sulawesi Tengah dengan jumlah responden sebanyak 150 orang dengan jenis kelamin laki-laki sebanyak 69 orang atau sekitar 46%, sedangkan dengan jenis kelamin perempuan sebanyak 81 orang atau sekitar 54%. Hal ini menunjukkan bahwa jumlah responden pada sector *startup* bisnis dominan memiliki jenis kelamin perempuan dikarenakan faktor inovasi perempuan yang cukup di bidang bisnis yang berkelanjutan.

#### 4.2.2 Berdasarkan Usia Responden

Karakteristik berdasarkan umur responden dapat dilihat pada tabel 4.3 sebagai berikut :

**Tabel 4.3**  
**Karakteristik Umur Responden**

No	Umur	Jumlah	Presentase (%)
1.	20-30 tahun	81	54%
2.	30-40 tahun	59	39%
3.	>40 tahun	10	7%
	<b>Jumlah</b>	150	100%

Sumber : data diolah peneliti, 2024.

#### 4.2.3 Berdasarkan Pendidikan Terakhir

Karakteristik berdasarkan pendidikan responden dapat dilihat pada tabel 4.4 berikut :

**Tabel 4.4**  
**Karakteristik Berdasarkan Pendidikan**

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
1.	Strata Dua S2	35	23%
2.	Strata Satu S1	88	59%
3.	SMA	27	18%
	<b>Jumlah</b>	150	100%

Sumber : data diolah peneliti, 2024.

Berdasarkan tabel 4.4 dapat diuraikan jumlah responden berdasarkan karakteristik jenjang pendidikan responden pada sector *startup* bisnis di Provinsi Sulawesi Tengah dimana jumlah responden jenjang pendidikan strata dua sebanyak 35 orang, jenjang pendidikan strata satu sebanyak 88 orang, dan SMA sebanyak 27 orang. Tingkat pendidikan yang relative lebih tinggi akan berdampak pada kemampuan serta inovasi *stratup* secara berkelanjutan.

#### 4.2.4 Berdasarkan Masa Kerja

Karakteristik berdasarkan masa kerja dapat dilihat pada tabel 4.5 sebagai berikut :

**Tabel 4.5**  
**Karakteristik Masa Kerja**

No	Jenjang Pendidikan	Jumlah	Presentase (%)
1.	1-5 Tahun	101	67%
2.	6-10 Tahun	44	30%
3.	>10 Tahun	5	3%
	<b>Jumlah</b>	150	100%

Sumber : data diolah peneliti, 2024.

Berdasarkan tabel 4.5 dapat diuraikan jumlah responden berdasarkan karakteristik masa kerja responden pada pelaku *startup* bisnis di Provinsi Sulawesi Tengah dengan rata-rata masa kerja 1-5 tahun

sebanyak 67%, rata-rata masa kerja 6-10 tahun sebanyak 30%, dan lebih dari 10 tahun sebanyak 5%. Dengan demikian masa kerja berdampak pada *softskill* yang dimiliki *owner startup* untuk mengembangkan bisnis yang lebih berkemajuan secara digital.

#### 4.3 Analisis Deskriptif Variabel Penelitian

##### 4.3.1 Evaluasi Model Pengukuran (*Outer Model*)

Evaluasi model pengukurannya diuji dengan beberapa indikator antara lain: validitas konvergen, validitas diskriminan, dan reliabilitas. Adapun model pengukuran dihitung dengan menggunakan *PLS Algorithm*.

##### 4.3.2 Analisis Deskripsi Variabel

###### 4.3.3.1 Teknologi Operasional

Berikut adalah hasil analisis deskripsi variabel teknologi operasional pada tabel 4.6 di bawah ini:

**Tabel 4.6**  
**Analisis Deskripsi Variabel Teknologi Operasional (X1)**

No	Pernyataan	Jawaban										Jumlah		
		STS		TS		KS		S		SS		N	Score	Mean
		(Bobot 1)	(Bobot 2)	(Bobot 3)	(Bobot 4)	(Bobot 5)								
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
<b>Dimensi : Kompleksitas Sistem Pengolahan</b>														
<b>Tingkat Keragaman Produk yang diproses</b>														
1	Perusahaan kami memproses berbagai jenis produk dengan karakteristik yang berbeda..	2	1,3	10	6,7	51	34,0	63	42,0	24	16,0	150	547	3,64
<b>Jumlah Tahapan dalam Proses Produksi</b>														
2	Proses produksi di perusahaan kami terdiri dari banyak tahapan kerja yang saling berurutan.	2	1,3	9	6,0	47	31,3	64	42,7	28	18,7	150	557	3,71
<b>Ketergantungan Antara Satu Proses Dengan Proses lainnya</b>														
3	Setiap tahapan dalam proses produksi saling tergantung satu sama lain.	2	1,3	5	3,3	59	39,3	63	42,0	21	14,0	150	546	3,64
<b>Kesulitan Dalam Pengendalian Biaya Produksi.</b>														
4	Kami menghadapi tantangan dalam pengendalian biaya karena kerumitan proses operasional.	2	1,3	5	3,3	70	46,7	54	36,0	19	12,7	150	533	3,55
<b>Kebutuhan untuk menyesuaikan Sistem Akuntansi</b>														
5	Sistem akuntansi kami harus disesuaikan dengan alur proses bisnis yang kompleks.	2	1,3	7	4,7	66	44,0	46	30,7	29	19,3	150	543	3,62
<b>Dimensi Teknologi Manufaktur Canggih</b>														
<b>Penggunaan mesin otomatis dalam proses produksi.</b>														
6	Perusahaan saya menggunakan teknologi manufaktur yang terbaru	2	1,3	9	6,0	56	37,3	60	40,0	23	15,3	150	543	3,62
<b>Penggunaan mesin otomatis dalam proses produksi.</b>														
7	Perusahaan saya menggunakan teknologi manufaktur yang terbaru	2	1,3	7	4,7	58	38,7	62	41,3	21	14,0	150	543	3,62
<b>Integrasi sistem informasi produksi</b>														

8	Proses produksi kami dipantau secara <i>real-time</i> menggunakan teknologi digital.	2	1,3	8	5,3	61	40,7	57	38,0	22	14,7	150	539	3,59
<b>Kesesuaian teknologi dengan kebutuhan fleksibilitas produk</b>														
9	Teknologi produksi kami memungkinkan penyesuaian desain produk sesuai permintaan pelanggan.	2	1,3	5	3,3	57	38,0	61	40,7	25	16,7	150	552	3,68
<b>Kesesuaian teknologi dengan kebutuhan</b>														
10	Teknologi yang ada mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan bisnis secara cepat.	2	1,3	10	6,7	69	46,0	59	39,3	10	6,7	150	515	3,43
<b>Penggunaan sistem manufaktur berbasis teknologi tinggi</b>														
11	Teknologi produksi yang digunakan perusahaan saya sangat canggih dan modern	2	1,3	12	8,0	38	25,3	73	48,7	25	16,7	150	557	3,71
<b>Dimensi : Total Quality Management</b>														
<b>Penerapan prinsip perbaikan berkelanjutan</b>														
12	<i>Startup</i> kami secara konsisten menerapkan prinsip perbaikan berkelanjutan di seluruh lini operasional.	2	1,3	9	6,0	55	36,7	62	41,3	22	14,7	150	543	3,62
<b>Keterlibatan seluruh karyawan dalam peningkatan kualitas</b>														
13	Seluruh karyawan secara aktif terlibat dalam upaya peningkatan mutu produk dan layanan.	2	1,3	10	6,7	57	38,0	48	32,0	33	22,0	150	550	3,66
<b>Pengukuran dan pelaporan kualitas secara terstruktur.</b>														
14	Kami secara berkala mengukur dan melaporkan kualitas produk atau layanan secara sistematis.	2	1,3	6	4,0	54	36,0	63	42,0	25	16,7	150	553	3,68
<b>Adanya audit</b>														
15	Audit mutu internal dilakukan secara berkala untuk memastikan standar kualitas terpenuhi.	2	1,3	12	8,0	51	34,0	61	40,7	24	16,0	150	543	3,62

Sumber : data diolah peneliti, 2024

Pada tabel 4.6 di atas terlihat nilai (*mean*) tertinggi untuk dimensi kompleksitas sistem pengolahan pada item pernyataan (2) “Proses produksi di perusahaan kami terdiri dari banyak tahapan kerja yang saling berurutan.” sebesar 3,71. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (4) “Kami menghadapi tantangan dalam pengendalian biaya karena kerumitan proses operasional.” sebesar 3,55. dimensi teknologi manufaktur canggih dengan nilai (*mean*) tertinggi pada item pernyataan (11) “Teknologi produksi yang digunakan perusahaan saya sangat canggih dan modern.” dengan nilai *mean* sebesar 3,71. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (10) “Teknologi yang ada mampu beradaptasi dengan perubahan kebutuhan bisnis secara cepat..” dengan nilai *mean* sebesar 3,43.

Disisi lain untuk dimensi penggunaan *total quality management* dengan nilai (*mean*) tertinggi pada item pernyataan (14) yaitu “Kami secara berkala mengukur dan melaporkan kualitas produk atau layanan secara sistematis.” dengan nilai *mean* sebesar 3,68, Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (12) yaitu “*Startup* kami secara

konsisten menerapkan prinsip perbaikan berkelanjutan di seluruh lini operasional” dengan nilai rata-rata (*mean*) sebesar 3,62, untuk pernyataan dan pernyataan terakhir (14) “Penggunaan software khusus meningkatkan efisiensi operasional *startup* kami” dengan nilai *mean* sebesar 3,62. Berdasarkan uraian distribusi frekuensi tanggapan responden untuk variabel teknologi operasional terhadap praktik akuntansi manajemen memiliki nilai rata-rata (*mean*) kategori tinggi, yang mengindikasikan bahwa responden umumnya setuju dengan pernyataan yang diajukan terkait kompleksitas sistem, teknologi manufaktur canggih, dan TQM. Namun, beberapa aspek seperti pengendalian biaya, adaptasi teknologi, dan konsistensi penerapan perbaikan berkelanjutan memerlukan perhatian lebih untuk mencapai optimalisasi operasional dan akuntansi manajemen.

#### 4.3.3.2 Ketidakpastian Lingkungan

Berikut adalah hasil analisis deskripsi variabel ketidakpastian lingkungan pada tabel 4.7 di bawah ini.

**Tabel 4.7**  
**Analisis Deskripsi Variabel Ketidakpastian Lingkungan (X2)**

No	Pernyataan	Jawaban										Jumlah		
		STS		TS		N		S		SS		N	Score	Mean
		(Bobot 1)		(Bobot 2)		(Bobot 3)		(Bobot4)		(Bobot 5)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Dimensi : Informasi Ketersediaan														
1	Saya mempunyai berbagai informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan di bisnis ini.	2	1,3	9	6,0	71	47,3	55	36,7	13	8,7	150	518	3,45
2	Saya tahu bagaimana memperoleh informasi yang berhubungan dengan pekerjaan saya.	3	2,0	9	6,0	70	46,7	60	40,0	8	5,3	150	511	3,40
3	Saya kesulitan mendapatkan informasi yang lengkap untuk mendukung keputusan strategis	4	2,7	13	8,7	56	37,3	68	45,3	9	6,0	150	515	3,43
4	Perusahaan menyediakan akses cepat ke data yang diperlukan saat dibutuhkan.	2	1,3	10	6,7	69	46,0	59	39,3	10	6,7	150	515	3,43
Keakuratan														



5	Informasi yang saya gunakan untuk keputusan bisnis biasanya akurat dan dapat dipercaya	2	1,3	10	6,7	62	41,3	64	42,7	12	8,0	150	524	3,49
6	Saya sering menemukan ketidaksesuaian antara data yang diterima dan realitas di lapangan	3	2,0	11	7,3	64	42,7	63	42,0	9	6,0	150	514	3,42
<b>Kejelasan</b>														
7	Informasi yang disajikan dalam laporan bisnis jelas dan mudah dipahami.	2	1,3	12	8,0	77	51,3	48	32,0	11	7,3	150	504	3,36
8	Saya mudah memahami informasi yang diberikan oleh sistem/perusahaan.	3	2,0	10	6,7	62	41,3	63	42,0	12	8,0	150	521	3,47
<b>Dimensi : Pelanggan</b>														
<b>Ketidapastian Perilaku</b>														
9	Kami dapat mengenali dan beradaptasi dengan beragam pola pembelian atau penggunaan layanan pelanggan	3	2,0	11	7,3	83	55,3	40	26,7	13	8,7	150	499	3,32
<b>Kebutuhan Pelanggan/Nasabah</b>														
10	Kami mampu mengidentifikasi dan menanggapi perubahan kebutuhan pelanggan dengan cepat.	3	2,0	12	8,0	50	33,3	74	49,3	11	7,3	150	528	3,62

Sumber : data diolah peneliti, 2024

Pada tabel 4.7 di atas untuk dimensi pertama informasi terlihat nilai (*mean*) tertinggi pada item pernyataan (5) dimana “Informasi yang saya gunakan untuk keputusan bisnis biasanya akurat dan dapat dipercaya.” dengan nilai *mean* sebesar 3,49. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (7) “Informasi yang disajikan dalam laporan bisnis jelas dan mudah dipahami.” dengan nilai *mean* sebesar 3,36. dimensi kedua yaitu pelanggan terlihat nilai (*mean*) tertinggi pada item pernyataan item (10) “Kami mampu mengidentifikasi dan menanggapi perubahan kebutuhan pelanggan dengan cepat.” dengan nilai *mean* sebesar 3,62, Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (9) “Kami dapat mengenali dan beradaptasi dengan beragam pola pembelian atau penggunaan layanan pelanggan” dengan nilai *mean* sebesar 3,32.

Berdasarkan tabel 4.7, dimensi informasi menunjukkan bahwa responden menilai keakuratan informasi sebagai aspek terkuat ( $mean = 3,49$ ), sementara kejelasan penyajian laporan bisnis menjadi titik lemah ( $mean = 3,36$ ). Hal ini mengindikasikan bahwa meskipun data dianggap dapat dipercaya, penyampaian masih perlu ditingkatkan agar lebih mudah dipahami. Pada dimensi pelanggan, kemampuan perusahaan dalam mengidentifikasi dan menanggapi perubahan kebutuhan pelanggan meraih nilai tertinggi ( $mean = 3,62$ ), menunjukkan responsivitas yang baik. Namun, adaptasi terhadap pola pembelian pelanggan masih relatif rendah ( $mean = 3,32$ ), mengisyaratkan perlunya strategi lebih mendalam untuk memahami perilaku konsumen. Secara keseluruhan, hasil ini menekankan pentingnya peningkatan kualitas penyajian informasi dan pendekatan yang lebih dinamis dalam memahami pelanggan untuk mendukung pengambilan keputusan bisnis yang lebih efektif.

#### 4.2.2.3 Budaya Organisasi

Berikut adalah hasil analisis deskripsi variabel budaya organisasi pada tabel 4.8 di bawah ini.

**Tabel 4.8**  
**Analisis Deskripsi Variabel Budaya Organisasi (X3)**

No	Pernyataan	Jawaban										Jumlah		
		TP		JT		KT		ST		SST		N	Score	Mean
		(Bobot 1)		(Bobot 2)		(Bobot 3)		(Bobot4)		(Bobot 5)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Budaya Oganisasi Supportif														
1	Seberapa sering kritik konstruktif diterima di tempat saya bekerja.	2	1,3	6	4,0	57	38,0	60	40,0	25	16,7	150	550	3,66
2	Seberapa sering atasan menunjukkan kekhawatiran terhadap masalah pribadi karyawan di tempat saya bekerja.	2	1,3	10	6,7	48	32,0	66	44,0	24	16,0	150	550	3,66

3	Seberapa sering gagasan baru mengenai kerja organisasi didukung di tempat saya bekerja.	2	1,3	10	6,7	56	37,3	54	36,0	28	18,7	150	546	3,64
4	Seberapa sering praktik manajemen organisasi di tempat saya mengizinkan kebebasan dalam bekerja.	2	1,3	7	4,7	54	36,0	60	40,0	27	18,0	150	553	3,68
<b>Budaya Organisasi Inovatif</b>														
5	Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja mencari pasar baru untuk produk (barang atau jasa) yang ada.	2	1,3	12	8,0	49	32,7	63	42,0	24	16,0	150	545	3,63
6	Seberapa sering tempat saya bekerja melakukan investasi pada produk atau proyek baru.	2	1,3	7	4,7	46	30,7	68	45,3	27	18,0	150	561	3,74
7	Seberapa sering hal tak terduga di pasar menyajikan peluang bagus untuk organisasi tempat saya bekerja.	2	1,3	7	4,7	44	29,3	67	44,7	30	20,0	150	566	3,77
8	Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja mencari peluang baru di lingkungan eksternal.	2	1,3	9	6,0	45	30,0	64	42,7	30	20,0	150	561	3,74
9	Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja memanfaatkan keterampilan karyawan untuk mengembangkan produk (barang atau jasa) yang lebih baik.	2	1,3	8	5,3	62	41,3	50	33,3	28	18,7	150	544	3,62
10	Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja mencari produk (barang atau jasa) baru.	2	1,3	9	6,0	56	37,3	58	38,7	25	16,7	150	545	3,63
<b>Budaya Organisasi Berbasis Aturan</b>														
11	Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja menuliskan intruksi (intruksi tertulis secara formal).	2	1,3	6	4,0	56	37,3	57	38,0	29	19,3	150	555	3,70
12	Seberapa sering pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi tempat saya bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.	2	1,3	6	4,0	51	34,0	64	42,7	27	18,0	150	558	3,72
13	Seberapa sering manajemen organisasi tempat saya bekerja mengikuti peraturan yang ada.	2	1,3	11	7,3	47	31,3	64	42,7	26	17,3	150	551	3,67
<b>Budaya Organisasi Berorientasi Pada Tujuan</b>														
14	Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja mengukur daya saing dengan organisasi lain.	2	1,3	5	3,3	54	36,0	65	43,3	24	16,0	150	554	3,69
15	Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja menilai kinerja individu secara langsung dalam pencapaian tujuan.	2	1,3	10	6,7	49	32,7	63	42,0	26	17,3	150	551	3,67

16	Seberapa sering manajemen organisasi tempat saya bekerja menentukan target yang akan dicapai.	2	1,3	8	5,3	43	28,7	71	47,3	26	17,3	150	561	3,74
17	Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja melakukan evaluasi kinerja dengan jelas.	2	1,3	8	5,3	47	31,3	64	42,7	29	19,3	150	560	3,73
18	Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja menetapkan kriteria untuk mengukur kinerja pekerjaan tertentu.	2	1,3	9	6,0	63	42,0	49	32,7	27	18,0	150	540	3,60
19	Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja memberikan penghargaan berdasarkan kinerja yang telah dilakukan.	2	1,3	12	8,0	52	34,7	57	38,0	27	18,0	150	545	3,63

Sumber : data diolah peneliti, 2024

Pada tabel 4.8 di atas terlihat nilai (*mean*) untuk variabel budaya organisasi dengan dimensi budaya organisasi supportif dengan nilai (*mean*) tertinggi item pernyataan (4) “Seberapa sering praktik manajemen organisasi di tempat saya mengizinkan kebebasan dalam bekerja.” sebesar 3,68. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (3) “Seberapa sering gagasan baru mengenai kerja organisasi didukung di tempat saya bekerja.” sebesar 3,64. Selanjutnya dimensi budaya organisasi inovatif dengan nilai tertinggi (*mean*) item pernyataan (7) “Seberapa sering hal tak terduga di pasar menyajikan peluang bagus untuk organisasi tempat saya bekerja.” dengan nilai *mean* sebesar 3,77. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (9) “Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja memanfaatkan keterampilan karyawan untuk mengembangkan produk (barang atau jasa) yang lebih baik dengan rata-rata sebesar 3,62.

Selain itu untuk dimensi budaya organisasi berbasis aturan dengan dengan nilai (*mean*) tertinggi item pernyataan (12) “Seberapa sering pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi tempat saya bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan” dengan nilai *mean* sebesar 3,72. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (13) “Seberapa

sering manajemen organisasi tempat saya bekerja mengikuti peraturan yang ada” dengan nilai *mean* sebesar 3,67.

Dimensi terakhir budaya organisasi berorientasi pada tujuan dengan nilai *mean* tertinggi item pernyataan (16) “Seberapa sering manajemen organisasi tempat saya bekerja menentukan target yang akan dicapai” dengan nilai *mean* sebesar 3,74. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (18) “Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja menetapkan kriteria untuk mengukur kinerja pekerjaan tertentu” dengan nilai rata sebesar 3,60. Berdasarkan uraian distribusi frekuensi tanggapan responden untuk variabel budaya organisasi terhadap praktik akuntansi manajemen memiliki nilai rata-rata (*mean*) kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, budaya organisasi yang mendukung, inovatif, berbasis aturan, dan berorientasi pada tujuan dapat berkontribusi positif terhadap praktik akuntansi manajemen. Lingkungan yang mendukung pengembangan individu dan inovasi dapat meningkatkan efektivitas dan efisiensi dalam implementasi praktik akuntansi. Namun, untuk meningkatkan performa organisasi, perlu ada perhatian lebih pada penghargaan berbasis kinerja, sehingga karyawan merasa lebih termotivasi untuk mencapai tujuan organisasi.

#### **4.3.3.4 Pengetahuan**

Berikut adalah hasil analisis deskripsi variabel pengetahuan pada tabel 4.9 di bawah ini.

**Tabel 4.9**  
**Analisis Deskripsi Variabel Pengetahuan (X4)**

No	Pernyataan	Jawaban										Jumlah		
		STS		TS		N		S		SS		N	Score	Mean
		(Bobot 1)		(Bobot 2)		(Bobot 3)		(Bobot4)		(Bobot 5)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
Pengetahuan Deklaratif														
1	Saya memahami prinsip dasar akuntansi manajemen.	2	1,3	6	4,0	45	30,0	62	41,3	35	23,3	150	572	3,81
2	Saya tahu cara menyusun laporan biaya untuk pengambilan keputusan.	2	1,3	9	6,0	45	30,0	62	41,3	32	21,3	150	563	3,75
3	Saya dapat menjelaskan konsep analisis varians dalam akuntansi.	2	1,3	9	6,0	45	30,0	61	40,7	33	22,0	150	564	3,76
4	Saya memahami pentingnya anggaran dalam perencanaan strategis.	2	1,3	8	5,3	44	29,3	60	40,0	36	24,0	150	570	3,80
5	Saya tahu cara menggunakan informasi akuntansi untuk analisis risiko.	2	1,3	5	3,3	42	28,0	66	44,0	35	23,3	150	577	3,84
6	Saya memahami hubungan antara biaya, volume, dan laba (CVP analysis).	2	1,3	5	3,3	46	30,7	64	42,7	33	22,0	150	571	3,80
7	Saya dapat menjelaskan peran akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan.	2	1,3	7	4,7	43	28,7	62	41,3	36	24,0	150	573	3,82
8	Saya tahu cara mengevaluasi kinerja menggunakan laporan keuangan.	2	1,3	6	4,0	49	32,7	62	41,3	31	20,7	150	564	3,76
9	Saya memahami konsep pengendalian biaya dalam organisasi.	2	1,3	8	5,3	46	30,7	60	40,0	34	22,7	150	566	3,77
10	Saya tahu cara menerapkan metode penganggaran yang berbeda.	2	1,3	6	4,0	46	30,7	59	39,3	37	24,7	150	573	3,82
Pengetahuan Prosedural														
11	Saya dapat melakukan pencatatan transaksi keuangan dengan tepat.	2	1,3	6	4,0	46	30,7	64	42,7	32	21,3	150	568	3,78
12	Saya tahu cara menyusun anggaran tahunan untuk organisasi.	2	1,3	8	5,3	41	27,3	64	42,7	35	23,3	150	572	3,81
13	Saya dapat menghitung biaya tetap dan variabel dalam laporan biaya.	2	1,3	8	5,3	45	30,0	59	39,3	36	24,0	150	569	3,79
14	Saya tahu cara menganalisis laporan keuangan untuk pengambilan keputusan.	2	1,3	7	4,7	47	31,3	62	41,3	32	21,3	150	565	3,76
15	Saya dapat menggunakan perangkat lunak akuntansi untuk laporan manajemen.	2	1,3	10	6,7	49	32,7	61	40,7	28	18,7	150	553	3,68
16	Saya tahu prosedur untuk mengevaluasi kinerja departemen menggunakan <i>key performance indicator</i> (KPI).	2	1,3	9	6,0	42	28,0	60	40,0	37	24,7	150	571	3,80
17	Saya dapat membuat laporan biaya produk dengan akurat.	2	1,3	7	4,7	49	32,7	58	38,7	34	22,7	150	565	3,76

18	Saya tahu cara melakukan analisis <i>breakeven</i> untuk keputusan strategis.	2	1,3	9	6,0	38	25,3	62	41,3	39	26,0	150	577	3,84
19	Saya dapat mengimplementasikan sistem pengendalian biaya yang efektif.	2	1,3	8	5,3	44	29,3	60	40,0	36	24,0	150	570	3,80
20	Saya tahu cara menyusun laporan analisis varians dengan benar.	2	1,3	5	3,3	43	28,7	66	44,0	34	22,7	150	575	3,83

Sumber : data diolah peneliti, 2024

Pada tabel 4.9 di atas terlihat nilai (*mean*) tertinggi untuk dimensi pengetahuan dekratif untuk item pernyataan (5) “Saya tahu cara menggunakan informasi akuntansi untuk analisis risiko” dengan nilai rata-rata sebesar 3,84. Sedangkan untuk nilai item pernyataan terendah pada item (2) “Saya tahu cara menyusun laporan biaya untuk pengambilan keputusan.” Dengan nilai rata-rata sebesar 3,75. sedangkan dimensi pengetahuan prosedural dengan nilai (*mean*) tertinggi item pernyataan (18) “Saya tahu cara melakukan analisis *breakeven* untuk keputusan strategis” dengan nilai *mean* sebesar 3,84. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (14) “Saya tahu cara menganalisis laporan keuangan untuk pengambilan keputusan” dengan nilai *mean* sebesar 3,76, item pernyataan dan item pernyataan (17) “Saya dapat membuat laporan biaya produk dengan akurat” dengan nilai *mean* sebesar 3,76.

Berdasarkan uraian distribusi frekuensi tanggapan responden untuk variabel pengetahuan terhadap praktik akuntansi manajemen memiliki nilai rata-rata (*mean*) kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden memiliki tingkat pengetahuan yang relatif tinggi dalam akuntansi manajemen, baik dalam aspek deklaratif maupun prosedural. Kepercayaan diri dalam memahami dan menerapkan konsep-konsep akuntansi manajemen dapat membantu organisasi mengatasi ketidakpastian lingkungan, yang sering terjadi dalam bisnis.

#### 4.3.3.5 Praktik Akuntansi Manajemen

Berikut adalah hasil analisis deskripsi variabel praktik akuntansi manajemen pada tabel 4.10 di bawah ini.

**Tabel 4.10**  
**Analisis Deskripsi Variabel Praktik Akuntansi Manajemen (Y)**

No	Pernyataan	Jawaban										Jumlah		
		TSS		TS		N		S		SS		N	Score	Mean
		(Bobot 1)		(Bobot 2)		(Bobot 3)		(Bobot4)		(Bobot 5)				
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
budgeting based activity														
1	Anggaran penjualan	2	1,3	8	5,3	52	34,7	54	36,0	34	22,7	150	560	3,73
2	Anggaran pembelian	2	1,3	6	4,0	50	33,3	60	40,0	32	21,3	150	564	3,76
3	Anggaran produksi	2	1,3	11	7,3	47	31,3	54	36,0	36	24,0	150	561	3,74
4	Anggaran aliran kas	2	1,3	9	6,0	52	34,7	58	38,7	29	19,3	150	553	3,68
5	Anggaran bulanan	2	1,3	10	6,7	52	34,7	53	35,3	33	22,0	150	555	3,70
6	Anggaran tahunan	2	1,3	10	6,7	53	35,3	54	36,0	31	20,7	150	552	3,68
7	Anggaran incremental	2	1,3	9	6,0	44	29,3	60	40,0	35	23,3	150	567	3,78
activity based costing														
8	Penilaian kinerja berdasarkan analisis variansi	2	1,3	11	7,3	47	31,3	60	40,0	30	20,0	150	555	3,70
9	Penilaian kinerja berdasarkan keluhan pelanggan	2	1,3	7	4,7	49	32,7	58	38,7	34	22,7	150	565	3,76
10	Harga Pokok berdasarkan kontrak.	2	1,3	9	6,0	51	34,0	56	37,3	32	21,3	150	557	3,71
Analisis break even point														
11	Biaya variabel per unit	2	1,3	8	5,3	49	32,7	59	39,3	32	21,3	150	561	3,74
12	Biaya Tetap	2	1,3	10	6,7	50	33,3	54	36,0	34	22,7	150	558	3,72
13	Harga jual per unit	2	1,3	9	6,0	52	34,7	54	36,0	33	22,0	150	557	3,71
14	Volume penjualan/produksi	2	1,3	8	5,3	52	34,7	56	37,3	32	21,3	150	558	3,72
Informasi produk yang paling banyak terjual														
15	Rating/Kepuasan Pelanggan terhadap Produk	2	1,3	10	6,7	49	32,7	58	38,7	31	20,7	150	556	3,70
16	Biaya Promosi yang Dihabiskan	2	1,3	7	4,7	48	32,0	60	40,0	33	22,0	150	565	3,76
17	Tingkat Perputaran Persediaan Produk	2	1,3	10	6,7	52	34,7	52	34,7	34	22,7	150	556	3,70

Sumber : data diolah peneliti, 2024

Pada tabel 4.10 untuk variabel praktik akuntansi manajemen di atas terlihat nilai (*mean*) tertinggi untuk dimensi *budgeting activity based costing* yaitu



anggaran pembelian dengan nilai rata-rata 3,74. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah yaitu anggaran aliran kas dan anggaran tahunan. Berikutnya dimensi *activity based costing* dengan nilai (*mean*) tertinggi yaitu penilaian kinerja berdasarkan keluhan pelanggan dengan nilai rata-rata sebesar 3,76. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah yaitu harga pokok berdasarkan kontrak dengan nilai rata-rata sebesar 3,71. Kemudian dimensi analisis *break even point* dengan nilai *mean* tertinggi yaitu biaya variabel per unit dengan nilai rata-rata 3,74. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah yaitu harga jual per unit dengan nilai rata-rata 3,71. Terakhir dimensi informasi produk yang paling banyak dijual dengan nilai *mean* tertinggi yaitu biaya promosi yang dihabiskan dengan nilai rata-rata 3,76. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah yaitu rating kepuasan pelanggan dengan nilai rata-rata 3,70 dan Tingkat perputaran persediaan produk dengan nilai rata-rata 3,70.

Berdasarkan uraian distribusi frekuensi tanggapan responden untuk variabel praktik akuntansi manajemen memiliki nilai rata-rata (*mean*) kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden menunjukkan konsistensi dalam penggunaan metode akuntansi manajemen, dengan nilai *mean* yang relatif seragam di berbagai praktik. Ini menandakan bahwa organisasi berupaya untuk menerapkan praktik yang beragam dan relevan untuk meningkatkan kinerja keuangan dan operasional.

#### **4.3.3.6 Keputusan Strategis**

Berikut adalah hasil Analisa deskripsi variabel keputusan strategis pada tabel 4.11 di bawah ini.

**Tabel 4.11**  
**Analisis keputusan strategis (Z)**

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Perusahaan memiliki sistem akuntansi yang kuat dan terintegrasi.	0	0,0	12	8,0	24	16,0	72	48,0	42	28,0	150	594	3,96
2	Tim akuntansi memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai.	2	1,3	17	11,3	23	15,3	54	36,0	54	36,0	150	591	3,94
3	Praktik akuntansi manajemen mendukung pengambilan keputusan yang tepat.	4	2,7	16	10,7	15	10,0	57	38,0	58	38,7	150	599	3,99
4	Ada dukungan yang baik dari manajemen untuk praktik akuntansi manajemen.	5	3,3	24	16,0	11	7,3	39	26,0	71	47,3	150	597	3,98
5	Proses akuntansi masih manual dan belum sepenuhnya terotomatisasi.	2	1,3	7	4,7	34	22,7	46	30,7	61	40,7	150	607	4,05
6	Kurangnya pelatihan untuk tim akuntansi dalam penggunaan teknologi terbaru.	3	2,0	8	5,3	31	20,7	68	45,3	40	26,7	150	584	3,89
7	Kurang adanya dokumentasi yang jelas untuk prosedur akuntansi.	4	2,7	8	5,3	19	12,7	75	50,0	44	29,3	150	597	3,98
8	Tidak ada sistem yang efektif untuk memantau kinerja keuangan secara <i>real-time</i> .	2	1,3	11	7,3	22	14,7	68	45,3	47	31,3	150	597	3,98
9	Terdapat peluang untuk mengadopsi teknologi baru dalam praktik akuntansi.	10	6,7	12	8,0	29	19,3	49	32,7	50	33,3	150	567	3,78
10	Ada permintaan pasar yang meningkat untuk laporan keuangan yang transparan.	9	6,0	14	9,3	22	14,7	51	34,0	54	36,0	150	577	3,85
11	Perusahaan dapat memperluas layanan akuntansi untuk klien baru.	2	1,3	9	6,0	29	19,3	45	30,0	65	43,3	150	612	4,08
12	Peningkatan kesadaran tentang pentingnya akuntansi berkelanjutan.	6	4,0	9	6,0	42	28,0	48	32,0	45	30,0	150	567	3,78
13	Persaingan yang ketat dari perusahaan lain dalam industri akuntansi.	0	0,0	0	0,0	9	6,0	56	37,3	85	56,7	150	676	4,51
14	Perubahan regulasi yang dapat mempengaruhi praktik akuntansi.	2	1,3	1	0,7	5	3,3	66	44,0	76	50,7	150	663	4,42

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
15	Ancaman keamanan data dan risiko <i>cyber</i> yang meningkat.	0	0,0	0	0,0	8	5,3	66	44,0	76	50,7	150	668	4,45
16	Keterbatasan sumber daya yang dapat mempengaruhi investasi dalam sistem akuntansi.	0	0,0	0	0,0	1	0,7	38	25,3	111	74,0	150	710	4,73

Pada tabel 4.11 di atas terlihat nilai (*mean*) tertinggi pada item pernyataan (16) “Keterbatasan sumber daya yang dapat mempengaruhi investasi dalam sistem akuntansi.” Dengan nilai rata-rata 4,73. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada (9) item pernyataan “Peningkatan kesadaran tentang pentingnya akuntansi berkelanjutan..” Dengan nilai rata-rata 3,78, dan item pernyataan “Terdapat peluang untuk mengadopsi teknologi baru dalam praktik akuntansi.” Berdasarkan uraian distribusi frekuensi tanggapan responden untuk variabel keputusan strategis memiliki nilai rata-rata (*mean*) kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa keterbatasan sumber daya menjadi tantangan utama dalam pengembangan sistem akuntansi, dengan nilai rata-rata tertinggi (4,73), sementara peluang untuk mengadopsi teknologi baru dan peningkatan kesadaran akan akuntansi berkelanjutan masih perlu mendapat perhatian lebih, dengan nilai terendah (3,78). Meskipun demikian, responden menyadari pentingnya praktik akuntansi yang terintegrasi dan transparan, serta adanya ancaman eksternal seperti persaingan industri, perubahan regulasi, dan risiko keamanan data yang perlu diantisipasi untuk mendukung pengambilan keputusan strategis yang lebih efektif.

#### 4.3.3.7 Teknologi Operasional terhadap Keputusan Strategis

Berikut adalah hasil analisis deskripsi variabel teknologi operasional terhadap keputusan strategis pada tabel 4.12 di bawah ini.

**Tabel 4.12**  
**Analisis Teknologi Operasional terhadap Keputusan Strategis (Z)**

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Sistem pengolahan data di perusahaan kami dirancang untuk mendukung keputusan strategis dengan efisiensi yang tinggi dan dapat diakses oleh tim yang berkompeten	0	0,0	12	8,0	31	20,7	52	34,7	55	36,7	150	600	4,00
2	Kompleksitas sistem memperlambat proses pengambilan keputusan strategis.	2	1,3	18	12,0	20	13,3	75	50,0	35	23,3	150	573	3,82
3	Teknologi manufaktur canggih membantu meningkatkan efisiensi produksi	4	2,7	16	10,7	27	18,0	49	32,7	54	36,0	150	583	3,89
4	Adopsi teknologi manufaktur canggih memengaruhi keputusan strategis bisnis.	5	3,3	25	16,7	29	19,3	37	24,7	54	36,0	150	560	3,73
5	Sistem pembayaran digital mempercepat transaksi dan meningkatkan kepuasan pelanggan.	2	1,3	7	4,7	32	21,3	43	28,7	66	44,0	150	614	4,09
6	Keandalan sistem pembayaran digital memengaruhi	13	8,7	8	5,3	21	14,0	52	34,7	56	37,3	150	580	3,87

	strategi bisnis kami.													
7	<i>Software</i> khusus membantu analisis data untuk pengambilan keputusan strategis.	4	2,7	10	6,7	18	12,0	90	60,0	28	18,7	150	578	3,85
8	<i>Platform</i> digital yang kami gunakan mudah diintegrasikan dengan sistem lain.	2	1,3	11	7,3	22	14,7	47	31,3	68	45,3	150	618	4,12
9	Keputusan strategis kami sangat bergantung pada data dari sistem teknologi yang digunakan.	13	8,7	12	8,0	35	23,3	49	32,7	41	27,3	150	543	3,62
10	Investasi dalam teknologi operasional meningkatkan daya saing <i>startup</i> kami.	11	7,3	14	9,3	15	10,0	53	35,3	57	38,0	150	581	3,87

Sumber : data diolah peneliti, 2024

Pada tabel 4.12 di atas terlihat nilai (*mean*) tertinggi pada item pernyataan (8) “*Platform* digital yang kami gunakan mudah diintegrasikan dengan sistem lain.”

Dengan nilai rata-rata 4,12. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada (9) item pernyataan “keputusan strategis kami sangat bergantung pada data dari sistem teknologi yang digunakan.” Dengan nilai rata-rata 3,62. Berdasarkan uraian distribusi frekuensi tanggapan responden untuk variabel teknologi operasional memiliki nilai rata-rata (*mean*) kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Secara keseluruhan, variabel teknologi operasional memperoleh nilai rata-rata dalam kategori tinggi, mencerminkan bahwa teknologi yang digunakan telah memenuhi ekspektasi responden. Namun, terdapat ruang untuk peningkatan, terutama dalam hal penguatan ketergantungan data untuk pengambilan keputusan strategis. Dengan demikian, perusahaan dapat mempertahankan keunggulan

integrasi sistem sambil memperkuat pemanfaatan data untuk mendukung keputusan yang lebih berbasis analisis.

#### 4.3.3.7 Ketidakpastian lingkungan terhadap Keputusan Strategis

Berikut adalah hasil analisis deskripsi variabel ketidakpastian lingkungan terhadap keputusan strategis pada tabel 4.13 di bawah ini.

**Tabel 4.13**  
**Analisis Ketidakpastian lingkungan terhadap Keputusan Strategis (Z)**

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Data yang kami miliki tidak lengkap untuk mendukung keputusan strategis.	0	0,0	12	8,0	31	20,7	52	34,7	55	36,7	150	600	4,00
2	Ketidakpastian informasi menghambat perencanaan jangka panjang perusahaan.	2	1,3	18	12,0	20	13,3	75	50,0	35	23,3	150	573	3,82
3	Loyalitas pelanggan rendah karena banyaknya pilihan produk sejenis	4	2,7	16	10,7	27	18,0	49	32,7	54	36,0	150	583	3,89
4	Kami sering menghadapi keluhan/tuntutan baru dari pelanggan yang tidak terduga.	5	3,3	25	16,7	29	19,3	37	24,7	54	36,0	150	560	3,73
5	Ketidakpastian lingkungan membuat kami lebih sering mengubah strategi bisnis.	2	1,3	7	4,7	32	21,3	43	28,7	66	44,0	150	614	4,09
6	Kami cenderung mengambil keputusan jangka pendek karena ketidakpastian.	13	8,7	8	5,3	21	14,0	52	34,7	56	37,3	150	580	3,87

Sumber : data diolah peneliti, 2024

Pada tabel 4.12 di atas terlihat nilai (*mean*) tertinggi pada item pernyataan (5) “Ketidakpastian lingkungan membuat kami lebih sering mengubah strategi bisnis.” Dengan nilai rata-rata 4,09. Sedangkan nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (4) “Kami sering menghadapi keluhan/tuntutan baru dari pelanggan yang tidak terduga.” Dengan nilai rata-rata 3,73. Berdasarkan uraian distribusi

frekuensi tanggapan responden untuk variabel ketidakpastian lingkungan memiliki nilai rata-rata (*mean*) kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa responden menunjukkan konsistensi dalam penggunaan metode akuntansi manajemen, dengan nilai *mean* yang relatif seragam di berbagai praktik. Secara keseluruhan, hasil tersebut mencerminkan bahwa ketidakpastian lingkungan memiliki dampak yang lebih besar terhadap strategi bisnis dibandingkan dengan tantangan langsung dari pelanggan. Perusahaan perlu terus memantau dan beradaptasi dengan perubahan eksternal sambil tetap memperbaiki respons terhadap keluhan pelanggan untuk menjaga keseimbangan antara fleksibilitas strategis dan kepuasan pelanggan. Dengan demikian, pendekatan yang proaktif terhadap kedua aspek ini dapat membantu perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis secara lebih efektif.

#### 4.3.3.8 Budaya organisasi terhadap Keputusan Strategis

Berikut adalah hasil analisis deskripsi variabel budaya organisasi terhadap keputusan strategis pada tabel 4.13 di bawah ini.

**Tabel 4.13**  
**Analisis Budaya organisasi terhadap Keputusan Strategis (Z)**

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Perusahaan kami menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif	0	0,0	12	8,0	31	20,7	52	34,7	55	36,7	150	600	4,00
2	Budaya kekeluargaan sangat kuat dalam organisasi kami	2	1,3	18	12,0	20	13,3	75	50,0	35	23,3	150	573	3,82
3	Perusahaan kami mendorong	4	2,7	16	10,7	27	18,0	49	32,7	54	36,0	150	583	3,89

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
	karyawan untuk berpikir kreatif dan <i>out of the box</i>													
4	Kegagalan dalam inovasi dipandang sebagai proses pembelajaran	5	3,3	25	16,7	29	19,3	37	24,7	54	36,0	150	560	3,73
5	Kinerja karyawan dinilai berdasarkan kepatuhan terhadap prosedur	2	1,3	7	4,7	32	21,3	43	28,7	66	44,0	150	614	4,09
6	Perubahan kebijakan harus melalui persetujuan berbagai level manajemen	13	8,7	8	5,3	21	14,0	52	34,7	56	37,3	150	580	3,87
7	Budaya organisasi mempengaruhi cara kami mengambil keputusan strategis	4	2,7	10	6,7	18	12,0	90	60,0	28	18,7	150	578	3,85
8	Budaya organisasi membantu mempercepat proses pengambilan keputusan strategis	2	1,3	11	7,3	22	14,7	47	31,3	68	45,3	150	618	4,12

Sumber : data diolah peneliti, 2024

Pada tabel 4.13 di atas terlihat nilai (*mean*) tertinggi pada item pernyataan (8) “Budaya organisasi membantu mempercepat proses pengambilan keputusan strategis” dengan nilai rata-rata 4,12. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (4) “Kegagalan dalam inovasi dipandang sebagai proses pembelajaran” dengan nilai rata-rata 3,73. Berdasarkan uraian distribusi frekuensi tanggapan responden untuk variabel budaya organisasi memiliki nilai rata-rata (*mean*) kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel budaya



organisasi berada dalam kategori tinggi, yang mencerminkan bahwa budaya yang diterapkan telah mendukung proses strategis perusahaan. Namun, perusahaan perlu lebih mendorong budaya yang melihat kegagalan sebagai bagian alami dari inovasi, sambil mempertahankan aspek-aspek budaya yang telah berhasil mempercepat pengambilan keputusan. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan keseimbangan antara efisiensi strategis dan eksperimen kreatif untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang.

#### 4.3.3.9 Pengetahuan terhadap Keputusan Strategis

Berikut adalah hasil analisis deskripsi variabel pengetahuan terhadap keputusan strategis pada tabel 4.14 di bawah ini.

**Tabel 4.14**  
**Analisis Pengetahuan terhadap Keputusan Strategis (Z)**

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Saya mampu menerapkan metode analisis SWOT untuk pengambilan keputusan strategis	0	0,0	0	0,0	22	14,7	78	52,0	50	33,3	150	628	4,19
2	Saya memahami regulasi dan kebijakan yang berlaku di industri kami	0	0,0	0	0,0	16	10,7	55	36,7	79	52,7	150	663	4,42
3	Saya tahu cara mengembangkan strategi pemasaran yang efektif untuk <i>startup</i> kami	0	0,0	0	0,0	4	2,7	70	46,7	76	50,7	150	672	4,48
4	Saya memiliki pengetahuan yang memadai tentang produk/jasa yang kami tawarkan	0	0,0	0	0,0	6	4,0	55	36,7	89	59,3	150	683	4,55

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
5	Keterampilan dalam analisis bisnis mempercepat proses pengambilan keputusan strategis	0	0,0	0	0,0	31	20,7	58	38,7	61	40,7	150	630	4,20
6	Kombinasi pengetahuan deklaratif dan prosedural menghasilkan keputusan strategis yang lebih baik	0	0,0	0	0,0	21	14,0	101	67,3	28	18,7	150	607	4,05

Sumber : data diolah peneliti,2024

Pada tabel 4.14 di atas terlihat nilai (*mean*) tertinggi pada item pernyataan (4) “Saya memiliki pengetahuan yang memadai tentang produk/jasa yang kami tawarkan” dengan nilai rata-rata 4,55. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (6) “Kombinasi pengetahuan deklaratif dan prosedural menghasilkan keputusan strategis yang lebih baik” dengan nilai rata-rata 4,05. Berdasarkan uraian distribusi frekuensi tanggapan responden untuk variabel pengetahuan memiliki nilai rata-rata (*mean*) kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa secara keseluruhan, variabel pengetahuan berada dalam kategori tinggi, yang mencerminkan bahwa responden memiliki kompetensi yang memadai dalam berbagai aspek strategis. Namun, perusahaan perlu lebih memfokuskan upaya pada pengembangan kemampuan integratif antara pengetahuan teoritis (deklaratif) dan praktis (prosedural) untuk menyempurnakan proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, peningkatan dalam hal ini tidak

hanya akan memperkuat kualitas keputusan strategis tetapi juga mendorong inovasi dan adaptasi yang lebih efektif dalam menghadapi dinamika bisnis.

#### 4.3.3.10 Teknologi operasional melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen.

Berikut adalah hasil analisis deskripsi variabel teknologi operasional melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen pada tabel 4.15 di bawah ini.

**Tabel 4.15**  
**Analisis teknologi operasional melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen**

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Kami secara rutin meng- <i>upgrade</i> teknologi operasional untuk meningkatkan efisiensi	0	0,0	0	0,0	22	14,7	69	46,0	59	39,3	150	637	4,25
2	Teknologi yang kami gunakan mampu mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis	0	0,0	3	2,0	14	9,3	71	47,3	62	41,3	150	642	4,28
3	Investasi dalam teknologi operasional menjadi prioritas perusahaan kami	0	0,0	0	0,0	9	6,0	64	42,7	77	51,3	150	668	4,45
4	Sistem teknologi kami menyediakan data <i>real-time</i> untuk pengambilan keputusan	0	0,0	6	4,0	15	10,0	46	30,7	83	55,3	150	656	4,37
5	Perusahaan kami menggunakan sistem otomatisasi dalam proses operasional	0	0,0	0	0,0	16	10,7	53	35,3	81	54,0	150	665	4,43

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
6	Kami menggunakan sistem akuntansi berbasis <i>cloud</i> untuk pengelolaan keuangan	8	5,3	0	0,0	11	7,3	77	51,3	54	36,0	150	619	4,13
7	Laporan keuangan kami disusun dengan bantuan software akuntansi modern	0	0,0	2	1,3	8	5,3	96	64,0	44	29,3	150	632	4,21
8	Sistem akuntansi kami dapat menghasilkan analisis biaya produk/jasa secara detail	0	0,0	0	0,0	11	7,3	73	48,7	66	44,0	150	655	4,37
9	Praktik keuangan kami mendukung pengambilan keputusan strategis	3	2,0	0	0,0	37	24,7	50	33,3	60	40,0	150	614	4,09
10	Kami melakukan perencanaan anggaran dengan bantuan <i>tools</i> digital	2	1,3	0	0,0	20	13,3	54	36,0	74	49,3	150	648	4,32
11	Data dari sistem teknologi operasional menjadi dasar penting dalam keputusan strategis	2	1,3	0	0,0	24	16,0	42	28,0	82	54,7	150	652	4,35
12	Informasi akuntansi manajemen membantu kami mengevaluasi alternatif strategi bisnis	4	2,7	0	0,0	29	19,3	49	32,7	68	45,3	150	627	4,18
13	Kami dapat merespon perubahan pasar lebih cepat berkat dukungan teknologi dan sistem akuntansi	2	1,3	0	0,0	28	18,7	64	42,7	56	37,3	150	622	4,15
14	Integrasi antara teknologi	2	1,3	0	0,0	7	4,7	55	36,7	86	57,3	150	673	4,49

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
	operasional dan sistem akuntansi meningkatkan kualitas keputusan strategis													
15	Startup kami memiliki keunggulan kompetitif karena pemanfaatan teknologi dan sistem akuntansi yang baik	10	6,7	0	0,0	11	7,3	66	44,0	63	42,0	150	622	4,15

Sumber : data diolah peneliti,2024

Pada tabel 4.15 di atas terlihat nilai (*mean*) tertinggi pada item pernyataan (14) “Integrasi antara teknologi operasional dan sistem akuntansi meningkatkan kualitas keputusan strategis” dengan nilai rata-rata 4,49. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (9) “Praktik keuangan kami mendukung pengambilan keputusan strategis” dengan nilai rata-rata 4,09. Berdasarkan uraian distribusi frekuensi tanggapan responden untuk variabel teknologi operasional memiliki nilai rata-rata (*mean*) kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa sinergi antara teknologi dan sistem akuntansi tidak hanya mempercepat proses bisnis tetapi juga memberikan landasan data yang kuat untuk pengambilan keputusan. Di sisi lain, meskipun praktik keuangan juga dinilai mendukung keputusan strategis, pada aspek ini mengindikasikan bahwa masih ada ruang untuk peningkatan, terutama dalam mengoptimalkan kontribusi fungsi keuangan terhadap strategi bisnis yang lebih holistik.

#### 4.3.3.11 Ketidakpastian lingkungan melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen.

Berikut adalah hasil analisis deskripsi variabel ketidakpastian lingkungan melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen pada tabel 4.16 di bawah ini.

**Tabel 4.16**  
**Analisis ketidakpastian lingkungan keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen**

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Fluktuasi harga bahan baku/ <i>supply chain</i> sulit diantisipasi	0	0,0	0	0,0	22	14,7	69	46,0	59	39,3	150	637	4,25
2	Perkembangan teknologi baru sering mengganggu model bisnis kami	0	0,0	3	2,0	14	9,3	71	47,3	62	41,3	150	642	4,28
3	Kami melakukan analisis sensitivitas untuk berbagai skenario bisnis	0	0,0	0	0,0	9	6,0	64	42,7	77	51,3	150	668	4,45
4	Kami menggunakan sistem akuntansi yang fleksibel untuk merespon perubahan	0	0,0	6	4,0	15	10,0	46	30,7	83	55,3	150	656	4,37
5	Sistem penganggaran kami dapat menyesuaikan dengan perubahan kondisi	0	0,0	0	0,0	16	10,7	53	35,3	81	54,0	150	665	4,43
6	Kualitas keputusan strategis kami meningkat dengan dukungan informasi akuntansi yang baik	8	5,3	0	0,0	11	7,3	77	51,3	54	36,0	150	619	4,13
7	Kami lebih sering mengevaluasi strategi bisnis saat	0	0,0	2	1,3	8	5,3	96	64,0	44	29,3	150	632	4,21

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
	ketidakpastian tinggi													
8	Fleksibilitas sistem akuntansi memungkinkan adaptasi strategi yang cepat	0	0,0	0	0,0	11	7,3	73	48,7	66	44,0	150	655	4,37
9	Praktik akuntansi manajemen mengurangi risiko keputusan strategis kami	3	2,0	0	0,0	37	24,7	50	33,3	60	40,0	150	614	4,09
10	Informasi akuntansi membantu kami mengambil keputusan di tengah ketidakpastian	2	1,3	0	0,0	20	13,3	54	36,0	74	49,3	150	648	4,32
11	Perilaku konsumen di pasar kami sulit diprediksi	2	1,3	0	0,0	24	16,0	42	28,0	82	54,7	150	652	4,35

Sumber : data diolah peneliti,2024

Pada tabel 4.16 di atas terlihat nilai *mean* tertinggi pada item pernyataan (3)

“Kami melakukan analisis sensitivitas untuk berbagai skenario bisnis” dengan nilai rata-rata 4,45. Sedangkan untuk nilai *mean* terendah pada item pernyataan (9) “Praktik akuntansi manajemen mengurangi risiko keputusan strategis kami” dengan nilai rata-rata 4,09. Berdasarkan uraian distribusi frekuensi tanggapan responden untuk variabel ketidakpastian lingkungan memiliki nilai rata-rata (*mean*) kategori tinggi. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa hasil tersebut mencerminkan bahwa perusahaan telah mengadopsi pendekatan proaktif dalam menghadapi dinamika bisnis melalui analisis sensitivitas dan sistem yang fleksibel. Namun, perusahaan perlu lebih mengoptimalkan peran akuntansi manajemen dalam mengidentifikasi dan mengurangi risiko strategis, sambil terus

mempertahankan praktik analisis skenario yang sudah berjalan baik. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan keseimbangan antara kesiapan menghadapi ketidakpastian dan pengelolaan risiko yang lebih matang untuk mencapai stabilitas bisnis jangka panjang.

#### 4.3.3.12 Budaya organisasi melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen.

Berikut adalah hasil analisis deskripsi variabel budaya organisasi melalui keputusan strategis pada tabel 4.17 di bawah ini.

**Tabel 4.17**  
**Analisis budaya organisasi melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen**

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Perusahaan kami mendorong inovasi dan kreativitas dalam bekerja	0	0,0	0	0,0	17	11,3	71	47,3	62	41,3	150	645	4,30
2	Komunikasi antar departemen berjalan terbuka dan transparan	0	0,0	3	2,0	10	6,7	71	47,3	66	44,0	150	650	4,33
3	Nilai-nilai perusahaan kami dipegang teguh oleh seluruh anggota	0	0,0	0	0,0	6	4,0	64	42,7	80	53,3	150	674	4,49
4	Struktur organisasi kami mendukung kolaborasi tim	0	0,0	6	4,0	8	5,3	49	32,7	87	58,0	150	667	4,45
5	Perusahaan kami cepat beradaptasi terhadap perubahan	0	0,0	0	0,0	8	5,3	56	37,3	86	57,3	150	678	4,52
6	Budaya organisasi mempengaruhi cara kami mengambil	8	5,3	0	0,0	10	6,7	77	51,3	55	36,7	150	621	4,14



No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
	keputusan strategis													
7	Budaya organisasi mempercepat proses pengambilan keputusan strategis	0	0,0	2	1,3	7	4,7	97	64,7	44	29,3	150	633	4,22
8	Kami menggunakan analisis biaya untuk evaluasi kinerja	0	0,0	0	0,0	8	5,3	74	49,3	68	45,3	150	660	4,40
9	Sistem pengendalian manajemen kami efektif	3	2,0	0	0,0	29	19,3	54	36,0	64	42,7	150	626	4,17

Sumber : data diolah peneliti, 2024

Pada tabel 4.17 di atas terlihat nilai *mean* tertinggi pada item pernyataan (5) “Perusahaan kami cepat beradaptasi terhadap perubahan” dengan nilai rata-rata 4,52. Sedangkan nilai *mean* terendah pada item pernyataan (6) “Budaya organisasi mempengaruhi cara kami mengambil keputusan strategis” dengan nilai rata-rata 4,14. Berdasarkan analisis data pada Tabel 4.19, dapat disimpulkan bahwa kemampuan adaptasi perusahaan terhadap perubahan merupakan aspek terkuat dengan nilai rata-rata tertinggi (4,52), menunjukkan bahwa organisasi ini memiliki kelincahan dan responsivitas yang baik dalam menghadapi dinamika bisnis. Nilai-nilai perusahaan yang ditegakkan secara konsisten (4,49) dan struktur organisasi yang mendukung kolaborasi (4,45) turut memperkuat kapasitas adaptasi ini, menciptakan fondasi yang solid untuk pertumbuhan berkelanjutan. Meskipun budaya organisasi secara umum memberikan pengaruh positif terhadap pengambilan keputusan strategis, nilai terendah (4,14) pada aspek ini

mengindikasikan bahwa masih ada ruang untuk memperdalam integrasi nilai-nilai budaya dalam proses pengambilan keputusan. Perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan adaptasinya yang sudah terbukti untuk lebih menyelaraskan budaya organisasi dengan praktik pengambilan keputusan, sehingga dapat menciptakan konsistensi yang lebih baik antara nilai-nilai inti dengan strategi bisnis yang diimplementasikan.

#### 4.3.3.13 Pengetahuan melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen.

Berikut adalah hasil analisis deskripsi variabel keputusan strategis pada tabel 4.18 di bawah ini.

**Tabel 4.18**  
**Analisis pengetahuan melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen**

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
1	Kami memahami dengan baik regulasi keuangan yang berlaku untuk <i>startup</i>	0	0,0	0	0,0	17	11,3	56	37,3	77	51,3	150	660	4,40
2	Kami secara aktif mengupdate pengetahuan tentang perkembangan akuntansi modern	0	0,0	0	0,0	4	2,7	50	33,3	96	64,0	150	692	4,61
3	Pengetahuan tentang pesaing membantu dalam pengambilan keputusan	0	0,0	0	0,0	8	5,3	53	35,3	89	59,3	150	681	4,54
4	Kami menggunakan sistem akuntansi berbasis <i>cloud</i> untuk efisiensi	0	0,0	0	0,0	2	1,3	75	50,0	73	48,7	150	671	4,47

No	Pernyataan	Jawaban Responden										Jumlah		
		STS (Bobot 1)		TS (Bobot 2)		KS (Bobot 3)		S (Bobot 4)		SS (Bobot 5)		N	Score	Mean
		F	%	F	%	F	%	F	%	F	%			
5	Pengetahuan manajemen mendukung kualitas keputusan strategis kami	0	0,0	1	0,7	8	5,3	63	42,0	78	52,0	150	668	4,45
6	Kami dapat mengambil keputusan strategis lebih cepat dengan dukungan sistem akuntansi yang baik	0	0,0	0	0,0	6	4,0	75	50,0	69	46,0	150	663	4,42
7	Integrasi pengetahuan dan sistem akuntansi menciptakan keunggulan kompetitif	0	0,0	0	0,0	5	3,3	79	52,7	66	44,0	150	661	4,41
8	Kami dapat mengambil keputusan strategis lebih cepat dengan dukungan sistem akuntansi yang baik	0	0,0	0	0,0	12	8,0	78	52,0	60	40,0	150	648	4,32

Sumber : data diolah peneliti, 2024

Pada tabel 4.18 di atas terlihat nilai *mean* tertinggi pada item pernyataan (2)

“Kami secara aktif mengupdate pengetahuan tentang perkembangan akuntansi modern” dengan nilai rata-rata 4,61. Sedangkan untuk nilai item terendah pada item pernyataan (8) “Kami dapat mengambil keputusan strategis lebih cepat dengan dukungan sistem akuntansi yang baik” dengan nilai rata-rata 4,32. Berdasarkan analisis data pada Tabel 4.20, dapat disimpulkan bahwa perusahaan sangat aktif dalam memperbarui pengetahuan tentang perkembangan akuntansi modern, dengan nilai rata-rata tertinggi mencapai 4.61. Hal ini menunjukkan komitmen kuat perusahaan terhadap peningkatan kompetensi dan adaptasi terhadap praktik-praktik

terbaru di bidang akuntansi, yang menjadi fondasi penting untuk pengambilan keputusan yang berkualitas. Tingginya nilai pada aspek pengetahuan akuntansi modern (4.61), pemahaman regulasi keuangan (4.40), dan penggunaan sistem akuntansi berbasis *cloud* (4.47) mencerminkan bahwa perusahaan telah membangun infrastruktur pengetahuan dan teknologi yang solid untuk mendukung operasional bisnis. Meskipun sistem akuntansi telah berkontribusi positif terhadap kecepatan pengambilan keputusan strategis, nilai terendah (4.32) pada aspek ini mengindikasikan bahwa masih ada peluang untuk meningkatkan efektivitas sistem dalam mempercepat proses pengambilan keputusan. Perusahaan dapat memanfaatkan kekuatan dalam pemutakhiran pengetahuan akuntansi untuk lebih mengoptimalkan integrasi antara sistem teknologi dengan proses pengambilan keputusan, sehingga dapat mencapai efisiensi yang lebih tinggi. Dengan mempertahankan keunggulan dalam pengembangan pengetahuan sekaligus meningkatkan pemanfaatan sistem, perusahaan akan mampu menciptakan keunggulan kompetitif yang lebih kuat di pasar.

#### **4.4 Hasil Analisis SEM**

##### **4.4.1 Validitas Konvergen**

Suatu indikator dikatakan valid apabila loading factor suatu indikator bernilai positif dan lebih besar dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5. Nilai *loading factor* menunjukkan bobot dari setiap indikator/item sebagai pengukur dari masing-masing variabel. indikator dengan *loading factor* besar menunjukkan bahwa indikator tersebut sebagai pengukur variabel yang terkuat (dominan). Berikut dapat dilihat nilai *loading factor* pada Tabel 4.19 dibawah ini.

**Tabel 4.19**  
**Uji Validitas Konvergen**

Variabel	Item	Loading Factor	AVE	Keterangan
<b>Teknologi Operasional</b>	X1.10	0.869	<b>0.759</b>	<b>Valid</b>
	X1.11	0.847		<b>Valid</b>
	X1.6	0.898		<b>Valid</b>
	X1.7	0.877		<b>Valid</b>
	X1.9	0.865		<b>Valid</b>
	X1.14	0.880		<b>Valid</b>
	X1.2	0.891		<b>Valid</b>
	X1.3	0.878		<b>Valid</b>
	X1.4	0.833		<b>Valid</b>
	X1.5	0.897		<b>Valid</b>
	X1.6	0.902		<b>Valid</b>
	X1.7	0.866		<b>Valid</b>
	X1.8	0.847		<b>Valid</b>
	X1.9	0.844		<b>Valid</b>
<b>Ketidakpastian Lingkungan</b>	X2.1	0.870	<b>0.714</b>	<b>Valid</b>
	X2.10	0.811		<b>Valid</b>
	X2.2	0.830		<b>Valid</b>
	X2.3	0.818		<b>Valid</b>
	X2.4	0.868		<b>Valid</b>
	X2.5	0.870		<b>Valid</b>
	X2.6	0.873		<b>Valid</b>
	X2.7	0.840		<b>Valid</b>
	X2.8	0.822		<b>Valid</b>
	X2.9	0.841		<b>Valid</b>
<b>Budaya Organisasi</b>	X3.1	0.905	<b>0.811</b>	<b>Valid</b>
	X3.10	0.895		<b>Valid</b>
	X3.11	0.914		<b>Valid</b>
	X3.12	0.904		<b>Valid</b>
	X3.13	0.877		<b>Valid</b>
	X3.14	0.904		<b>Valid</b>
	X3.15	0.920		<b>Valid</b>
	X3.16	0.859		<b>Valid</b>
	X3.17	0.904		<b>Valid</b>
	X3.18	0.920		<b>Valid</b>
	X3.19	0.900		<b>Valid</b>
	X3.2	0.829		<b>Valid</b>
	X3.3	0.928		<b>Valid</b>

	X3.4	0.909		Valid
	X3.5	0.905		Valid
	X3.6	0.920		Valid
	X3.7	0.913		Valid
	X3.8	0.893		Valid
	X3.9	0.911		Valid
Pengetahuan	X4.1	0.925	0.804	Valid
	X4.10	0.876		Valid
	X4.11	0.920		Valid
	X4.12	0.919		Valid
	X4.13	0.897		Valid
	X4.14	0.882		Valid
	X4.15	0.902		Valid
	X4.16	0.907		Valid
	X4.17	0.899		Valid
	X4.18	0.857		Valid
	X4.19	0.908		Valid
	X4.2	0.890		Valid
	X4.20	0.875		Valid
	X4.3	0.883		Valid
	X4.4	0.902		Valid
	X4.5	0.919		Valid
	X4.6	0.907		Valid
	X4.7	0.879		Valid
	X4.8	0.909		Valid
	X4.9	0.869		Valid
Keputusan Strategis	Z1.1	0.890	0.827	Valid
	Z1.10	0.910		Valid
	Z1.11	0.887		Valid
	Z1.12	0.908		Valid
	Z1.13	0.911		Valid
	Z1.14	0.936		Valid
	Z1.15	0.882		Valid
	Z1.16	0.929		Valid
	Z1.2	0.905		Valid
	Z1.3	0.883		Valid
	Z1.4	0.899		Valid
	Z1.5	0.926		Valid
	Z1.6	0.911		Valid
	Z1.7	0.931		Valid
	Z1.8	0.931		Valid

	Z1.9	0.909		<b>Valid</b>
<b>Praktik Akuntansi Manajemen</b>	Y1.1	0.913	<b>0.816</b>	<b>Valid</b>
	Y1.10	0.911		<b>Valid</b>
	Y1.11	0.901		<b>Valid</b>
	Y1.12	0.902		<b>Valid</b>
	Y1.13	0.913		<b>Valid</b>
	Y1.14	0.898		<b>Valid</b>
	Y1.15	0.912		<b>Valid</b>
	Y1.16	0.897		<b>Valid</b>
	Y1.17	0.896		<b>Valid</b>
	Y1.2	0.883		<b>Valid</b>
	Y1.3	0.915		<b>Valid</b>
	Y1.4	0.877		<b>Valid</b>
	Y1.5	0.920		<b>Valid</b>
	Y1.6	0.923		<b>Valid</b>
	Y1.7	0.910		<b>Valid</b>
	Y1.8	0.892		<b>Valid</b>
	Y1.9	0.888		<b>Valid</b>

Sumber: hasil output smartpls (v.3.2.9)

Berdasarkan tabel 4.14 Diatas diketahui bahwa nilai loading factor yang dihasilkan masing-masing indikator lebih dari 0,7 dan nilai AVE lebih dari 0,5. Dengan demikian indikator-indikator tersebut dinyatakan valid sebagai pengukur variabel latennya.

#### 4.4.2 Validitas Diskriminan

*Discriminant validity* digunakan untuk menguji validitas suatu model.

*Discriminant validity* dilihat melalui nilai cross loading dan kriteria *fornell-lacker* yang menunjukkan besarnya korelasi antar konstruk dengan indikatornya dan indikator dari konstruk lainnya. Standar nilai yang digunakan untuk cross loading dan kriteria *fornell-lacker* yaitu harus lebih besar dari 0,7 atau dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara

konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik.

**Tabel 4.20**  
**Nilai Fornell-Larcker Criterion**

Variabel	Budaya Organisasi	Keputusan Strategis	Ketidakpastian Lingkungan	Pengetahuan	Praktik Akuntansi Manajemen	Teknologi Operasional
Budaya Organisasi	<b>0.901</b>					
Keputusan Strategis	0.799	<b>0.909</b>				
Ketidakpastian Lingkungan	0.524	0.555	<b>0.845</b>			
Pengetahuan	0.616	0.710	0.569	<b>0.896</b>		
Praktik Akuntansi Manajemen	0.803	0.903	0.571	0.727	<b>0.968</b>	
Teknologi Operasional	0.622	0.664	0.508	0.739	0.688	<b>0.871</b>

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

**Tabel 4.21**  
**Nilai loading silang (cross loading)**

item	Budaya Organisasi (X3)	Keputusan Strategi (Z)	Ketidakpastian Lingkungan_ (X2)	Pengetahuan (X4)	Praktik Akuntansi Manajemen (Y)	Teknologi Operasional_ (X1)
X1.10	-0,114	-0,100	0,106	-0,131	0,155	0,834
X1.11	-0,142	-0,161	0,075	-0,243	0,223	0,884
X1.6	-0,029	-0,052	-0,053	-0,136	0,151	0,642
X1.7	-0,022	-0,119	0,139	-0,211	0,155	0,794
X1.9	-0,013	-0,024	-0,008	-0,141	0,131	0,731
X2.2	-0,068	-0,119	0,815	0,083	0,108	0,015
X2.3	-0,084	-0,133	0,856	0,024	0,103	0,077
X2.5	-0,059	-0,061	0,828	0,061	0,118	0,090
X2.6	-0,112	-0,076	0,822	0,043	0,122	0,072
X2.7	-0,065	-0,108	0,707	-0,033	0,099	0,066
X3.12	0,757	0,517	-0,065	0,130	-0,100	-0,069
X3.14	0,770	0,413	-0,123	0,065	-0,200	-0,132
X3.18	0,647	0,421	-0,049	0,120	-0,278	-0,033
X3.7	0,726	0,285	-0,058	0,114	-0,107	-0,201
X3.9	0,702	0,353	-0,046	0,033	-0,043	0,083
X4.16	0,102	0,223	-0,025	0,854	-0,122	-0,229
X4.9	0,127	0,256	0,096	0,880	-0,111	-0,173
Y.10	-0,146	-0,113	0,075	0,041	0,756	0,195



Y.7	-0,168	-0,216	0,131	-0,072	0,741	0,108
Y.9	-0,187	-0,294	0,110	-0,216	0,857	0,203
Z.1	0,464	0,713	-0,134	0,301	-0,336	0,010
Z.10	0,429	0,841	-0,099	0,182	-0,222	-0,093
Z.11	0,414	0,819	-0,018	0,135	-0,193	-0,111
Z.12	0,387	0,662	-0,061	0,259	-0,052	-0,127
Z.2	0,467	0,779	-0,149	0,224	-0,203	-0,081
Z.3	0,465	0,853	-0,133	0,269	-0,298	-0,113
Z.4	0,490	0,837	-0,063	0,225	-0,177	-0,058
Z.5	0,487	0,744	-0,128	0,197	-0,177	-0,100
Z.7	0,503	0,852	-0,084	0,218	-0,244	-0,228
Z.8	0,426	0,792	-0,092	0,177	-0,311	-0,140
Z.9	0,389	0,759	-0,109	0,183	-0,151	-0,100

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

Berdasarkan pada tabel di atas, nilai *cross loading* pada masing – masing item memiliki nilai  $> 0.70$ , dan juga pada masing–masing item memiliki nilai paling besar saat dihubungkan dengan variabel latennya dibandingkan dengan ketika dihubungkan dengan variabel laten lain. Hal ini menunjukkan bahwa setiap variabel dalam penelitian ini telah tepat menjelaskan variabel latennya dan membuktikan bahwa *discriminant validity* seluruh item *valid*.

#### 4.4.3 Reliabilitas

Realibilitas pada SEM menggunakan nilai *Cronbach alpha* dan *Composite reliability*. Dinyatakan reliabel jika nilai *Composite reliability* diatas 0,7 dan nilai *cronbach's alpha* disarankan diatas 0,7. Berikut nilai *Cronbach alpha* dan *Composite reliability* pada tabel 4.22 di bawah ini:

**Tabel 4.22**  
**Uji Reliabilitas**

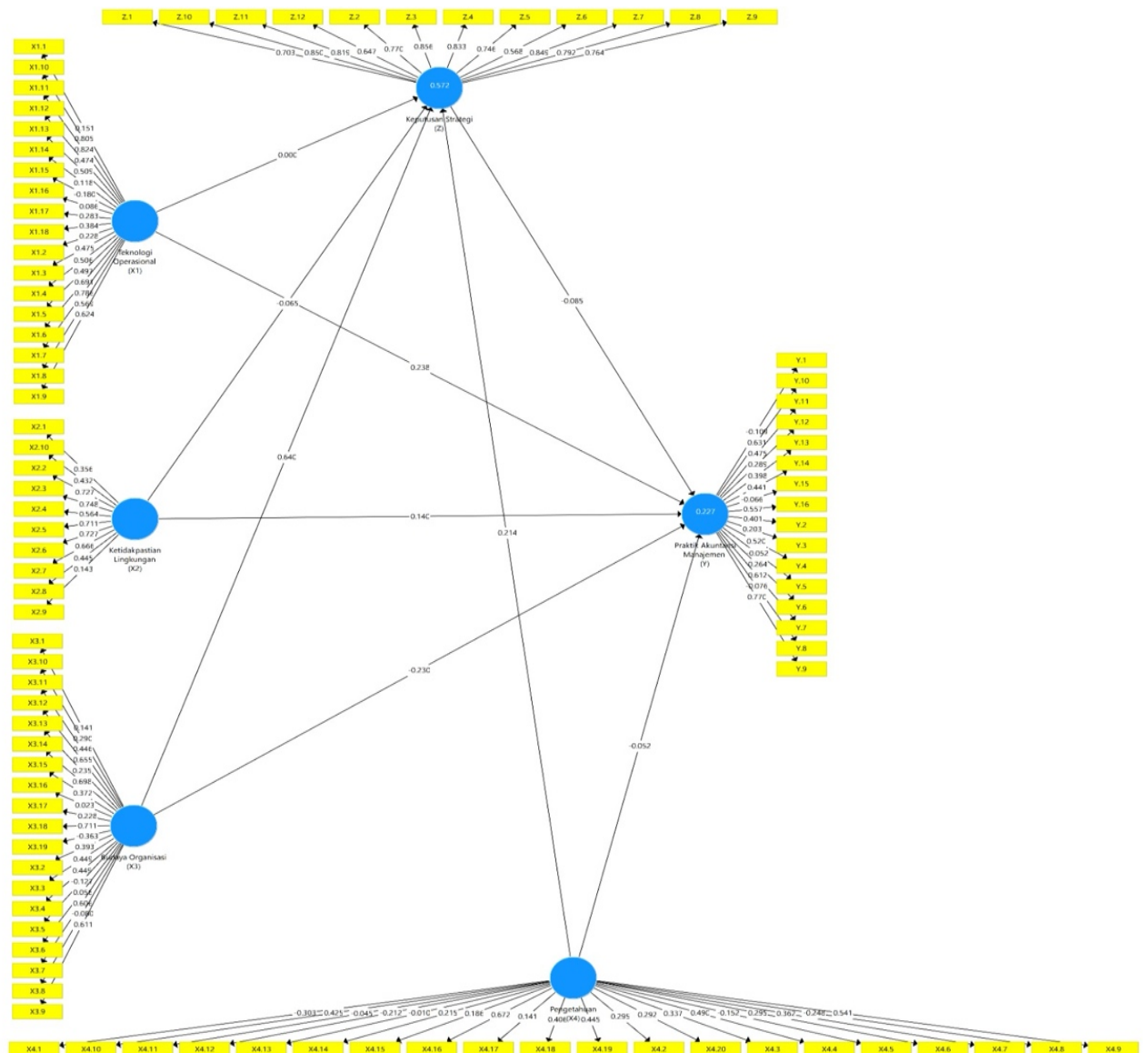
<b>Variabel</b>	<b>Cronbach's Alpha</b>	<b>Composite Reliability</b>
Budaya Organisasi	0.987	0.988
Keputusan Strategis	0.986	0.987
Ketidakpastian Lingkungan	0.955	0.961
Pengetahuan	0.987	0.988
Praktik Akuntansi Manajemen	0.986	0.987
Teknologi Operasional	0.981	0.983

*Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)*

Berdasarkan tabel 4.22 di atas, dapat diketahui bahwa nilai *composite reliability* semua variabel penelitian  $> 0,7$  dan Cronbach Alpha  $> 0,7$ . Hasil ini menunjukkan bahwa masing- masing variabel telah memenuhi *composite realibility* dan *cronbach alpha* sehingga dapat disimpulkan bahwa keseluruhan variabel memiliki tingkat realibilitas yang tinggi. Sehingga dapat dilakukan analisis selanjutnya dengan memeriksa *goodness of fit* model dengan mengevaluasi inner model.

#### **4.4.4 Nilai Koefisien Pengaruh (*inner model*)**

Setelah melakukan uji outer model maka langkah selanjutnya dengan melakukan uji *inner* model. Pengujian *inner* model atau model *structural* dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian.



Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

**Gambar 4.1**  
**Model Struktural**

Evaluasi model *structural* PLS diawali dengan melihat R-square setiap variabel laten dependen. Tabel 4.23 merupakan hasil perkiraan R-square dengan menggunakan PLS-SEM.

#### 4.4.5 *R Square*

**Tabel 4.23**  
**Hasil Pengujian *R Square***

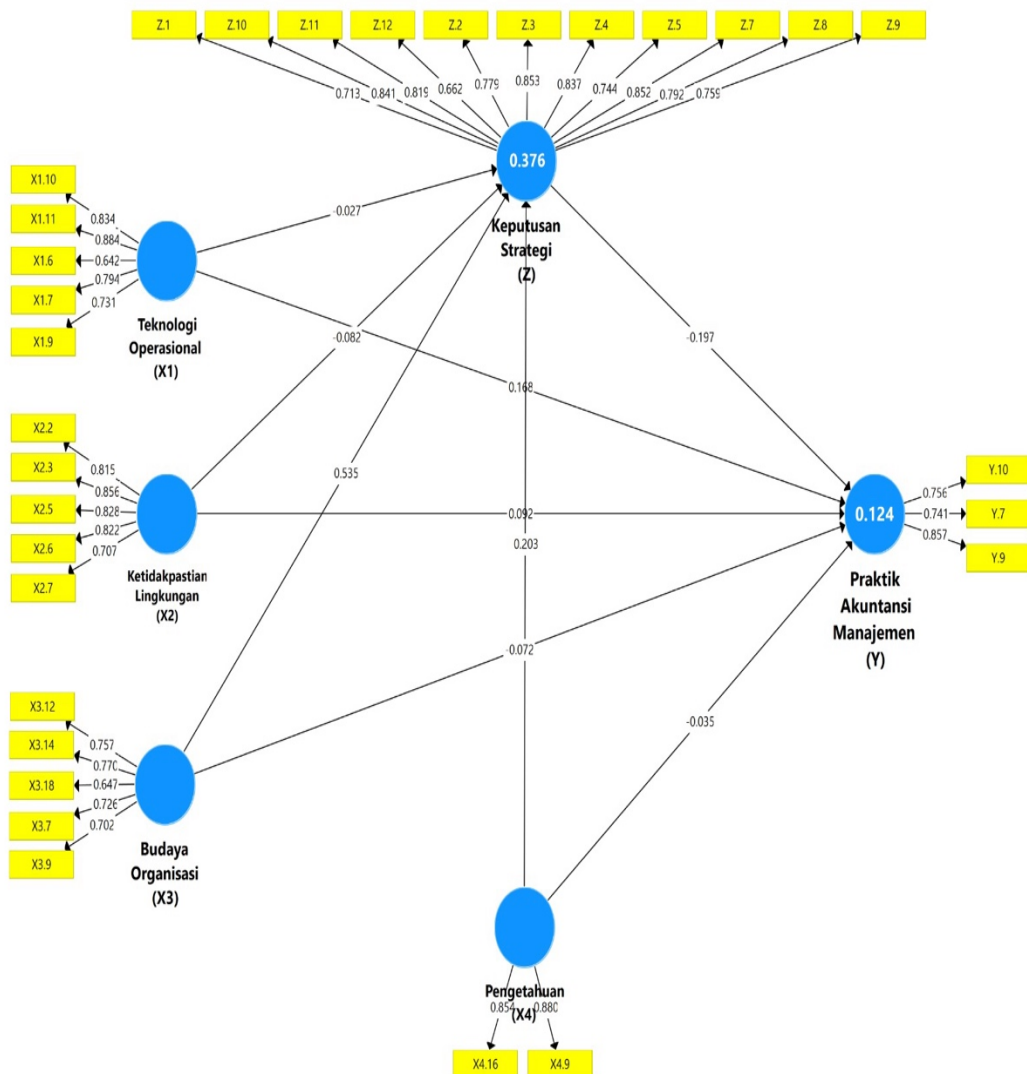
Variabel	<i>R-Square Adjusted</i>
Keputusan Strategis	0.715
Praktik Akuntansi Manajemen	0.942

*Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9).*

Berdasarkan tabel 4.18 diatas menunjukkan nilai *R-Square* dari variabel keputusan strategis sebesar 0,723, nilai tersebut artinya bahwa variabel keputusan strategis dapat dijelaskan dengan variabel bebas sebesar 72,3% dan sisanya 27,7% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini. Sedangkan nilai *R-Square* dari variabel praktik akuntansi manajemen sebesar 0,944, nilai tersebut artinya bahwa variabel Praktik Akuntansi Manajemen dapat dijelaskan dengan variabel bebas sebesar 94,4% dan sisanya 05,6% dapat dijelaskan oleh variabel lain yang tidak terdapat dalam penelitian ini.

#### 4.4.6 *Predictive Relevance (Q Square).*

*Predictive relevance* merupakan suatu uji yang dilakukan dalam menunjukkan seberapa baik nilai observasi yang dihasilkan dengan menggunakan prosedur blindfolding dengan melihat pada nilai Q square. Jika nilai Q square  $> 0$  maka dapat dikatakan memiliki nilai observasi yang baik, sedangkan jika nilai Q square  $< 0$  maka dapat dinyatakan nilai observasi tidak baik. *Q-Square predictive relevance* untuk model struktural, mengukur seberapa baik nilai onservasi dihasilkan oleh model dan juga estimasi parameternya.



Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9)

**Gambar 4.2**  
**Predictive Relevance**

Berdasarkan Gambar diatas maka dapat disimpulkan pada tabel dibawah ini:

**Tabel 4.24**  
**Predictive Relevance**

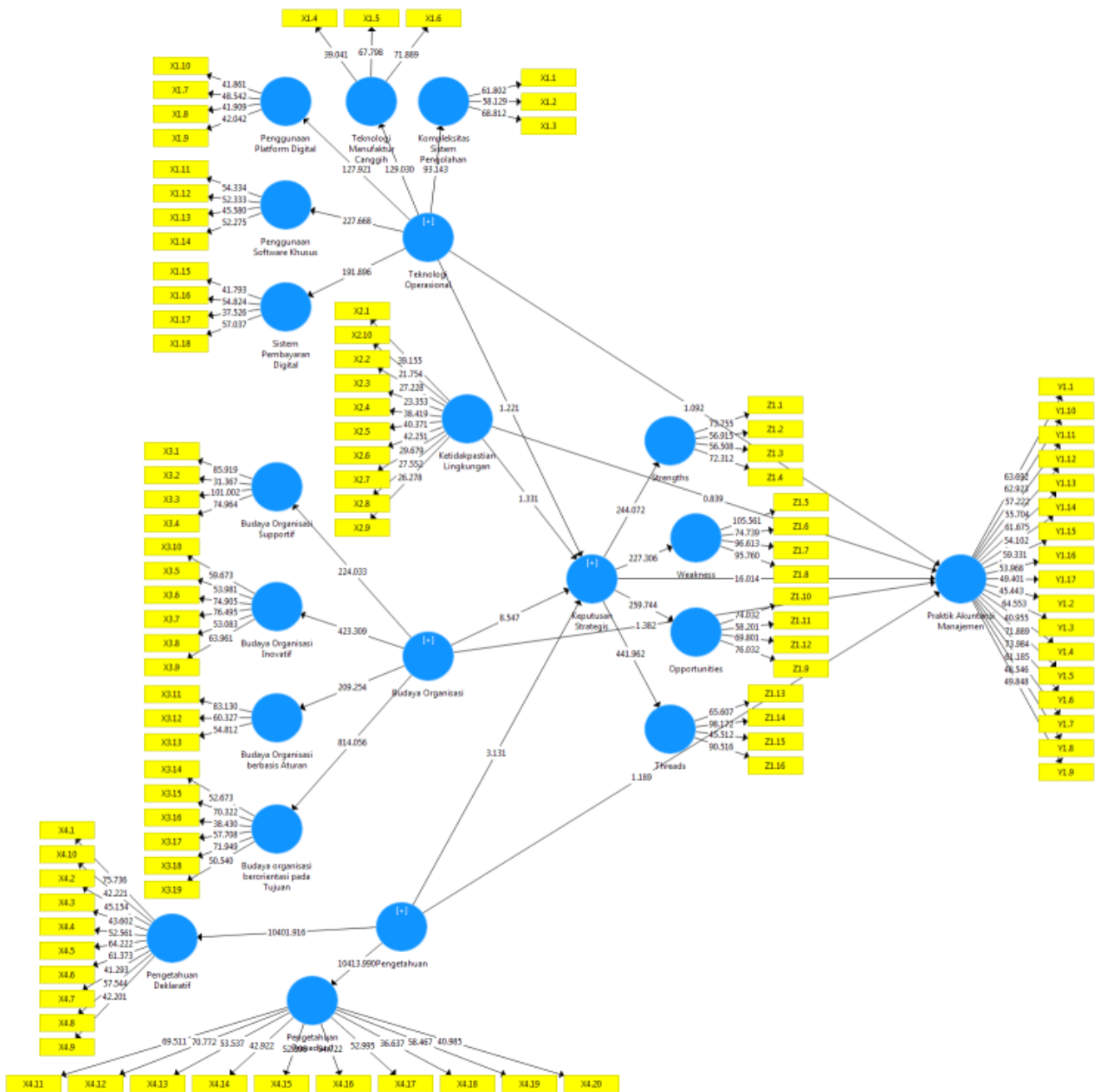
Variabel	Q <sup>2</sup> (=1-SSE/SSO)	Keterangan
Keputusan Strategis	0.593	Memiliki nilai <i>predictive relevance</i>
Praktik Akuntansi Manajemen	0.763	Memiliki nilai <i>predictive relevance</i>

Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9).

Berdasarkan data yang disajikan pada tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai *Q-square* pada variabel dependen  $> 0$ . Dengan melihat pada nilai tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memiliki nilai observasi yang baik/bagus karena nilai *Q-square*  $> 0$  (nol).

#### **4.4.7 Hasil Pengujian Hipotesis**

Pengujian model hubungan struktural adalah untuk menjelaskan hubungan antara variabel-variabel dalam penelitian. Pengujian model struktural dilakukan melalui uji menggunakan *software* PLS. Dasar yang digunakan dalam menguji hipotesis secara langsung adalah output gambar maupun nilai yang terdapat pada *output pathcoefficients*. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis secara langsung adalah jika  $p \text{ value} < 0,05$  (*significance level*= 5%) dan nilai *T- statistic*  $> 1,960$ , maka dinyatakan adanya pengaruh signifikan variabel eksogen terhadap variabel endogen. Berikut penjelasan secara lengkap mengenai pengujian hipotesis:



Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9).

**Gambar 4.3 Pengujian Hipotesis**

**Tabel 4.25**  
**Pengujian Hipotesis**

<b>Variabel</b>	<b>Sampel Asli (O)</b>	<b>T Statistik ( O/STDEV  )</b>	<b>P Values</b>
Budaya Organisasi -> Keputusan Strategis	0.535	9.550	0.000
Budaya Organisasi -> Praktik Akuntansi Manajemen	0.059	2.382	0.017
Keputusan Strategis -> Praktik Akuntansi Manajemen	0.849	16.014	0.000
Ketidakpastian Lingkungan -> Keputusan Strategis	0.072	2.431	0.014
Ketidakpastian Lingkungan -> Praktik Akuntansi Manajemen	0.023	3.139	0.002
Pengetahuan -> Keputusan Strategis	0.268	3.131	0.002
Pengetahuan -> Praktik Akuntansi Manajemen	0.041	2.089	0.035
Teknologi Operasional -> Keputusan Strategis	0.096	2.221	0.022
Teknologi Operasional -> Praktik Akuntansi Manajemen	0.046	2.192	0.025
Budaya Organisasi_(X3) -> Keputusan Strategi_(Z) -> Praktik Akuntansi Manajemen_(Y)	0,105	1,992	0,047
Ketidakpastian Lingkungan_(X2) -> Keputusan Strategi_(Z) -> Praktik Akuntansi Manajemen_(Y)	0,016	0,946	0,345
Pengetahuan_(X4) -> Keputusan Strategi_(Z) -> Praktik Akuntansi Manajemen_(Y)	0.040	1,717	0,087
Teknologi Operasional_(X1) -> Keputusan Strategi_(Z) -> Praktik Akuntansi Manajemen_(Y)	0.005	0,385	0,701

*Sumber: Hasil Output SmartPLS (v.3.2.9).*

Dalam PLS pengujian secara statistik setiap hubungan yang dihipotesiskan dilakukan dengan menggunakan simulasi. Dalam hal ini dilakukan dengan metode *bootsrapping* terhadap sampel.



## 4.5 Hasil Pengujian Hipotesis

### 4.5.1 Pengaruh Teknologi Operasional Terhadap Praktik Akuntansi Manajemen (H<sub>1</sub>)

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi responden untuk variabel teknologi operasional yang terdiri dari 14 item pernyataan dapat disimpulkan bahwa responden menganggap pentingnya penggunaan sistem informasi terintegrasi dan pengakuan atas kompleksitas yang diperlukan dalam pengolahan data operasional di perusahaan mereka. Hasil produk *startup* yang ada di kota Palu menggunakan peralatan produksi yang sesuai dengan standar BPOM. Menurut Otley (1980) mengatakan bahwa klasifikasi sistem produksi atas tiga kelompok besar (unit, mass, dan process). Dalam proses *costing*, sekelompok total biaya dibebankan secara Bersama-sama ke suatu bauran produk akhir dan karenanya dibutuhkan teknik alokasi biaya yang lebih canggih. Kompleksitas sistem pengolahan data operasional memengaruhi efisiensi perusahaan, namun perusahaan yang mengadopsi sistem informasi terintegrasi cenderung lebih mampu mengelola kompleksitas tersebut, di mana responden mengakui bahwa integrasi sistem tidak hanya mengurangi kesalahan tetapi juga meningkatkan akurasi data, lee.,*et.,al* (2021). Penelitian ini konsisten dengan Rahman (2022) bahwa *startup* dengan peralatan produksi berstandar BPOM mengalami peningkatan kepercayaan konsumen sekaligus mampu menangani kompleksitas pengolahan data melalui teknologi informasi, sehingga memperbaiki efisiensi operasional.

Selanjutnya dimensi penggunaan *platform digital* dapat disimpulkan bahwa responden memiliki persepsi positif terhadap tampilan dan informasi yang disediakan oleh situs web startup mereka. Hal ini menandakan bahwa aspek visual dan informatif dari platform digital dianggap penting untuk menarik perhatian pengguna dan memberikan pengalaman yang baik, yang berkontribusi pada citra positif *startup* di mata responden. Teknologi Big Data membuka peluang baru dalam memahami perilaku pelanggan, meramalkan tren pasar, dan meningkatkan responsivitas terhadap perubahan lingkungan bisnis, Fauzi.,*et.,al* (2024). Penelitian Zhang et al. (2021) mengungkapkan bahwa persepsi positif pengguna terhadap tampilan visual (*aesthetics*) dan kualitas informasi tidak hanya meningkatkan minat penggunaan platform digital, tetapi juga berkontribusi pada pembentukan citra positif merek melalui desain yang intuitif dan penyajian informasi yang terstruktur. Penelitian ini sejalan dengan Garcia (2020) yang menunjukkan bahwa *startup* dengan desain visual profesional dan informasi terpercaya mampu mencapai tingkat konversi 40% lebih tinggi, dimana responden mengidentifikasi konsistensi warna, tipografi, dan struktur informasi sebagai faktor kunci yang menciptakan pengalaman pengguna positif dan meningkatkan kredibilitas *platform*.

Lanjut dimensi penggunaan *software* khusus bahwa responden memiliki pandangan positif terhadap penerapan sistem pembayaran digital di *startup* mereka ini mengindikasikan bahwa responden menganggap penerimaan berbagai metode pembayaran digital sebagai langkah penting

untuk meningkatkan kenyamanan dan fleksibilitas transaksi bagi pelanggan. Hal ini mencerminkan adaptasi yang baik terhadap perkembangan teknologi pembayaran yang semakin populer di kalangan konsumen. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori kontinjensi yang menyatakan bahwa penerapan teknologi harus disesuaikan dengan kebutuhan spesifik perusahaan. Studi oleh Damanpour (2014) menunjukkan bahwa organisasi yang berhasil mengintegrasikan teknologi kompleks dengan proses bisnisnya cenderung memiliki kinerja operasional yang lebih baik. Hasil tersebut menunjukkan bahwa teknologi operasional berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen, sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “teknologi operasional berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen” diterima.

#### **4.5.2 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Praktik Akuntansi Manajemen (H<sub>2</sub>)**

Berdasarkan tabel distribusi frekuensi responden diperoleh terdapat 1 item pernyataan yang memiliki nilai *range* tertinggi yaitu pernyataan “Saya mempunyai berbagai informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan di bisnis ini.” dengan nilai *mean* sebesar 3,45. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (2) “Saya tahu bagaimana memperoleh informasi yang berhubungan dengan pekerjaan saya.” dengan nilai *mean* sebesar 3,40.

Pada hakikatnya para pelaku *startup* bisnis yang mampu menghadapi perubahan bisnis mengajarkan pelaku bisnis untuk lebih

fleksibel dan cepat beradaptasi sehingga menjadi suatu *softskill* yang berharga sehingga memperkuat ketahanan bisnis di masa depan. Pelaku *startup* yang berusaha untuk beradaptasi akan mengembangkan keterampilan baru dan pengetahuan yang dapat membantu mereka tumbuh. Perubahan sosial dan lingkungan mendorong pelaku bisnis untuk lebih memperhatikan dampak dari kegiatan mereka, ini dapat mengarah pada praktik bisnis yang lebih berkelanjutan dan bertanggung jawab. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen, sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen” diterima.

#### **4.5.3 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Praktik Akuntansi Manajemen(H<sub>3</sub>)**

Pada tabel 4.10 di atas terlihat nilai (*mean*) untuk variabel budaya organisasi dengan dimensi budaya organisasi supportif dengan nilai (*mean*) tertinggi item pernyataan (4) “Seberapa sering praktik manajemen organisasi di tempat saya mengizinkan kebebasan dalam bekerja.” sebesar 3,68. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (3) “Seberapa sering gagasan baru mengenai kerja organisasi didukung di tempat saya bekerja.” sebesar 3,64. Selanjutnya dimensi budaya organisasi inovatif dengan nilai tertinggi (*mean*) item pernyataan (7) “Seberapa sering hal tak terduga di pasar menyajikan peluang bagus untuk organisasi tempat saya bekerja.” dengan nilai *mean* sebesar 3,77. Sedangkan untuk nilai

(mean) terendah pada item pernyataan (9) “Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja memanfaatkan keterampilan karyawan untuk mengembangkan produk (barang atau jasa) yang lebih baik dengan rata-rata sebesar 3,62.

Selain itu untuk dimensi budaya organisasi berbasis aturan dengan dengan nilai (*mean*) tertinggi item pernyataan (12) “Seberapa sering pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi tempat saya bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan” dengan nilai mean sebesar 3,72. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (13) “Seberapa sering manajemen organisasi tempat saya bekerja mengikuti peraturan yang ada” dengan nilai mean sebesar 3,67. Dimensi terakhir budaya organisasi berorientasi pada tujuan dengan nilai mean tertinggi item pernyataan (16) “Seberapa sering manajemen organisasi tempat saya bekerja menentukan target yang akan dicapai” dengan nilai mean sebesar 3,74. Sedangkan untuk nilai (*mean*) terendah pada item pernyataan (18) “Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja menetapkan kriteria untuk mengukur kinerja pekerjaan tertentu” dengan nilai rata sebesar 3,60. Secara keseluruhan, variabel budaya organisasi berada dalam kategori tinggi, yang mencerminkan bahwa budaya yang diterapkan telah mendukung proses strategis perusahaan. Namun, perusahaan perlu lebih mendorong budaya yang melihat kegagalan sebagai bagian alami dari inovasi, sambil mempertahankan aspek-aspek budaya yang telah berhasil mempercepat pengambilan keputusan. Dengan demikian, perusahaan dapat menciptakan keseimbangan antara efisiensi

strategis dan eksperimen kreatif untuk mencapai keberlanjutan jangka panjang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen, sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen” diterima.

#### **4.5.4 Pengaruh Pengetahuan Terhadap Praktik Akuntansi Manajemen (H<sub>4</sub>).**

Tingginya pemahaman responden tentang analisis risiko mencerminkan penguasaan pengetahuan deklaratif yang baik. Hal ini mendukung teori *Resource Based Review* yang menekankan bahwa pengetahuan merupakan asset strategis organisasi. Penelitian Goretzki (2021) menemukan bahwa manajer dengan pengetahuan akuntansi deklaratif yang kuat mampu mengidentifikasi risiko keuangan dan peluang bisnis. Temuan ini konsisten dengan Quattrone (2020) yang menyatakan bahwa pengetahuan procedural dalam akuntansi manajemen membantu organisasi mengoptimalkan alokasi sumber daya. Implikasi praktik berbasis pengetahuan ini meningkatkan akurasi perencanaan keuangan dan mengurangi pemborosan anggaran.

Pengetahuan akuntansi manajemen, baik yang bersifat deklaratif maupun prosedural, merupakan fondasi utama bagi efektivitas penerapan praktik akuntansi dalam sebuah organisasi. Menurut teori pengetahuan organisasi yang dikembangkan oleh Nonaka dan Takeuchi (1995), pengetahuan deklaratif mencakup pemahaman tentang “apa” yang harus dilakukan, sedangkan pengetahuan prosedural berkaitan dengan

“bagaimana” cara melaksanakan suatu tugas secara praktis. Kedua jenis pengetahuan ini saling melengkapi dan esensial dalam mengoptimalkan pengambilan keputusan manajerial, khususnya dalam lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian.

Berbagai penelitian telah menegaskan hubungan positif antara tingkat pengetahuan akuntansi manajemen dengan keberhasilan implementasi sistem pengendalian internal dan pengambilan keputusan strategis. Misalnya, studi oleh Libby dan Lindsay (2010) menunjukkan bahwa individu dengan pemahaman yang kuat atas konsep dan teknik akuntansi manajemen mampu menerapkan analisis risiko dan perencanaan biaya dengan lebih akurat, sehingga meningkatkan daya saing organisasi. Hal ini sangat relevan bagi *startup* yang harus cepat beradaptasi dengan perubahan pasar dan sumber daya yang terbatas.

*Startup* di Kota Palu seperti Palu Map.com, sebuah *platform* layanan digital, mencerminkan pentingnya penguasaan pengetahuan akuntansi manajemen dalam praktik sehari-hari. Para pengelola startup ini mampu menggunakan informasi akuntansi untuk melakukan analisis risiko secara efektif, serta menerapkan metode analisis *break-even* sebagai dasar pengambilan keputusan strategis. Pendekatan ini memungkinkan mereka untuk mengelola keuangan secara lebih tepat dan mengantisipasi fluktuasi pasar, yang esensial bagi kelangsungan dan pertumbuhan bisnis di sektor teknologi.

Selain itu, penguasaan pengetahuan prosedural juga mendukung akurasi dalam penyusunan laporan biaya dan evaluasi kinerja keuangan. Sebagaimana ditegaskan oleh teori pengendalian manajerial (Simons, 1995), penggunaan informasi biaya yang akurat merupakan alat penting dalam mengarahkan sumber daya organisasi agar sesuai dengan tujuan strategis. *Startup* seperti Teman Gagal telah menerapkan prinsip ini dengan menyiapkan laporan biaya produk yang sistematis, sehingga mampu meningkatkan efisiensi operasional dan memastikan pengambilan keputusan yang berbasis data.

Secara keseluruhan, tingkat pengetahuan akuntansi manajemen yang memadai tidak hanya meningkatkan kepercayaan diri para manajer dan staf dalam menjalankan tugasnya, tetapi juga memperkuat kemampuan organisasi untuk bertahan dan berkembang di tengah dinamika pasar. Pengetahuan ini menjadi modal penting bagi *startup* di Palu untuk melakukan pengelolaan keuangan yang adaptif dan strategis, sekaligus menjadi penunjang utama dalam membangun kultur pembelajaran dan inovasi yang berkelanjutan. Pada Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen. sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “pengetahuan berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen” diterima.



#### **4.5.5 Pengaruh keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen**

##### **(H<sub>5</sub>)**

Hasil deskripsi responden mengenai keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen menunjukkan bahwa keterbatasan sumber daya menjadi tantangan dominan dalam pengembangan sistem akuntansi. Fenomena ini sejalan dengan teori *Resource-Based View* (RBV) yang menyatakan bahwa keterbatasan sumber daya, baik finansial, manusia, maupun teknologi, dapat menghambat kemampuan organisasi dalam mengoptimalkan sistem pendukung keputusan, termasuk akuntansi manajemen. Pada konteks startup di Kota Palu, keterbatasan modal dan akses terhadap tenaga ahli akuntansi seringkali menjadi kendala utama. Hal ini diperparah oleh minimnya infrastruktur pendukung, sehingga investasi dalam sistem akuntansi yang lebih canggih menjadi terhambat meskipun kebutuhan akan transparansi dan efisiensi semakin mendesak.

Di sisi lain, rendahnya kesadaran akan pentingnya akuntansi berkelanjutan dan peluang adopsi teknologi baru mencerminkan tantangan kultural dan edukasi di kalangan pelaku startup. Teori Institutional Theory menjelaskan bahwa adopsi praktik baru, seperti akuntansi berkelanjutan atau teknologi digital, memerlukan tekanan normatif dari lingkungan eksternal, seperti regulasi atau tuntutan pasar. Di Palu, *startup* masih cenderung berfokus pada survival bisnis sehingga isu keberlanjutan dan inovasi teknologi belum menjadi prioritas. Padahal, penelitian sebelumnya Amran & Ooi, (2014) menunjukkan bahwa integrasi praktik akuntansi berkelanjutan

dapat meningkatkan legitimasi bisnis di mata investor dan konsumen, terutama di era ekonomi hijau yang semakin berkembang.

Fenomena minimnya adopsi teknologi akuntansi pada startup di Palu juga dapat dikaitkan dengan teori *Technology-Organization-Environment* (TOE), yang menyatakan bahwa adopsi teknologi dipengaruhi oleh kesiapan organisasi dan kondisi lingkungan. Mayoritas *startup* di Kota Palu masih berskala mikro dan kecil, dengan kapasitas internal yang terbatas dalam hal literasi digital. Selain itu, ekosistem pendukung seperti penyedia layanan teknologi akuntansi atau program pelatihan dari pemerintah masih kurang. Studi oleh Oliveira & Martins (2011) mengonfirmasi bahwa lingkungan yang kurang mendukung, seperti rendahnya ketersediaan infrastruktur digital, menjadi penghalang utama adopsi inovasi teknologi pada UMKM, termasuk *startup*.

Meskipun demikian, peluang untuk meningkatkan praktik akuntansi manajemen di kalangan startup Palu tetap terbuka melalui kolaborasi multipihak. Keterlibatan perguruan tinggi, misalnya, dapat menjadi solusi dalam meningkatkan literasi akuntansi dan teknologi melalui program pengabdian masyarakat atau inkubasi bisnis. Selain itu, pemerintah daerah dapat memperkuat insentif bagi startup yang mengadopsi sistem akuntansi berbasis teknologi, seperti *cloud accounting*, untuk mendorong efisiensi. Penelitian oleh Scupola (2009) menunjukkan bahwa intervensi eksternal, seperti pelatihan dan pendampingan, signifikan dalam mempercepat adopsi inovasi pada bisnis kecil. Dengan demikian, meskipun tantangan sumber daya

dan kesadaran masih tinggi, pendekatan kolaboratif dapat menjadi kunci transformasi praktik akuntansi manajemen di kalangan *startup* Kota Palu ke arah yang lebih strategis dan berkelanjutan.

#### **4.5.6 Pengaruh Teknologi Operasional Terhadap Keputusan Strategis (H<sub>6</sub>)**

Perusahaan telah mengadopsi teknologi modern, seperti otomasi dan digitalisasi, dalam proses produksi yang mencerminkan komitmen perusahaan untuk meningkatkan efisiensi dan produktivitas. Penelitian Teece (2022) mengungkapkan bahwa perusahaan yang mengadopsi otomasi produksi dan digitalisasi tidak hanya menunjukkan kemampuan adaptasi tiga kali lebih cepat terhadap perubahan pasar, tetapi juga menjadikan teknologi operasional modern sebagai katalis penting dalam pengambilan keputusan strategis berbasis data.

Keberhasilan pengambilan keputusan strategis tidak lagi hanya bergantung pada intuisi atau pengalaman semata, melainkan pada kemampuan untuk mengolah dan menganalisis data yang kompleks secara efektif, Rusmayadi (2023). Teknologi Big Data menjadi katalisator yang memberikan organisasi kemampuan untuk membongkar lapisan-lapisan informasi yang berserakan dan merangkumnya menjadi wawasan yang dapat diandalkan, Wahdiniawati *et al.*, (2024). Dengan demikian, evaluasi terhadap penggunaan teknologi Big Data diharapkan dapat memberikan gambaran holistik tentang kontribusinya dalam meningkatkan kualitas analisis data bisnis dan, pada gilirannya, memperkuat fondasi pengambilan keputusan strategis, Rakhman *et., al.*, (2023).

Temuan penelitian ini mendukung teori *Technology-Organization-Environment* (TOE) *framework* (Tornatzky & Fleischer, 1990) yang menyatakan bahwa adopsi teknologi dipengaruhi oleh faktor teknis, organisasi, dan lingkungan. Di Kota Palu, *startup* Palu Digital Hub menjadi contoh nyata dengan mengembangkan platform terintegrasi untuk UMKM lokal, yang sejalan dengan temuan tingginya nilai integrasi sistem digital dalam penelitian. Kasus ini menunjukkan bagaimana interoperabilitas sistem menjadi faktor kritis dalam ekosistem startup digital.

Hasil penelitian konsisten dengan konsep *digital business strategy* dari Bharadwaj.,*et.,al* (2013), khususnya pada aspek *architectural advantage*. *Startup* Sahabat Care di Palu berhasil menciptakan keunggulan kompetitif melalui integrasi sistem pembayaran digital dengan *platform* manajemen logistiknya. Praktik ini memperkuat temuan penelitian tentang pentingnya kemudahan integrasi sistem dalam menciptakan nilai bisnis.

Temuan mengenai ketergantungan pada data sistem teknologi sejalan dengan penelitian sebelumnya dari Davenport (2014) tentang *analytics competitive advantage*. Palu Agro Tech sebagai *startup agritech* menghadapi tantangan dalam mengembangkan kapabilitas analitik data, meskipun telah memiliki sistem teknologi operasional yang memadai. Kondisi ini mencerminkan perlunya keseimbangan antara infrastruktur teknologi dan kapasitas analisis data dalam pengambilan keputusan strategis.

Penelitian ini juga memperkuat *teori resource orchestration* (Sirmon *et.al.*, 2011) yang menekankan pada pengelolaan sumber daya teknologi secara efektif. Palu Creative Collective menunjukkan bagaimana startup dapat memaksimalkan nilai dari platform digital terintegrasi sambil mengembangkan kemampuan analisis data secara bertahap, menciptakan model bisnis yang adaptif bagi industri kreatif lokal. Hasil tersebut menunjukkan bahwa teknologi operasional berpengaruh terhadap keputusan strategis. sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “teknologi operasional tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan strategis” Ditolak.

#### **4.5.7 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Keputusan Strategis (H<sub>7</sub>)**

Menurut teori (Donaldson, 2001) menyatakan bahwa tidak ada struktur organisasi atau keputusan strategis yang optimal secara universal. Efektivitas keputusan strategis bergantung pada kesesuaian dengan kondisi lingkungan. Ketidakpastian lingkungan menuntut fleksibilitas dalam pengambilan keputusan strategis. *Startup* harus menyesuaikan strategi mereka berdasarkan dinamika pasar, regulasi, dan perilaku konsumen. Barney (1991) menyatakan bahwa keunggulan kompetitif diperoleh melalui pemanfaatan sumber daya yang bernilai, langka, dan sulit ditiru. Dalam ketidakpastian, *startup* perlu memanfaatkan sumber daya untuk mengambil keputusan strategis yang adaptif.

Teori oleh (Teece *et al.*, 1997) menekankan kemampuan organisasi untuk mengintegrasikan, membangun, dan mengkonfigurasi ulang sumber daya guna merespon perubahan lingkungan. *Startup* dengan kemampuan dinamis (misalnya: analisis data cepat, tim fleksibel) lebih mampu mengambil keputusan strategis yang efektif di tengah ketidakpastian. temuan penelitian ini memperkuat teori ketidakpastian lingkungan dari Duncan (1972) yang menyatakan bahwa dinamika eksternal berpengaruh signifikan terhadap strategi organisasi. Di Kota Palu, *startup* Palu Agro Tech menjadi contoh nyata dengan mengembangkan model bisnis adaptif untuk menghadapi fluktuasi harga komoditas pertanian, menunjukkan bagaimana ketidakpastian pasar mendorong perubahan strategi yang lebih dinamis. Kasus ini sejalan dengan penelitian Milliken (1987) tentang tiga tipe ketidakpastian lingkungan.

Hasil penelitian konsisten dengan konsep organizational ambidexterity (O'Reilly & Tushman, 2013) yang menekankan keseimbangan antara eksploitasi dan eksplorasi. Sulteng Digital Creative sebagai *startup* di industri kreatif menghadapi tantangan serupa dengan mengembangkan dua lini produk - yang stabil untuk pasar lokal dan eksperimental untuk pasar nasional, mencerminkan strategi adaptif terhadap ketidakpastian seperti yang teridentifikasi dalam penelitian. Temuan mengenai tantangan keluhan pelanggan mendukung teori service-dominant logic (Vargo & Lusch, 2004) dalam konteks startup. Palu Food Innovation menunjukkan bagaimana pendekatan co-creation dengan

pelanggan melalui platform digital membantu mengurangi ketidakpastian permintaan, sekaligus mengkonfirmasi pentingnya responsivitas terhadap umpan balik pelanggan sebagaimana terungkap dalam penelitian.

Penelitian ini juga memperkuat studi tentang *strategic flexibility* (Shimizu, 2004) melalui contoh Palu *startup* Dafah yang mengembangkan sistem akuntansi manajemen modular. Pendekatan ini memungkinkan *startup* logistik tersebut dengan cepat menyesuaikan struktur biaya dan harga jasa ketika menghadapi perubahan regulasi transportasi antar pulau, menunjukkan relevansi temuan penelitian dalam konteks bisnis riil. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap keputusan strategis. sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan strategis” Ditolak.

#### **4.5.8 Pengaruh Budaya Organisasi Terhadap Keputusan Strategis (H<sub>8</sub>)**

Temuan penelitian ini memperkuat teori budaya organisasi Schein (2010) yang menekankan peran nilai-nilai bersama dalam membentuk perilaku strategis. Di Kota Palu, *startup* Palu Digital Creative menjadi contoh nyata dengan budaya organisasi yang mendorong pengambilan keputusan cepat melalui struktur tim yang flat, sekaligus menunjukkan tantangan dalam menerima kegagalan sebagai bagian inovasi. Kasus ini sejalan dengan penelitian Cameron & Quinn (2011) tentang *competing values framework*.

Hasil penelitian konsisten dengan konsep *learning organization* dari Senge (1990), khususnya dalam aspek pengelolaan kegagalan. Sulteng Tech Hub sebagai startup pengembang software menghadapi tantangan serupa, dimana budaya teknis yang kuat mendukung efisiensi operasional tetapi masih perlu mengembangkan mindset eksperimental. Kondisi ini mencerminkan temuan penelitian tentang pentingnya menyeimbangkan disiplin proses dengan budaya pembelajaran. Temuan mengenai pengaruh budaya terhadap keputusan strategis mendukung teori decision-making culture dari Nutt (2002). Palu Agro Innovator menunjukkan bagaimana budaya kekeluargaan yang khas di Sulawesi Tengah dapat diintegrasikan dengan sistem pengambilan keputusan berbasis data, menciptakan model hybrid yang sesuai dengan karakteristik lokal sekaligus mendukung pertumbuhan bisnis.

Penelitian ini juga memperkuat studi tentang innovative culture (O'Reilly, 2013) melalui contoh *Palu Craft Collective* yang berhasil mengembangkan mekanisme umpan balik cepat dari pengrajin lokal ke tim manajemen. Pendekatan ini memungkinkan pengambilan keputusan yang lebih cepat sekaligus ruang untuk eksperimen produk baru, menunjukkan relevansi temuan penelitian dalam konteks industri kreatif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh terhadap keputusan strategis. sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “budaya organisasi berpengaruh signifikan terhadap keputusan strategis” Diterima.



#### 4.5.9 Pengaruh Pengetahuan Terhadap Keputusan Strategis (H<sub>9</sub>)

Temuan penelitian ini memperkuat teori pengetahuan eksplisit dan tacit dari (Nonaka, 1995) yang menekankan pentingnya integrasi kedua jenis pengetahuan dalam pengambilan keputusan strategis. Di Kota Palu, startup Palu Agro Tech menjadi contoh nyata dengan menggabungkan pengetahuan teknis pertanian (deklaratif) dengan pengalaman lapangan (prosedural) untuk mengembangkan sistem akuntansi berbasis aktivitas yang sesuai dengan karakteristik usaha tani lokal. Kasus ini sejalan dengan penelitian sebelumnya tentang *knowledge-based view of the firm*.

Hasil penelitian konsisten dengan konsep *absorptive capacity* (Cohen, 1990), khususnya dalam kemampuan organisasi mengasimilasi pengetahuan baru. Sulteng Digital Creative sebagai startup pengembang aplikasi menunjukkan bagaimana pemahaman mendalam tentang produk (nilai mean tertinggi 4,55) menjadi dasar untuk mengintegrasikan pengetahuan teknis dan bisnis, menciptakan solusi yang relevan dengan kebutuhan pasar lokal. Temuan mengenai pentingnya pengetahuan integratif mendukung teori *dynamic capabilities* (Teece, 2007). Palu Mart Digital berhasil mengombinasikan pengetahuan regulasi industri (mean 4,42) dengan kemampuan analisis SWOT (mean 4,19) untuk mengembangkan strategi ekspansi yang adaptif, menunjukkan bagaimana pengetahuan multidimensi meningkatkan ketahanan bisnis startup di tengah ketidakpastian pasar.

Penelitian ini juga memperkuat studi tentang *managerial cognition* (Walsh, 1995) melalui contoh Palu Craft Innovation yang mentransformasikan pengetahuan tradisional kerajinan tangan menjadi sistem produksi dan akuntansi modern. Proses ini mengilustrasikan bagaimana integrasi pengetahuan deklaratif dan prosedural dapat menciptakan nilai tambah bagi produk lokal. Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan berpengaruh terhadap keputusan strategis. sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan strategis” Diterima.

#### **4.5.10 Pengaruh Teknologi Operasional melalui Praktik akuntansi manajemen berpengaruh terhadap keputusan strategis (H<sub>11</sub>)**

Teknologi operasional sebagai sumber daya strategis yang dapat menciptakan keunggulan kompetitif ketika memenuhi kriteria VRIO (Valuable, Rare, Inimitable, Organized) (Barney, 1991). Perkembangan teknologi operasional (*operational technology/OT*), termasuk *Internet of Things* (IoT), sistem ERP (*Enterprise Resource Planning*), dan big data analytics, telah memengaruhi berbagai aspek pengambilan keputusan dalam organisasi. Salah satu aspek krusial adalah praktik akuntansi manajemen (*management accounting practices/MAPs*), yang berperan sebagai perantara informasi bagi manajemen dalam menyusun strategi yang tepat sasaran.

Efektivitas praktik akuntansi manajemen tergantung pada kecocokannya dengan lingkungan eksternal dan struktur organisasi.

Teknologi operasional dapat dianggap sebagai bagian dari "kontinjensi teknologi" yang memengaruhi desain dan penggunaan informasi akuntansi manajemen (Chenhall & Moers, 2019). Integrasi teknologi dan akuntansi menghasilkan informasi yang lebih relevan, responsif, dan strategis, yang selaras dengan teori kontinjensi, RBV, dan *dynamic capabilities*. Perusahaan yang mengoptimalkan sinergi ini dapat meningkatkan keunggulan kompetitif dan ketahanan bisnis jangka panjang.

Temuan penelitian ini memperkuat teori *Technology-Organization-Environment* (TOE) *framework* yang menyatakan bahwa integrasi teknologi dan sistem organisasi menciptakan keunggulan kompetitif. Di Kota Palu, *startup* Palu Digital Hub menjadi contoh nyata dengan mengembangkan sistem ERP terintegrasi yang menghubungkan operasional produksi dengan akuntansi manajemen, memungkinkan analisis biaya real-time untuk pengambilan keputusan strategis. Kasus ini sejalan dengan penelitian Bharadwaj *et.,al.* (2013) tentang *digital business strategy*.

Hasil penelitian konsisten dengan konsep *resource orchestration* (Sirmon *et.,al.*, 2011) yang menekankan pengelolaan sumber daya teknologi secara sinergis. Sulteng *Agro Tech*, *startup agritech* di Palu, berhasil mengoptimalkan sistem akuntansi berbasis *cloud* untuk memantau biaya distribusi produk pertanian, menunjukkan bagaimana integrasi teknologi operasional dan akuntansi dapat meningkatkan ketepatan keputusan penetapan harga.

Temuan mengenai pentingnya integrasi sistem mendukung teori *contingency* dalam akuntansi manajemen (Chenhall, 2003). Palu *Logistic Innovation* mengembangkan platform yang mengintegrasikan data operasional logistik dengan sistem akuntansi, memungkinkan analisis profitabilitas rute secara *real-time*. Implementasi ini mencerminkan kebutuhan akan solusi teknologi yang kontekstual dengan karakteristik bisnis lokal. Penelitian ini juga memperkuat studi tentang digital transformation (Vial, 2019) melalui contoh Palu Creative Collective yang mentransformasikan sistem akuntansi manual menjadi digital terintegrasi. Transformasi ini tidak hanya meningkatkan efisiensi tetapi juga memungkinkan analisis data penjualan produk kreatif yang lebih strategis, menunjukkan dampak teknologi terhadap pengambilan keputusan di sektor kreatif. Hasil tersebut menunjukkan bahwa teknologi operasional melalui keputusan strategis tidak berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen, sehingga hipotesis “Ditolak”.

#### **4.5.11 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan melalui Praktik akuntansi manajemen berpengaruh terhadap keputusan strategis (H<sub>11</sub>)**

Pembahasan ini melihat bagaimana perusahaan menghadapi ketidakpastian lingkungan melalui praktik akuntansi manajemen, khususnya dalam konteks pengambilan keputusan strategis. Literatur terkait menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan memaksa organisasi untuk mengadopsi pendekatan yang lebih adaptif dan proaktif, salah satunya melalui analisis sensitivitas dan skenario bisnis guna

meminimalkan dampak perubahan yang tak terduga (Simons, 1995). Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk mempersiapkan berbagai kemungkinan dan meningkatkan fleksibilitas strategi mereka, sehingga mampu beroperasi secara efektif dalam kondisi yang dinamis.

Namun, meskipun praktik analisis skenario menjadi alat penting dalam menghadapi ketidakpastian, beberapa studi mengindikasikan bahwa peran akuntansi manajemen dalam mengurangi risiko keputusan strategis belum sepenuhnya optimal. Penelitian oleh (Malmi, 2009) mengungkapkan bahwa kendala implementasi dan ketidaksesuaian sistem akuntansi dapat menghambat kontribusinya dalam mitigasi risiko secara menyeluruh. Hal ini berarti bahwa walaupun perusahaan sudah melakukan langkah-langkah analisis sensitivitas, pengelolaan risiko strategis melalui praktik akuntansi manajemen belum mampu memberikan pengaruh signifikan terhadap kualitas keputusan strategis.

Dalam konteks *startup* di Kota Palu, misalnya *startup* teknologi seperti Palu Digital Ventures yang bergerak di bidang solusi digital untuk UMKM, praktik akuntansi manajemen masih dalam tahap pengembangan. Startup ini menerapkan analisis skenario untuk menyesuaikan strategi dengan perubahan pasar, namun pengelolaan risiko strategis melalui akuntansi manajemen masih kurang maksimal karena keterbatasan sumber daya dan pengalaman manajerial. Kondisi ini mencerminkan hasil penelitian yang menunjukkan pengaruh variabel ketidakpastian

lingkungan terhadap keputusan strategis melalui praktik akuntansi manajemen tidak signifikan secara statistik.

Secara teoritis, teori *contingency* yang dikemukakan oleh (Otley 1980; Simons, 1995) menyatakan bahwa efektivitas sistem kontrol manajemen sangat bergantung pada kondisi lingkungan dan karakteristik organisasi. Dengan demikian, pada lingkungan yang sangat dinamis dan tidak pasti, sistem akuntansi manajemen perlu disesuaikan secara fleksibel agar mampu memberikan kontribusi yang berarti terhadap pengurangan risiko strategis. Tanpa penyesuaian tersebut, pengaruhnya terhadap keputusan strategis akan terbatas, sebagaimana yang terlihat pada beberapa *startup* di Palu.

Kesimpulannya, meskipun pendekatan analisis sensitivitas telah menjadi praktik yang baik dalam menghadapi ketidakpastian, peran akuntansi manajemen dalam mengelola risiko strategis perlu terus dikembangkan agar dapat berkontribusi lebih signifikan dalam pengambilan keputusan strategis. Hal ini menuntut perusahaan, termasuk *startup* lokal di Palu, untuk memperkuat kapabilitas manajerial dan sistem kontrol yang adaptif, sehingga dapat menciptakan keseimbangan antara kesiapan menghadapi ketidakpastian dan pengelolaan risiko bisnis yang matang. Hasil tersebut menunjukkan bahwa ketidakpastian lingkungan melalui keputusan strategis tidak berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen, sehingga hipotesis “Ditolak”.

#### **4.5.12 Pengaruh Budaya Organisasi melalui Praktik akuntansi manajemen berpengaruh terhadap keputusan strategis (H<sub>12</sub>)**

Budaya organisasi merupakan seperangkat nilai, norma, dan keyakinan yang membentuk pola perilaku dalam organisasi. Budaya ini tidak hanya memengaruhi cara bekerja, tetapi juga cara informasi digunakan, termasuk dalam praktik akuntansi manajemen (*management accounting practices*/MAPs), yang pada akhirnya berdampak pada kualitas dan arah pengambilan keputusan strategis. Budaya organisasi yang mendukung inovasi, keterbukaan, dan pembelajaran mendorong penggunaan MAPs yang lebih strategis dan adaptif. Hal ini memperkuat hubungan antara praktik akuntansi dan efektivitas keputusan strategis (Schein, 2020).

Keputusan strategis dipengaruhi oleh nilai dan persepsi pimpinan senior yang merupakan representasi dari budaya organisasi. MAPs bertindak sebagai media penyampaian dan pelaksanaan nilai-nilai budaya tersebut dalam bentuk pengambilan keputusan strategis (Wangrow.,*et.,al*). Nilai-nilai dominan dalam organisasi menentukan apakah MAPs digunakan secara formalistik atau sebagai alat strategis. Misalnya, budaya yang menghargai data dan analisis mendorong penggunaan MAPs berbasis *evidence*. Budaya organisasi tidak hanya membentuk perilaku organisasi secara umum, tetapi juga berperan penting dalam bagaimana praktik akuntansi manajemen diimplementasikan dan digunakan untuk mendukung keputusan strategis. Hasil tersebut menunjukkan bahwa budaya organisasi

melalui praktik akuntansi manajemen berpengaruh terhadap keputusan strategis. sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan strategis” Diterima.

#### **4.5.13 Pengaruh Pengetahuan melalui Praktik akuntansi manajemen berpengaruh terhadap keputusan strategis (H<sub>13</sub>)**

Berdasarkan analisis data pada Tabel 4.16, dapat disimpulkan bahwa responden memiliki tingkat pengetahuan yang sangat baik tentang produk/jasa yang ditawarkan, dengan nilai rata-rata tertinggi sebesar 4,55. Hal ini menunjukkan bahwa pemahaman mendalam terhadap produk/jasa merupakan aspek yang paling dikuasai dan menjadi landasan penting dalam pengambilan keputusan strategis. Di sisi lain, kombinasi pengetahuan deklaratif dan prosedural untuk menghasilkan keputusan strategis yang lebih baik memperoleh nilai rata-rata terendah (4,05), mengindikasikan bahwa meskipun responden sudah menyadari manfaatnya, integrasi kedua jenis pengetahuan ini masih dapat ditingkatkan untuk mencapai hasil yang lebih optimal.

Secara keseluruhan, variabel pengetahuan berada dalam kategori tinggi, yang mencerminkan bahwa responden memiliki kompetensi yang memadai dalam berbagai aspek strategis. Namun, perusahaan perlu lebih memfokuskan upaya pada pengembangan kemampuan integratif antara pengetahuan teoritis (deklaratif) dan praktis (prosedural) untuk menyempurnakan proses pengambilan keputusan. Dengan demikian, peningkatan dalam hal ini tidak hanya akan memperkuat kualitas



keputusan strategis tetapi juga mendorong inovasi dan adaptasi yang lebih efektif dalam menghadapi dinamika bisnis.

Hasil tersebut menunjukkan bahwa pengetahuan melalui praktik akuntansi manajemen berpengaruh terhadap keputusan strategis. sehingga hipotesis yang menyebutkan bahwa “pengetahuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap keputusan strategis” ditolak.

#### **4.6 Pembahasan**

##### **4.4.1 Pengaruh Teknologi Operasional terhadap Praktik Akuntansi Manajemen**

Dalam hal ini pada pelaku *startup* bisnis bahwa peralatan produksi khususnya pada *startup* Maleo Techno Centre menggunakan peralatan produksi yang sudah menggunakan automasisasi sehingga mengefisienkan proses produksi dan meminimalkan kesalahan sumber daya manusia yang ada pada entitas *startup* tersebut. Contoh pada *startup* yang bernama Topekoni dimana bisnis ini bergerak di bidang antar jasa *online* yang menggunakan sensor IoT (*internet of things*) dimana fungsinya pada saat itu memantau para *driver* dalam memberikan jasa seperti antar penumpang dan antar makanan sampai di tempat tujuan. Kemudian pada “Sahabat Care” dimana menggunakan sistem ERP (*enterprise resource planning*) yang dapat membantu *startup* mengelola aspek bisnis untuk melacak penjualan obat ke pelanggan tanpa harus datang ke apotik dan melacak pengiriman produk kepada pelanggan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan yang dilakukan oleh Wang dan Zhang (2023), ditemukan bahwa integrasi teknologi operasional dalam

proses produksi tidak hanya meningkatkan efisiensi, tetapi juga memperbaiki kualitas informasi yang digunakan untuk pengambilan keputusan. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan teknologi terkini mampu menghasilkan laporan yang lebih relevan dan tepat waktu, yang berkontribusi pada kinerja keuangan yang lebih baik. Lalu pada hasil penelitian Pratama.,*et.,al* (2024) bahwa era globalisasi dan persaingan bisnis yang semakin ketat, penggunaan teknologi terbaru telah menjadi kunci bagi perusahaan industri untuk tetap relevan dan bersaing di pasar. teknologi seperti *internet of things* (IoT), kecerdasan buatan (AI), dan robotika telah membawa dampak positif yang signifikan dalam manajemen operasional perusahaan industri. Mereka tidak hanya meningkatkan efisiensi dan produktivitas, tetapi juga memungkinkan inovasi yang lebih baik dan pengelolaan rantai pasok yang lebih efektif. Namun, tantangan seperti kekurangan keterampilan SDM dan keamanan *cyber* perlu diatasi dengan strategi yang komprehensif. Dengan pendekatan yang tepat, implementasi teknologi terbaru dapat membawa manfaat besar bagi perusahaan industri, memperkuat daya saing mereka di pasar global yang terus berkembang.

Dalam konteks penggunaan *software* khusus, penelitian ini konsisten dengan studi Venkatesh *et al.* (2016) tentang *Technology Acceptance Model*, yang menyoroti pentingnya persepsi manfaat dalam adopsi teknologi. *Startup Palu Digital Solution* menjadi contoh nyata di Kota Palu yang lebih memprioritaskan *software* pendukung keputusan

bisnis daripada sistem inventori, karena dianggap memberikan nilai strategis lebih tinggi bagi perkembangan bisnis mereka. Temuan secara keseluruhan mendukung konsep digital maturity dalam bisnis startup (Westerman et al., 2014), dimana adopsi teknologi dilakukan secara bertahap sesuai kebutuhan bisnis. Beberapa startup di Palu seperti Sulteng Mart dan Palu Creative Hub menunjukkan pola serupa - mereka fokus pada teknologi yang langsung berdampak pada pengambilan keputusan dan *customer value* sebelum mengembangkan sistem pendukung lainnya.

Di Kota Palu, *startup* seperti Palu Agro Tech telah membuktikan hal ini dengan menerapkan sistem produksi bertahap untuk produk pertanian organik mereka, meskipun tetap menghadapi tantangan dalam pengendalian biaya operasional. Temuan mengenai teknologi manufaktur canggih mendukung teori *resource-based view* yang menekankan pada pemanfaatan kemampuan teknologi sebagai keunggulan kompetitif. Bumi Palu Kreasi, *startup* kerajinan khas Sulawesi Tengah, misalnya, berhasil mengimplementasikan teknologi desain fleksibel untuk memenuhi permintaan custom pelanggan, meskipun sistem pemantauan real-time belum optimal. Kasus ini memperkuat temuan penelitian bahwa adaptasi teknologi lebih difokuskan pada peningkatan nilai produk daripada sistem monitoring.

Dengan demikian, teori ini sejalan dengan teori pada penelitian terdahulu yaitu Azudin (2017) bahwa teknologi operasional merupakan sistem yang digunakan dalam operasi harian perusahaan, terutama dalam

konteks perusahaan kecil dan menengah (SMEs). Hal ini mencakup kompleksitas sistem pengolahan, teknologi manufaktur canggih, dan manajemen mutu total.

#### **4.4.2 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Praktik Akuntansi Manajemen**

Dalam konteks ketidakpastian lingkungan, Chenhall (2003) mengatakan bahwa aspek yang paling banyak diteliti adalah ketidakpastian lingkungan. Khandwala (1972) memeriksa dampak lingkungan eksternal atas praktik pengendalian manajemen bahwa kompetisi yang dihadapi oleh sebuah perusahaan telah menciptakan ketidakpastian lingkungan bagi pengambil keputusan. Kecanggihan sistem akuntansi telah dipengaruhi oleh intensitas kompetisi yang dihadapi oleh perusahaan. Tiga karakteristik ketidakpastian lingkungan yang berdampak pada rancangan sistem pengendalian yaitu dinamika, heterogenitas, dan hostilitas.

Dinamika merujuk pada tingkat stabilitas lingkungan, seperti stabilitas selera konsumen dan teknologi yang diperlukan untuk memproduksi barang dan jasa. Bila dinamika lingkungan meningkat, sistem akuntansi dan pengendalian yang efektif yang menyajikan laporan informasi yang memuat informasi keuangan maupun informasi non keuangan haruslah tersedia. Data keuangan saja tidaklah memberi informasi yang cukup dan tepat untuk mengingatkan manajemen akan adanya kecenderungan terjadinya krisis. Suatu organisasi mungkin akan homogen dalam hal orientasi pasar, karakteristik konsumen, teknologi produksi, dan

pasar bahan baku. Organisasi yang berhadapan dengan hostilitas yang meningkat memerlukan sistem akuntansi dan pengendalian yang semakin canggih dengan laporan yang lebih sering juga melaporkan informasi non keuangan.

Temuan penelitian ini memperkuat teori ketidakpastian lingkungan dari Duncan (1972) yang menyatakan bahwa ketidakpastian informasi merupakan tantangan kritis dalam pengambilan keputusan bisnis. Di Kota Palu, *startup* Palu Mart Digital menghadapi situasi serupa dimana akses terhadap informasi pasar yang komprehensif menjadi kendala utama, meskipun mereka telah berupaya membangun sistem pengumpulan data pelanggan. Kasus ini menunjukkan bagaimana ketidakpastian informasi dapat mempengaruhi strategi penetapan harga dan manajemen inventori. Hasil penelitian sejalan dengan studi Milliken (1987) tentang tiga tipe ketidakpastian, khususnya pada aspek ketidakpastian akibat (*effect uncertainty*). *Startup* kuliner Rasa Palu mengalami tantangan dalam memprediksi pola pembelian pelanggan yang fluktuatif, sehingga mempengaruhi perencanaan biaya produksi dan sistem akuntansi manajemen mereka. Kondisi ini mendorong penerapan sistem akuntansi yang lebih fleksibel untuk mengakomodasi perubahan permintaan.

Teori kontinjensi dalam akuntansi manajemen (Chenhall, 2003) menemukan relevansinya dengan temuan ini, dimana sistem informasi akuntansi perlu disesuaikan dengan tingkat ketidakpastian lingkungan. Sulteng Craft, *startup* kerajinan tangan di Palu, merespons ketidakpastian

kebutuhan pelanggan dengan mengembangkan sistem akuntansi berbasis aktivitas yang memungkinkan analisis profitabilitas lebih dinamis per produk. Penelitian ini juga mendukung konsep *boundary spanning* dari Aldrich dan Herker (1977). Palu Tech Hub sebagai startup penyedia jasa digital di Kota Palu mengatasi ketidakpastian informasi dengan membangun jaringan kolaborasi yang kuat dengan pemangku kepentingan lokal, menciptakan sistem informasi yang lebih komprehensif untuk mendukung keputusan bisnis.

Beberapa penelitian dalam lima tahun terakhir menunjukkan bahwa perusahaan yang dapat mengadaptasi praktik akuntansi manajemen mereka dalam menghadapi ketidakpastian lingkungan cenderung memiliki kinerja yang lebih baik. Misalnya pada oleh Raghunandan *et al.* (2020) menemukan bahwa perusahaan yang menerapkan metode akuntansi manajemen yang fleksibel dan responsif terhadap perubahan lingkungan memiliki kemampuan adaptasi yang lebih tinggi, yang berujung pada peningkatan kinerja finansial. Di lain pihak oleh Ferreira dan Otley (2021) menunjukkan bahwa adopsi sistem informasi manajemen yang canggih dapat membantu perusahaan dalam menghadapi ketidakpastian, sehingga meningkatkan akurasi dalam pengambilan keputusan akuntansi.

#### **4.4.3 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Praktik Akuntansi Manajemen.**

Budaya organisasi merupakan salah satu faktor kunci yang mempengaruhi praktik akuntansi manajemen dalam suatu entitas. Budaya ini mencakup nilai-nilai, keyakinan, dan perilaku yang dianut oleh anggota

organisasi, yang pada gilirannya dapat memengaruhi bagaimana informasi akuntansi dikelola, dilaporkan, dan digunakan dalam pengambilan keputusan. Dalam konteks akuntansi manajemen, budaya organisasi dapat menentukan efektivitas sistem pengendalian internal, transparansi laporan keuangan, dan pemanfaatan informasi untuk perencanaan strategis.

Owner *startup* “INVITESIA” yang bergeak dibidang penjualan buah-buahan potong mengatakan “"Di tempat kami, setiap gagasan baru dianggap sebagai langkah menuju inovasi. Kami didorong untuk berpikir kreatif dan berani mencoba hal-hal baru, yang membuat atmosfer kerja sangat dinamis.". Secara khususnya menggambarkan bagaimana budaya organisasi yang positif, inovatif, dan mendukung karyawan untuk berkontribusi secara aktif pada *startup* tersebut. "Kami sering melakukan sesi *brainstorming* antar tim, yang memungkinkan kami untuk mendapatkan perspektif yang berbeda. Ini membuat setiap gagasan lebih kaya dan lebih aplikatif." Menurut *owner startup* “Bincang Psikolog”. pentingnya kolaborasi dalam menciptakan ide-ide yang lebih baik dan lebih efektif melalui pertukaran pemikiran di antara tim sehingga budaya *startup* mencapai target yang selaras dengan tujuan.

Beberapa penelitian yang sejalan terkait dengan budaya organisasi suportif, budaya organisasi inovatif, budaya organisasi berbasis aturan, dan budaya organisasi berorientasi tujuan terhadap praktik akuntansi manajemen, seperti yang dilakukan oleh Permatasari (2018) bahwa budaya organisasi suportif berpengaruh positif terhadap praktik akuntansi

manajemen tradisional dan kontemporer. Dengan adanya budaya yang mendorong karyawan untuk mengungkapkan gagasannya, akan meningkatkan penggunaan praktik akuntansi manajemen tradisional maupun kontemporer sebagai salah satu alat sistem informasi dalam mengungkapkan ide atau gagasannya tersebut. Di lain pihak untuk budaya organisasi berorientasi tujuan berpengaruh positif terhadap praktik akuntansi manajemen tradisional dan tidak berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen kontemporer. Organisasi yang menentukan, mengukur, dan mengevaluasi kriteria dan kinerja guna mencapai tujuan organisasinya, akan semakin sering menggunakan praktik akuntansi manajemen tradisional sebagai standar evaluasi kinerjanya.

Dengan demikian, teori ini sejalan dengan teori penelitian terdahulu oleh Ahmad (2012) yang menjelaskan bahwa organisasi yang memiliki budaya yang kuat dapat menjadikan orang-orang yang hanya memiliki kemampuan biasa memiliki prestasi kerja yang brilian. Nilai dan filosofi yang dianut telah mengarahkan perilaku orang-orang di dalam perusahaan untuk mencapai sukses dan diyakini menjadi suatu kekuatan budaya organisasi yang sering terjadi pada suksesnya perusahaan-perusahaan Jepang, Denison (1984).

#### **4.4.4 Pengaruh Pengetahuan terhadap Praktik Akuntansi Manajemen**

Pengetahuan yang mendalam tentang praktik akuntansi memungkinkan manajer untuk membuat keputusan yang lebih baik dan lebih tepat waktu. Contoh pemahaman dasar akuntansi manajemen yang dimaksud seperti



menyusun anggaran tahunan berdasarkan proyeksi pendapatan dan pengeluaran, serta memahami pentingnya anggaran sebagai alat perencanaan dan pengendalian kinerja organisasi serta menyusun laporan manajemen yang memberikan informasi analitis tentang kinerja keuangan dan operasional, yang membantu manajer dalam perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga pemahaman dasar akuntansi manajemen dapat diterapkan secara praktis dalam konteks organisasi untuk mendukung pengelolaan yang lebih efektif.

Penelitian ini sejalan dengan Mardiani (2022) yang menyatakan bahwa pengetahuan keuangan berpengaruh terhadap perilaku pengelolaan keuangan pada *startup* Kota Palu. Hal ini ditunjukkan oleh para pelaku bisnis *startup* yang menyatakan bahwa pengetahuan keuangan penting untuk dimiliki, khususnya dalam hal mengetahui cara menyusun anggaran keuangan dan belanja, mengetahui macam-macam sumber pendapatan dan pengeluaran tidak terduga serta mengetahui cara mengelola keuangan yang baik dan bijaksana karena hal tersebut akan berdampak pada perilakunya dalam mengelola keuangan usahanya.

Penjelasan di atas membuktikan bahwa apabila seseorang memiliki pengetahuan keuangan yang baik maka dipastikan ia memiliki perilaku pengelolaan keuangan yang baik pula. Sedangkan, apabila seseorang memiliki pengetahuan keuangan yang buruk maka dipastikan ia memiliki perilaku pengelolaan keuangan yang buruk pula. Sehingga dapat dipastikan bahwa pengetahuan keuangan sangat penting untuk dimiliki oleh para pelaku bisnis *startup* di Kota Palu.

Di samping itu penelitian yang dilakukan oleh Susanti, Yusriwati, dan Hapsari (2022) membuktikan bahwa pengetahuan akuntansi bernilai positif artinya terjadi pengaruh positif antara pengetahuan akuntansi terhadap kinerja UMKM di Tembilahan, semakin baik pengetahuan akuntansi maka semakin baik pula kinerja dan semakin tinggi pula tingkat pengetahuan akuntansi seseorang maka semakin rendah tingkat kegagalan dalam berusaha. Selain itu penelitian oleh Lestari dan Rustiana (2019) bahwa pengetahuan akuntansi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah pada UMKM di Kecamatan Pamulang dimana semakin baik pengetahuan akuntansi yang dimiliki oleh *owner* maka semakin meningkatnya kinerja Usaha Mikro, Kecil, dan Menengah.

Dengan demikian, teori ini sejalan dengan teori penelitian terdahulu oleh Mulia (2014) yang menyatakan bahwa Pengetahuan akuntansi sebagai suatu persepsi jelas akan apa yang dipandang sebagai fakta, kebenaran, atau informasi mengenai proses pencatatan, pengelompokan, dan pengikhtisaran kejadian-kejadian ekonomi dalam bentuk yang teratur dan logis dengan tujuan menyajikan informasi keuangan yang dibutuhkan.

#### **4.4.5 Pengaruh Keputusan Strategis Terhadap Praktik Akuntansi Manajemen**

Keputusan strategis merupakan faktor penting yang membentuk arah dan tujuan organisasi. Dalam konteks akuntansi manajemen, keputusan strategis secara langsung dapat memengaruhi praktik-praktik akuntansi, seperti alokasi sumber daya, perencanaan anggaran, dan sistem kontrol

manajemen. Keputusan strategis juga menentukan bagaimana informasi akuntansi digunakan untuk mendukung perumusan strategi perusahaan dan pengambilan keputusan dalam konteks yang lebih luas.

Berdasarkan hasil yang diperoleh oleh peneliti terdapat 1 item pernyataan yang memiliki nilai *range* tertinggi yaitu pernyataan “Persaingan yang ketat dari perusahaan lain dalam industri akuntansi”. Secara keseluruhan, pernyataan ini mencerminkan kesadaran pelaku *startup* di Kota Palu terhadap tantangan yang dihadapi dalam industri akuntansi. *startup* bisnis perlu beradaptasi dan berinovasi untuk tetap bersaing dan meraih keberhasilan di tengah lingkungan yang kompetitif. Dalam lingkungan yang kompetitif, kualitas layanan menjadi faktor kunci. Responden menyadari bahwa untuk bertahan, mereka perlu memberikan layanan akuntansi yang tidak hanya memenuhi, tetapi melebihi ekspektasi pelanggan. Responden juga menyadari bahwa untuk tetap relevan, mereka harus cepat beradaptasi dengan perubahan yang terjadi di industri akuntansi, termasuk perkembangan teknologi dan perubahan dalam regulasi. Dalam lima tahun terakhir, sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa keputusan strategis berpengaruh signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen. Pengaruh ini terlihat pada cara perusahaan mengadopsi kebijakan dan praktik akuntansi yang disesuaikan dengan strategi bisnis yang diambil, seperti restrukturisasi organisasi, investasi teknologi, atau perubahan regulasi.

Analisis SWOT (*Strengths, Weaknesses, Opportunities, Threats*) merupakan alat penting dalam pengambilan keputusan strategis yang banyak

digunakan oleh perusahaan. Dengan mengidentifikasi kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman, perusahaan dapat merumuskan strategi yang sesuai dengan situasi internal dan eksternal mereka. Praktik akuntansi manajemen berperan dalam memberikan data dan informasi yang diperlukan untuk pengambilan keputusan strategis ini, terutama dalam merancang rencana keuangan dan operasional yang sesuai dengan hasil analisis SWOT. Dalam penelitian ini, keputusan strategis yang diambil berdasarkan hasil analisis SWOT terbukti memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap praktik akuntansi manajemen. Hasil dari pengujian menunjukkan bahwa perusahaan yang menerapkan analisis SWOT secara efektif dapat mengoptimalkan penggunaan informasi akuntansi manajemen untuk mendukung perencanaan dan pengendalian keuangan yang lebih baik

Penelitian ini sejalan dengan Smith dan Adams (2020) menekankan pentingnya integrasi antara keputusan strategis dan praktik akuntansi manajemen. Mereka menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan analisis SWOT dalam proses pengambilan keputusan strategis dapat lebih baik dalam mengalokasikan sumber daya keuangan secara efisien. Dengan memanfaatkan informasi akuntansi manajemen, perusahaan dapat mengidentifikasi area yang memerlukan perbaikan dan mengoptimalkan penggunaan aset perusahaan untuk memanfaatkan peluang pasar. Selain itu, Grant (2019) dalam penelitiannya juga menyatakan bahwa praktik akuntansi manajemen memberikan data yang diperlukan untuk mengevaluasi dan memonitor dampak keputusan strategis yang diambil berdasarkan analisis

SWOT. Kekuatan dan kelemahan internal yang diidentifikasi melalui SWOT dapat diukur secara lebih akurat melalui laporan keuangan dan varians anggaran, sehingga memungkinkan perusahaan untuk menilai kinerja strategis dengan lebih baik. Di sisi lain, penelitian oleh Brown dan Miller (2018) menunjukkan bahwa keputusan strategis berdasarkan SWOT terkadang gagal dalam memengaruhi praktik akuntansi manajemen secara efektif. Mereka menemukan bahwa perusahaan yang terlalu bergantung pada SWOT sering kali menghadapi kesulitan dalam mengimplementasikan strategi yang sesuai dengan hasil analisis karena keterbatasan informasi akuntansi yang tersedia. Penelitian ini menyoroti bahwa SWOT memberikan gambaran yang terlalu luas, sementara praktik akuntansi manajemen membutuhkan data yang lebih spesifik untuk perencanaan keuangan.

Penelitian lain oleh Thompson dan Bell (2021) menemukan bahwa dalam beberapa kasus, keputusan strategis yang diambil berdasarkan SWOT tidak selalu didukung oleh praktik akuntansi manajemen yang kuat, terutama ketika perusahaan gagal dalam memanfaatkan teknologi akuntansi yang tepat. Mereka menekankan bahwa SWOT cenderung mengabaikan aspek teknis dalam pelaporan keuangan dan evaluasi kinerja, yang berakibat pada ketidakcocokan antara strategi yang dirancang dan pelaksanaan praktik akuntansi manajemen.

#### **4.4.6 Pengaruh Teknologi Operasional terhadap Keputusan Strategis**

Pengambilan keputusan strategis tidak lagi hanya bergantung pada intuisi atau pengalaman semata, akan tetapi dapat pula dengan

memanfaatkan teknologi. Teknologi memainkan peranan penting dalam bisnis modern. Teknologi dapat menjadi katalisator penting dalam transformasi bisnis serta pengambilan keputusan strategis, dimana kemampuan pengambilan keputusan strategis yang tepat dan adaptif dalam menghadapi dinamika pasar merupakan elemen kritis dalam mencapai keberhasilan jangka panjang (Fauzi, 2024).

Pada penelitian ini dapat dilihat dari nilai *Cronbach alpha* sebesar 0,678, maka besarnya pengaruh teknologi operasional terhadap keputusan strategis sebesar 68%. Berdasarkan hasil yang diperoleh oleh peneliti terdapat 1 item pernyataan yang memiliki nilai *range* tertinggi yaitu pernyataan “*Startup* kami rutin memposting konten di akun media sosial bisnis.”. Secara keseluruhan, pernyataan ini mencerminkan strategi pemasaran yang proaktif dan berorientasi pada pertumbuhan, yang penting bagi keberhasilan *startup* di Kota Palu dalam menghadapi persaingan dan membangun hubungan yang kuat dengan pelanggan. Dengan memposting konten secara rutin, startup menunjukkan komitmennya untuk berinteraksi dan membangun hubungan dengan audiens. Ini menciptakan peluang untuk mendapatkan umpan balik dan memahami kebutuhan serta preferensi pelanggan. Konten yang menarik dapat mendorong interaksi, komentar, dan berbagi, yang membantu membangun komunitas di sekitar merek. Ini menciptakan loyalitas pelanggan dan potensi *word-of-mouth* yang positif.

Sejalan dengan itu, penelitian oleh Garcia *et al.* (2021) menemukan bahwa teknologi operasional berdampak langsung pada peningkatan

efisiensi dan inovasi dalam pengambilan keputusan strategis. Mereka menekankan bahwa perusahaan yang mengadopsi teknologi AI dalam operasional mereka mampu mengidentifikasi tren pasar lebih cepat, sehingga memungkinkan mereka untuk merespon perubahan pasar lebih efisien. Hal ini terbukti meningkatkan kinerja keuangan dan keunggulan kompetitif perusahaan. Studi lain dari Davenport dan Harris (2019) mengungkapkan bahwa integrasi *Internet of Things* (IoT) dalam proses produksi dan *supply chain* membantu perusahaan dalam membuat keputusan strategis yang lebih baik terkait manajemen inventori dan rantai pasokan. Perusahaan dapat memprediksi permintaan produk dengan lebih akurat, mengurangi kelebihan stok, dan mempercepat waktu respons terhadap perubahan kebutuhan pasar.

Di sisi lain, ada penelitian yang menunjukkan bahwa tidak semua adopsi teknologi operasional memberikan dampak positif terhadap keputusan strategis. Penelitian oleh Muller *et al.* (2022) menyatakan bahwa meskipun teknologi operasional modern, seperti blockchain dan AI, menawarkan potensi besar, implementasi yang tidak tepat atau kurangnya pemahaman tentang teknologi tersebut dapat mengakibatkan biaya yang lebih tinggi dan keputusan yang kurang efektif. Studi ini menekankan bahwa teknologi tidak selalu menjadi solusi terbaik untuk semua masalah operasional dan dapat menjadi beban jika tidak diintegrasikan dengan strategi bisnis yang tepat. Penelitian oleh Schoemaker dan Tetlock (2020) juga menunjukkan bahwa perusahaan yang terlalu bergantung pada

teknologi operasional sering kali menghadapi resiko bias keputusan, di mana keputusan yang diambil berdasarkan data teknologi tidak mempertimbangkan aspek manusia atau pasar yang tidak terukur oleh teknologi.

Dengan demikian, teori ini sejalan dengan teori Tang dan Liao (2021) bahwa keputusan berdasarkan berbagai pertimbangan merupakan tingkat keputusan yang lebih banyak membutuhkan informasi dan informasi tersebut dikumpulkan serta dianalisis untuk dipertimbangkan agar menghasilkan keputusan strategis yang tepat bagi suatu entitas yang membutuhkan.

#### **4.4.7 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Keputusan Strategis**

Berdasarkan hasil yang diperoleh oleh peneliti terdapat 1 item pernyataan yang memiliki nilai *range* tertinggi yaitu pernyataan “Saya tahu pasti bagaimana saya harus berbuat dan bersikap dalam bisnis”, secara keseluruhan, pernyataan ini mencerminkan sikap proaktif dan percaya diri dari pelaku *startup* di Kota Palu, yang penting untuk mencapai keberhasilan dalam dunia bisnis yang kompetitif. Pelaku *startup* menunjukkan tingkat kepercayaan diri yang tinggi dalam kemampuannya untuk mengambil keputusan yang tepat dalam konteks bisnis. Hal ini penting dalam lingkungan bisnis yang seringkali dinamis dan penuh tantangan. Pernyataan ini juga menunjukkan bahwa pelaku *startup* memiliki panduan etika yang kuat dalam menjalankan bisnis. Mereka tahu bagaimana berperilaku secara



profesional dan bertanggung jawab, yang dapat memengaruhi reputasi bisnis mereka.

Penelitian oleh Pereira *et al.* (2020) menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan dapat mendorong perusahaan untuk mengambil pendekatan yang lebih fleksibel dan adaptif dalam pengambilan keputusan strategis. Mereka menyatakan bahwa perusahaan yang beroperasi di lingkungan dengan tingkat ketidakpastian tinggi, seperti sektor teknologi atau keuangan, cenderung mengadopsi strategi kontingensi yang memungkinkan mereka untuk dengan cepat merespons perubahan. Studi ini menekankan pentingnya kemampuan perusahaan untuk memanfaatkan data *real-time* dan analisis risiko untuk mempercepat proses pengambilan keputusan.

Di satu sisi penelitian yang dilakukan oleh Li dan Zhang (2019) menunjukkan bahwa ketidakpastian regulasi dan kebijakan di beberapa negara berkembang telah menyebabkan perusahaan multinasional menyesuaikan strategi bisnis mereka secara lebih sering untuk mengurangi risiko. Mereka berpendapat bahwa perusahaan yang mampu memanfaatkan strategi diversifikasi dapat lebih baik dalam mengurangi dampak negatif ketidakpastian lingkungan, sehingga tetap mempertahankan stabilitas operasional dan finansial. Dalam konteks COVID-19, He, Wang, dan Chen (2021) juga menemukan bahwa pandemi global telah menciptakan ketidakpastian lingkungan yang ekstrem, mendorong banyak perusahaan untuk mengubah keputusan strategis mereka, termasuk perubahan dalam

rantai pasokan, penyesuaian model bisnis, dan percepatan adopsi teknologi digital. Ketidakpastian yang disebabkan oleh pandemi memaksa perusahaan untuk cepat beradaptasi, menunjukkan bagaimana perusahaan yang lincah dapat bertahan dalam situasi yang tidak pasti.

Di sisi lain, beberapa penelitian menemukan bahwa ketidakpastian lingkungan dapat mempengaruhi perusahaan secara negatif, terutama ketika perusahaan gagal beradaptasi atau mengambil keputusan strategis yang keliru. Penelitian oleh Williams dan Cowley (2020) menunjukkan bahwa beberapa perusahaan mengambil keputusan strategis yang salah karena informasi yang mereka miliki selama ketidakpastian lingkungan terbatas atau tidak akurat. Dalam kasus tertentu, keputusan strategis yang didasarkan pada data yang salah atau asumsi yang salah dapat menyebabkan kerugian finansial yang signifikan dan kegagalan operasional.

Penelitian lain oleh Bonn dan Fisher (2019) juga menyoroti bahwa *over-adaptation* terhadap ketidakpastian lingkungan bisa menjadi kontra produktif. Ketika perusahaan terlalu sering menyesuaikan strategi mereka untuk merespons perubahan lingkungan yang tidak pasti, mereka bisa kehilangan fokus dan tidak mampu mengeksekusi strategi secara efektif. Misalnya, perusahaan yang sering mengubah arah karena ketidakpastian pasar cenderung mengorbankan konsistensi dan stabilitas, yang dapat mengganggu pertumbuhan jangka panjang mereka.

#### **4.4.8 Pengaruh Budaya Organisasi terhadap Keputusan Strategis**

Budaya organisasi merupakan kekuatan yang tidak berwujud namun

kuat diantara komunitas orang-orang yang berkerja sama yang mempengaruhi perilaku anggota kelompok, dan memiliki tujuan untuk mempromosikan persatuan dan kesatuan dan untuk merangsang semangat dan inovasi karyawan serta untuk meningkatkan efisiensi ekonomi perusahaan (Meilinda & Handayani, 2024).

Berdasarkan hasil yang diperoleh oleh peneliti terdapat 1 item pernyataan yang memiliki nilai *range* tertinggi yaitu pernyataan “Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja mencari pasar baru untuk produk (barang atau jasa) yang ada”. Secara keseluruhan, makna dari pernyataan ini menunjukkan bahwa pelaku *startup* di Kota Palu menyadari pentingnya eksplorasi pasar baru sebagai bagian dari strategi pertumbuhan dan keberlanjutan bisnis mereka. Sikap ini mencerminkan dinamika dan ambisi yang tinggi dalam menghadapi tantangan dan memanfaatkan peluang. Pelaku *startup* yang aktif mencari pasar baru menunjukkan fleksibilitas dan kemampuan untuk merespons peluang yang muncul. Ini penting dalam lingkungan bisnis yang kompetitif, terutama di kota seperti Palu dengan dinamika pasar yang unik.

Dalam lima tahun terakhir, penelitian menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki dampak signifikan terhadap pengambilan keputusan strategis. Faktor-faktor budaya seperti inovasi, kerjasama tim, dan nilai-nilai organisasi berkontribusi terhadap bagaimana perusahaan mengelola ketidakpastian, mengadopsi teknologi baru, dan beradaptasi terhadap perubahan eksternal. Penelitian oleh O'Reilly dan Tushman (2020)

menegaskan bahwa budaya organisasi yang mendukung inovasi dapat mempengaruhi keputusan strategis yang adaptif. Penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menanamkan budaya inovasi secara mendalam mampu beradaptasi lebih baik terhadap perubahan eksternal yang cepat, seperti perubahan teknologi dan pergeseran kebutuhan pasar. Perusahaan-perusahaan ini cenderung lebih berani dalam mengambil keputusan strategis yang memanfaatkan peluang baru dan teknologi disruptif. Penelitian lain oleh Schein (2019) menemukan bahwa nilai-nilai dan norma budaya organisasi memiliki pengaruh besar terhadap keputusan strategis yang berkelanjutan. Budaya yang mendorong kesadaran lingkungan, misalnya, sering kali menghasilkan keputusan strategis yang mendukung keberlanjutan bisnis jangka panjang. Perusahaan dengan budaya ini cenderung mengadopsi strategi yang lebih berfokus pada dampak lingkungan dan sosial daripada hanya mengejar keuntungan finansial semata.

#### **4.4.9 Pengaruh Pengetahuan terhadap Keputusan Strategis**

Kemampuan seorang pelaku usaha dalam mengelola perusahaannya diperoleh dari pengetahuan, pengalaman, pemahaman untuk belajar mengikuti pelatihan dan ketrampilan (Krisdiyawati, 2023), dimana semakin banyak pengetahuan, maka akan semakin baik seorang pelaku usaha mengendalikan usahanya, termasuk didalamnya dalam pengambilan sebuah keputusan strategis. Pengetahuan dapat menjadi bekal bagi seseorang dalam

melakukan analisis terhadap kondisi dan lingkungan baik internal maupun eksternal sebelum pengambilan sebuah keputusan strategis.

Pengetahuan menjadi salah satu faktor kunci dalam pengambilan keputusan strategis yang efektif. Dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks dan dinamis, perusahaan yang memiliki pengetahuan mendalam tentang industrinya, teknologi, pasar, dan regulasi, cenderung lebih berhasil dalam menyusun strategi yang tepat. Pengetahuan memungkinkan perusahaan untuk mengidentifikasi peluang dan risiko dengan lebih baik serta merumuskan strategi yang mampu meningkatkan keunggulan kompetitif. Dalam lima tahun terakhir, penelitian menunjukkan bahwa pengetahuan mendalam tentang aspek-aspek manajerial dan operasional memiliki dampak signifikan terhadap keputusan strategis. Perusahaan yang memiliki basis pengetahuan yang kuat cenderung lebih responsif dalam mengambil keputusan strategis yang inovatif dan adaptif terhadap perubahan eksternal.

Berdasarkan hasil yang diperoleh oleh peneliti terdapat 1 item pernyataan yang memiliki nilai range tertinggi yaitu pernyataan “Saya dapat menjelaskan konsep analisis varians dalam akuntansi”. Secara keseluruhan, makna dari pernyataan ini menunjukkan bahwa secara keseluruhan, pernyataan ini menunjukkan bahwa pelaku *startup* di Kota Palu memiliki pengetahuan yang kuat dalam aspek akuntansi manajemen, khususnya analisis varians, yang merupakan kunci untuk meningkatkan kinerja dan pengambilan keputusan dalam bisnis mereka. Responden menunjukkan

bahwa mereka cukup memiliki pengetahuan yang baik tentang konsep analisis varians, yang merupakan alat penting dalam akuntansi manajemen yang menunjukkan kemampuan untuk menganalisis kinerja keuangan dan operasional. Dengan kemampuan untuk menganalisis varians, pelaku *startup* dapat lebih responsif terhadap masalah yang muncul, sehingga dapat meningkatkan efisiensi dan efektivitas operasional memberikan keunggulan kompetitif di pasar.

Penelitian ini sejalan dengan dengan Grant (2019) menunjukkan bahwa pengetahuan yang mendalam tentang pasar dan inovasi teknologi memungkinkan perusahaan untuk mengambil keputusan strategis yang lebih baik terkait dengan pengembangan produk, ekspansi pasar, dan inovasi bisnis. Pengetahuan yang kuat tentang tren industri dan preferensi konsumen membantu perusahaan untuk merespons perubahan dengan cepat dan mengambil tindakan yang tepat. Studi ini menunjukkan bahwa pengetahuan yang akurat dan terperinci memungkinkan perusahaan untuk lebih proaktif dalam pengambilan keputusan strategis, sehingga meningkatkan peluang keberhasilan. Penelitian lain oleh Smith dan Williams (2020) juga menunjukkan bahwa perusahaan dengan basis pengetahuan yang lebih tinggi dalam analisis data dapat mengambil keputusan strategis berbasis data yang lebih akurat. *Data-driven decision-making* telah menjadi salah satu tren utama dalam dunia bisnis, dan pengetahuan tentang penggunaan data dan analitik membantu perusahaan dalam membuat keputusan strategis yang lebih informatif dan efektif.

Penelitian lain oleh Hansen *et al.* (2018) menemukan bahwa pengetahuan yang tidak relevan atau usang dapat mengarah pada pengambilan keputusan yang salah. Dalam beberapa kasus, perusahaan mengandalkan pengetahuan yang sudah tidak sesuai dengan konteks pasar saat ini, sehingga keputusan strategis yang diambil tidak lagi relevan dengan kondisi terbaru. Studi ini menunjukkan bahwa memiliki pengetahuan saja tidak cukup; perusahaan juga harus memastikan bahwa pengetahuan tersebut relevan dan *up-to-date*.

#### **4.4.9.10 Pengaruh Teknologi Operasional melalui Keputusan Strategis terhadap Praktik Akuntansi Manajemen.**

Pembahasan ini menyoroti pentingnya sinergi antara teknologi operasional dan sistem akuntansi dalam mendukung pengambilan keputusan strategis pada perusahaan, khususnya dalam konteks praktik akuntansi manajemen. Sejumlah literatur menyatakan bahwa integrasi teknologi informasi dalam proses akuntansi dapat meningkatkan kualitas keputusan strategis melalui penyediaan data yang akurat, *real-time*, dan relevan (Granlund, 2002). Hal ini memperkuat argumen bahwa teknologi operasional yang terintegrasi dengan sistem akuntansi tidak hanya mempercepat proses bisnis tetapi juga berperan sebagai fondasi informasi yang handal dalam perencanaan dan pengendalian strategis.

Namun, beberapa penelitian lain menunjukkan hasil yang beragam terkait dampak teknologi operasional terhadap keputusan strategis melalui praktik akuntansi manajemen. Misalnya, studi oleh (Burns, 2001) mengemukakan bahwa meskipun teknologi membantu dalam efisiensi proses, tidak semua perusahaan

berhasil memanfaatkan data tersebut secara optimal untuk pengambilan keputusan strategis. Hal ini dapat terjadi akibat kendala budaya organisasi, kurangnya kompetensi sumber daya manusia, atau ketidaksesuaian sistem yang diterapkan dengan kebutuhan bisnis secara menyeluruh. Fenomena ini juga dapat ditemukan dalam konteks startup di Kota Palu, di mana beberapa *startup* teknologi mulai mengadopsi sistem akuntansi berbasis teknologi untuk mendukung operasional mereka. Contoh pada *startup* seperti *PaluTech Solutions* yang bergerak di bidang layanan digital dan pengembangan aplikasi telah berupaya mengintegrasikan teknologi operasional dengan akuntansi manajemen. Namun, mereka menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan kontribusi fungsi akuntansi terhadap pengambilan keputusan strategis yang komprehensif, terutama karena sumber daya manusia dan budaya organisasi yang masih berkembang.

Dari sisi teori, pendekatan *contingency theory* yang dikemukakan oleh (Otley, 1980) dapat menjelaskan mengapa pengaruh teknologi operasional melalui praktik akuntansi manajemen terhadap keputusan strategis tidak selalu signifikan. Teori ini menyatakan bahwa efektivitas suatu sistem manajemen sangat tergantung pada konteks organisasi dan lingkungan eksternalnya. Oleh karena itu, meskipun teknologi dan sistem akuntansi telah diadopsi, faktor-faktor lain seperti budaya organisasi, struktur, dan strategi perusahaan turut menentukan sejauh mana teknologi tersebut dapat berkontribusi pada pengambilan keputusan strategis. Secara keseluruhan, pembahasan ini menunjukkan bahwa meskipun teknologi operasional memiliki potensi besar untuk mendukung praktik akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan strategis, implementasi yang berhasil sangat



bergantung pada kesiapan organisasi dan keselarasan sistem dengan kebutuhan bisnis. *Startup di Palu, seperti PaluTech Solutions*, menjadi contoh nyata bahwa adopsi teknologi harus disertai dengan penguatan kapabilitas manajemen dan budaya organisasi agar manfaatnya dapat dirasakan secara optimal dalam pengambilan keputusan strategis.

#### **4.4.9.11 Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan melalui Keputusan Strategis terhadap Praktik Akuntansi Manajemen.**

Ketidakpastian lingkungan merupakan tantangan utama yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan aktivitas bisnisnya, terutama dalam konteks pengambilan keputusan strategis. Banyak penelitian menegaskan bahwa organisasi perlu mengembangkan mekanisme adaptif, seperti analisis sensitivitas dan skenario bisnis, agar dapat menyesuaikan strategi dengan perubahan pasar yang dinamis (Ansoff, 1979; Simons, 1995). Pendekatan ini memungkinkan perusahaan untuk memetakan berbagai kemungkinan dan mempersiapkan respon yang fleksibel, sehingga meningkatkan kesiapan menghadapi ketidakpastian secara efektif. Namun, efektivitas praktik akuntansi manajemen dalam mengurangi risiko yang berkaitan dengan ketidakpastian lingkungan masih menunjukkan hasil yang beragam. Beberapa studi menemukan bahwa meskipun sistem akuntansi manajemen berperan penting dalam pengendalian dan pengukuran kinerja, kontribusinya terhadap pengurangan risiko strategis tidak selalu signifikan Malmi (2009). Hal ini dapat disebabkan oleh keterbatasan implementasi sistem yang tidak sepenuhnya terintegrasi dengan kebutuhan pengambilan keputusan atau kurangnya

pemahaman manajerial dalam memanfaatkan informasi akuntansi untuk mitigasi risiko secara optimal.

Fenomena ini juga tampak pada *startup* di Kota Palu, seperti Palu Digital Innovations, yang berupaya menerapkan praktik akuntansi manajemen dalam menghadapi ketidakpastian pasar lokal yang cepat berubah. Startup ini telah mengadopsi analisis sensitivitas untuk berbagai skenario bisnis sebagai bentuk kesiapan menghadapi dinamika pasar. Namun, praktik akuntansi manajemen dalam mengidentifikasi dan mengurangi risiko strategis masih belum optimal karena keterbatasan sumber daya dan pengalaman manajerial yang memadai, sehingga pengaruhnya terhadap keputusan strategis menjadi kurang nyata.

Secara teori, pendekatan *contingency theory* memberikan kerangka pemahaman bahwa sistem kontrol dan praktik manajemen harus disesuaikan dengan karakteristik lingkungan dan organisasi agar efektif Otley (1980). Dalam konteks ketidakpastian tinggi, sistem akuntansi manajemen yang kaku dan kurang adaptif cenderung gagal memberikan dukungan yang memadai bagi pengambilan keputusan strategis yang mengandung risiko tinggi. Oleh karena itu, tanpa adanya penyesuaian yang tepat, pengaruh praktik akuntansi manajemen terhadap pengurangan risiko strategis menjadi terbatas.

Dengan demikian, perusahaan, termasuk *startup* di Palu, perlu terus mengembangkan kapabilitas akuntansi manajemen yang lebih responsif dan fleksibel agar dapat berkontribusi maksimal dalam pengelolaan risiko strategis. Hal ini akan memungkinkan terciptanya keseimbangan antara kesiapan menghadapi

ketidakpastian dan pengelolaan risiko yang matang, sehingga mendukung stabilitas dan keberlanjutan bisnis jangka panjang di lingkungan yang penuh dinamika.

#### **4.4.9.12 Pengaruh Budaya Organisasi melalui Keputusan Strategis terhadap Praktik Akuntansi Manajemen.**

Budaya organisasi merupakan elemen penting yang memengaruhi dinamika pengambilan keputusan strategis dalam sebuah perusahaan. Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa budaya yang kuat dan terinternalisasi dapat menjadi fondasi bagi perilaku adaptif dan inovatif dalam menghadapi perubahan lingkungan bisnis (Schein, 2010). Budaya organisasi yang mendukung nilai-nilai perusahaan dan struktur kolaboratif biasanya mendorong sinergi dalam tim dan memperkuat komitmen karyawan terhadap tujuan strategis perusahaan.

Namun, beberapa penelitian juga menunjukkan bahwa pengaruh budaya organisasi terhadap keputusan strategis tidak selalu langsung atau signifikan, terutama dalam konteks implementasi praktik akuntansi manajemen. Studi oleh Abernethy dan Brownell (1999) menyoroti bahwa budaya yang dominan belum tentu tercermin secara optimal dalam sistem kontrol manajemen dan akuntansi, sehingga pengaruhnya terhadap keputusan strategis dapat menjadi terbatas atau tidak berpengaruh signifikan. Hal ini dapat disebabkan oleh gap antara nilai-nilai yang dianut secara kultural dan bagaimana praktik manajerial serta akuntansi diterapkan di lapangan.

Contoh yang dapat ditemukan pada startup di Kota Palu, seperti Palu Kreatif Teknologi, menggambarkan fenomena ini. Startup tersebut dikenal memiliki budaya organisasi yang adaptif dan kolaboratif, yang membantu mereka

cepat menyesuaikan diri dengan perubahan pasar lokal dan teknologi digital. Namun, dalam praktik akuntansi manajemen, budaya tersebut belum sepenuhnya terintegrasi dalam proses pengambilan keputusan strategis, terutama terkait pengelolaan risiko dan evaluasi kinerja secara sistematis. Hal ini menunjukkan bahwa meskipun budaya organisasi kuat, pengaruhnya terhadap keputusan strategis melalui praktik akuntansi manajemen masih perlu diperkuat.

Secara teoritis, pendekatan contingency theory memberikan penjelasan bahwa efektivitas sistem kontrol manajemen dan akuntansi sangat bergantung pada keselarasan antara budaya organisasi, struktur, dan lingkungan eksternal (Otley, 1980). Ketidaksesuaian antara nilai budaya dan praktik akuntansi dapat mengurangi efektivitas pengambilan keputusan strategis, terutama bila budaya tersebut belum mengakomodasi aspek formal dan analitis yang dibutuhkan oleh sistem akuntansi manajemen. Dengan demikian, organisasi, termasuk startup di Palu, perlu mengembangkan strategi yang lebih terintegrasi untuk memastikan budaya organisasi tidak hanya menjadi nilai normatif, tetapi juga tercermin secara nyata dalam praktik akuntansi manajemen. Upaya ini akan membantu meningkatkan konsistensi antara nilai-nilai inti dan pengambilan keputusan strategis, sehingga mendukung pertumbuhan yang berkelanjutan dan responsif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang dinamis.

#### **4.4.9.13 Pengaruh Pengetahuan melalui Keputusan Strategis terhadap Praktik Akuntansi Manajemen.**

Pengetahuan akuntansi modern merupakan aspek krusial dalam meningkatkan kualitas pengambilan keputusan strategis di perusahaan. Teori

*Resource-Based View* (RBV) menegaskan bahwa pengetahuan sebagai sumber daya intangibel dapat memberikan keunggulan kompetitif apabila dimanfaatkan secara efektif dalam praktik manajemen (Barney, 1991). Dengan terus memperbarui pengetahuan tentang perkembangan akuntansi dan teknologi pendukung, perusahaan dapat membangun fondasi kuat dalam menghadapi tantangan bisnis yang dinamis dan kompleks. Namun, beberapa penelitian juga mengindikasikan bahwa peningkatan pengetahuan akuntansi tidak selalu berdampak langsung pada efektivitas pengambilan keputusan strategis. Studi oleh Granlund dan Malmi (2002) menyoroti bahwa meskipun organisasi memiliki tingkat pengetahuan yang tinggi, integrasi pengetahuan tersebut ke dalam praktik akuntansi manajemen dan pengambilan keputusan belum selalu optimal. Hal ini menunjukkan adanya gap antara pemahaman teoretis dan implementasi praktis, terutama dalam konteks sistem yang mendukung keputusan cepat dan responsif.

Contoh *startup* di Kota Palu, seperti Palu Digital Solution, memperlihatkan fenomena serupa. Startup ini aktif dalam memperbarui pengetahuan karyawan mereka tentang perkembangan akuntansi dan teknologi digital. Meskipun demikian, mereka masih menghadapi tantangan dalam mengoptimalkan sistem akuntansi manajemen untuk mempercepat proses pengambilan keputusan strategis. Faktor-faktor seperti keterbatasan integrasi teknologi dan kurangnya adaptasi proses internal menjadi kendala utama, sehingga pengetahuan yang tinggi belum sepenuhnya berkontribusi signifikan terhadap pengambilan keputusan strategis. Dalam perspektif teori *contingency*, efektivitas sistem akuntansi manajemen sangat bergantung pada kesesuaian antara tingkat

pengetahuan organisasi, infrastruktur teknologi, dan lingkungan bisnis yang dihadapi (Otley, 1980). Oleh karena itu, meskipun pengetahuan merupakan prasyarat penting, keberhasilan pengambilan keputusan strategis memerlukan dukungan sistem yang tidak hanya canggih secara teknis, tetapi juga disesuaikan dengan kebutuhan dan karakteristik organisasi.

Dengan demikian, untuk meningkatkan dampak pengetahuan akuntansi terhadap keputusan strategis, perusahaan, termasuk *startup* di Kota Palu, perlu fokus pada pengembangan integrasi sistem dan proses bisnis yang adaptif. Pendekatan ini akan memastikan bahwa pengetahuan yang dimiliki dapat dimanfaatkan secara maksimal dalam mendukung pengambilan keputusan yang cepat, tepat, dan berbasis data, sehingga mampu mendorong keunggulan kompetitif dalam lingkungan bisnis yang semakin kompleks.

#### **4.7 Novelty Penelitian**

Kebaruhan penelitian (*novelty*) adalah salah satu syarat dalam penulisan disertasi. Penelitian ini memiliki konstruksi variabel dimensi dan indikator-indikator pengukuran yang berbeda dalam mengembangkan kerangka pikir untuk mengukur praktik akuntansi manajemen melalui teori kontijensi yaitu teknologi operasional, ketidakpastian lingkungan, budaya organisasi, pengetahuan dan keputusan strategis sebagai variabel intervening dibandingkan penelitian sebelumnya. Adapun kebaruan dari penelitian ini adalah sebagai berikut :

- a) Fokus pada *startup business* di Kota Palu.

Penelitian sebelumnya lebih berfokus pada sektor bisnis tradisional (UMKM), perusahaan manufaktur, perbankan, sektor perhotelan, dan sektor makanan

kulineran di luar Kota Palu, sehingga penelitian ini menawarkan perspektif baru yang relevan pada perkembangan sektor *startup business*, baik untuk *owner startup* maupun *maleo techno centre* untuk keberlanjutan *startup* bisnis di wilayah Kota Palu.

b) Integrasi antara keputusan strategis dengan praktik akuntansi manajemen.

Penelitian ini memperkenalkan pendekatan integratif dalam menghubungkan analisa keputusan strategis (Analisa SWOT) sebagai alat dalam pengambilan keputusan strategis dengan praktik akuntansi manajemen. Sebelumnya penelitian ini mengnarasikan kedua konsep ini secara terpisah. Penelitian ini menunjukkan bagaimana strategi SWOT (*strengths, weakness, opportunities, dan threads.*) mempengaruhi prinsip akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan sehingga *startup* dapat merumuskan strategi yang sesuai dengan situasi internal dan eksternal bisnis tersebut.

c) Budaya organisasi melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen.

Temuan ini memperkaya literatur dengan menantang asumsi konvensional bahwa budaya organisasi selalu terinternalisasi secara merata dalam semua aspek strategis, sekaligus menawarkan perspektif unik tentang bagaimana *startup* di lingkungan spesifik mengelola ketegangan antara kelincahan adaptasi dan konsistensi nilai. Implikasi praktisnya, studi ini mengusulkan pendekatan "budaya hybrid" yang memadukan kelenturan adaptif dengan penguatan nilai inti, sebagai solusi bagi *startup* untuk menyeimbangkan kecepatan pertumbuhan dengan stabilitas strategis.

- d) Ketidakpastian lingkungan melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen.

penelitian ini memberikan kontribusi teoretis baru dengan mengungkap paradoks adaptabilitas pada *startup* di wilayah berkembang, di mana meskipun perusahaan telah mengadopsi praktik analisis sensitivitas yang canggih (sebagai respons terhadap ketidakpastian lingkungan), implementasi akuntansi manajemen sebagai alat mitigasi risiko strategis masih bersifat parsial dan kurang efektif. Temuan ini memperkaya contingency theory dengan menunjukkan bahwa dalam konteks sumber daya terbatas, kelincahan operasional (seperti analisis skenario) tidak secara otomatis berbanding lurus dengan kedewasaan sistem pengendalian manajemen. Secara praktis, studi ini mengusulkan pendekatan "akuntansi manajemen adaptif" yang terintegrasi dengan analisis skenario, sebagai solusi untuk menjembatani kesenjangan tersebut, sekaligus memberikan pandangan baru tentang bagaimana perusahaan kecil dapat mengoptimalkan alat manajemen yang terbatas untuk menghadapi kompleksitas pasar dinamis. Temuan ini memiliki implikasi penting bagi pengembangan model manajemen risiko yang kontekstual bagi *startup* di wilayah dengan karakteristik ketidakpastian tinggi namun sumber daya terbatas.

- e) Pengetahuan melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen.

Secara eksplisit, studi ini menawarkan kerangka "akuntansi manajemen responsif" yang menekankan pada penyelarasan tiga elemen kunci: (1) alur



pengetahuan yang terstruktur, (2) desain sistem berbasis kebutuhan keputusan, dan (3) kultur eksperimentasi untuk menguji integrasi pengetahuan-teknologi. Implikasi teoretisnya, penelitian ini menggeser diskusi dari sekadar "apa yang diketahui" ke "bagaimana pengetahuan dioperasionalkan" dalam konteks ketidakpastian tinggi, sekaligus memberikan pandangan baru tentang transformasi pengetahuan menjadi aksi strategis pada perusahaan rintisan di wilayah berkembang.

- f) Teknologi operasional melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen.

penelitian ini mengungkap temuan penting tentang asimetri integrasi teknologi dalam konteks akuntansi manajemen *startup*, di mana meskipun integrasi teknologi operasional dan sistem akuntansi secara teknis telah tercapai (dengan dampak positif pada kualitas keputusan), transformasi praktik keuangan menjadi pendukung keputusan strategis yang holistik masih tertinggal. Penelitian ini juga memberikan kontribusi teoretis dengan mengidentifikasi "kesenjangan transformatif". jarak antara kemampuan teknologi untuk menyediakan data dan kapasitas organisasi untuk menerjemahkannya menjadi insight strategis yang khas terjadi pada *startup* di wilayah berkembang seperti Palu. Secara praktis, studi ini menawarkan kerangka "akuntansi manajemen berbasis nilai strategis" yang menekankan pada:

- 1) *alignment* antara desain sistem dan tujuan strategis,
- 2) penguatan literasi teknologi di level manajemen, dan

3) rekonseptualisasi peran fungsi keuangan dari sekadar penyedia data menjadi mitra strategis.

Implikasi utamanya, penelitian ini memberikan perspektif baru tentang bagaimana startup dapat mentransendensi batas-batas integrasi teknis untuk mencapai integrasi strategis yang sesungguhnya, sekaligus menantang asumsi konvensional bahwa kemajuan teknologi selalu berbanding lurus dengan kematangan pengambilan keputusan.

## BAB V

### PENUTUP

#### 5.1 Kesimpulan

1. Variabel teknologi operasional berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen. Pada Tingkat *Startup* sendiri dapat mengoptimalkan teknologi untuk menciptakan nilai tambah produk dan layanan, memperkuat posisi kompetitif di pasar yang semakin dinamis dan global.
2. Variabel ketidakpastian lingkungan berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen. Ketidakpastian lingkungan merupakan faktor utama yang mempengaruhi desain dan efektivitas sistem akuntansi manajemen dalam suatu organisasi, khususnya di era dinamis dan kompetitif saat ini.
3. Variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen. *Startup* bisnis menerapkan budaya organisasi yang terinternalisasi dengan baik mampu mengarahkan perilaku anggota organisasi untuk mencapai kinerja unggul, sekaligus memaksimalkan fungsi akuntansi manajemen baik secara tradisional maupun kontemporer sehingga menjadi faktor penting dalam keberhasilan dan daya saing Perusahaan.
4. Variabel pengetahuan berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen. Para pelaku *startup* bisnis berasumsi bahwa pengetahuan akuntansi bukan hanya sebagai konsep teoritis, tetapi juga sebagai alat praktis yang vital dalam meningkatkan keberhasilan dan keberlanjutan *startup* bisnis.

5. Variabel Keputusan strategis berpengaruh terhadap praktik akuntansi manajemen. Pada konsep Keputusan strategis yaitu Analisa SWOT memberikan kerangka kerja yang bermanfaat, keberhasilan implementasi strategi yang berdampak pada praktik akuntansi menuntut data yang lebih spesifik dan teknologi pendukung yang memadai agar dapat mengoptimalkan alokasi sumber daya dan evaluasi kinerja secara akurat pada Tingkat *startup* sendiri.
6. Variabel teknologi operasional tidak berpengaruh terhadap keputusan strategis. Integrasi teknologi harus dilakukan secara strategis dengan mempertimbangkan aspek manusia dan konteks bisnis agar keputusan yang dihasilkan benar-benar mendukung keberhasilan jangka Panjang *startup*.
7. Variabel ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap keputusan strategis. *Startup* yang belum mampu mengelola ketidakpastian secara efektif dengan tetap berpegang tidak mempunyai panduan etika/SOP dan profesionalisme, dimana jika diterapkan akan lebih mampu mempertahankan stabilitas operasional sekaligus memanfaatkan peluang pertumbuhan jangka Panjang.
8. Variabel budaya organisasi berpengaruh terhadap keputusan strategis. Pengembangan budaya organisasi yang tepat menjadi kunci bagi *startup* untuk mempertahankan daya saing dan mencapai pertumbuhan yang berkelanjutan di tengah dinamika pasar yang kompleks.
9. Variabel pengetahuan berpengaruh terhadap praktik keputusan strategis. Kombinasi antara pengetahuan yang kuat, relevan, dan adaptif menjadi

modal utama bagi Perusahaan *startup* dalam meraih keunggulan kompetitif dan keberhasilan jangka Panjang.

10. Variabel teknologi operasional melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen tidak berpengaruh. Integrasi teknologi operasional sistem akuntansi manajemen tidak memiliki potensi signifikan untuk meningkatkan kualitas pengambilan Keputusan strategis melalui penyediaan data yang akurat dan *real time*.
11. Variabel ketidakpastian lingkungan melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen tidak berpengaruh. Pada pendekatan kontijensi menegaskan bahwa sistem akuntansi manajemen harus disesuaikan secara fleksibel dengan karakteristik lingkungan dan kebutuhan organisasi agar dapat memberikan dukungan yang efektif dalam pengelolaan risiko.
12. Variabel budaya organisasi melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen tidak berpengaruh Dengan merujuk pada teori kontijensi, efektifitas pengambilan keputusan starategis sangat bergantung pada keselerasan antara budaya organisasi, struktur, dan lingkungan eksternal, sehingga organisasi perlu mengembangkan pendekatan yang lebih terpadu agar nilai budaya dapat diwujudkan dalam praktik akuntansi manajemen yang mendukung pengambilan keputusan strategis secara efektif dan berkelanjutan.
13. Variabel pengetahuan melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen tidak berpengaruh. Tantangan utama terletak pada

penerapan pengetahuan ke dalam praktik yang konkret dan reponsif terhadap dinamika bisnis. Oleh karena itu, diperlukan sinergi antara kompetensi pengetahuan, kesiapan teknologi, dan penyesuaian organisasi agar informasi akuntansi benar-benar dapat menjadi dasar yang efektif dalam pengambilan Keputusan strategis.

## **5.2 Implikasi dan Keterbatasan Penelitian**

### **5.2.1 Implikasi**

Penelitian ini memberikan beberapa implikasi yang penting baik secara teoritis maupun praktis:

- a. Implikasi Teoritis, Penelitian ini memberikan kontribusi signifikan dalam literatur terkait pengaruh keputusan strategis, terutama berdasarkan analisis SWOT, terhadap praktik akuntansi manajemen. Dengan memperkuat hubungan antara variabel-variabel ini, penelitian ini menegaskan bahwa keputusan strategis berbasis analisis SWOT memberikan pengaruh besar terhadap bagaimana perusahaan mengelola akuntansi manajemennya. Hal ini memperkaya wawasan akademik mengenai interaksi antara strategi perusahaan dan proses akuntansi, serta memberikan dasar untuk penelitian lebih lanjut tentang faktor-faktor lain yang dapat memperkuat atau mengurangi pengaruh tersebut.
- b. Implikasi Praktis, Dari sudut pandang praktis, penelitian ini memberikan wawasan bagi manajer dan akuntan manajemen bahwa pengambilan keputusan strategis yang baik berdasarkan SWOT dapat

meningkatkan efisiensi dalam praktik akuntansi manajemen. Dengan memahami kekuatan, kelemahan, peluang, dan ancaman yang ada, manajemen perusahaan dapat membuat keputusan yang lebih terukur terkait anggaran, perencanaan keuangan, serta pengendalian operasional. Hal ini penting bagi perusahaan yang ingin meningkatkan daya saingnya melalui optimalisasi sumber daya dan praktik akuntansi yang mendukung pencapaian tujuan strategis.

#### **5.2.2 Keterbatasan Penelitian**

1. Pada saat proses melakukan penelitian, keterbatasan responden pada pengetahuan *glossarium* terkait dengan akuntansi manajemen sehingga membingungkan responden untuk menjawab namun peneliti tetap menuntut penjelasan yang detail terkait dengan kuesioner.
2. *Miss* komunikasi antara pelaku *startup* dengan peneliti sehingga jadwal untuk wawancara sering tertunda.

#### **5.3 Saran**

1. *Startup* disarankan untuk mengadopsi teknologi seperti IoT, ERP, dan sistem pembayaran digital untuk memudahkan pelacakan transaksi dan pengelolaan inventori.
2. Lakukan analisis SWOT rutin pada *startup* (misalnya setiap 6 bulan) untuk menyesuaikan strategi.
3. Gunakan alat analisis data untuk memantau perubahan pasar dan regulasi secara *real-time*.

4. Untuk penelitian selanjutnya dapat digunakan untuk memperluas atau memperdalam seperti teknologi terbaru, adaptasi terhadap ketidakpastian, dan penguatan budaya organisasi sangat relevan mengingat dinamika bisnis yang terus berubah.



## DAFTAR PUSAKA

- Abdel Basset, M., Gamal, A., Chakraborty, R., K., & Ryan, M. (2021). *A new hybrid multi criteria decision making approach for location selection of sustainable offshore wind nergy stations: A case study.* *Journal of Cleaner Production*, 280. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.clepro.2020.124462>
- Ahmad, K. (2012). "The use of management accounting practices in malaysian SMEs. *University of Exeter, May.*"
- Alliyah, S., & Maslichan., (2022). Penggunaan praktik akuntansi manajemen (pam) pada ukm 101 fokus ekonomi penggunaan praktek akuntansi manajemen (pam) pada ukm di Kabupaten Rembang. *Jurnal Ilmiah Ekonomi*, 17(1), 101–114. <http://ejournal.stiepena.ac.id/index.php/fe>.
- Anderson, P., & Moore, K. (2021). "Information overload in strategic decision making: implications for corporate strategy." *Strategic Management Journal*, 42(4), 556-572.
- Anindhita, Y., Puji, A., & Adesita, N. (2022). Faktor-faktor penyebab kegagalan berkembangnya perusahaan *startup*: studi kasus perusahaan makanan dan minuman di Indonesia. *Jurnal Optimalisasi*, 8(2), 221. <https://doi.org/10.35308/jopt.v8i2.5697>
- Atiek, Purwati, S., & Zulaikha, S. (2006). Outcomes Perusahaan: Implikasinya dalam riset masa kini dan masa yang akan datang. *Fakultas Ekonomi UNSOED, Jawa Tengah*, 1–11.
- Atkinson, A. ., Kaplan, R. ., & Matsumur, E. . (2012). Management accounting: information for decision making and strategy execution. In PEARSON (Vol. 6).
- Azudin, A., & Mansor, N. (2018). Management accounting practices of SMEs: the impact of organizational dna, business potential and operational technology. *Asia Pacific Management Review*, 23(3), 222–226. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.v.2017.07.014>.
- Barney, J. B., & Felin, T. (2022). Cultural resources and strategic decision-making in startups. *\*Strategic Management Journal*, 43\*(5), 1125-1147. <https://doi.org/10.1002/smj.3456>.

- Bedford, D. S., & Sandelin, M. (2020). How management accounting knowledge shapes strategic decisions: evidence from cfos. *Accounting, Organizations and Society*, 84, 101184. DOI: 10.1016/j.aos.2020.101184.
- Brewer, P. C., Garrison, R. H., & Noreen, E. W. (2016). Introduction to Managerial Accounting : Eighth Edition. *Issues in Accounting Education*, 22(1), 753. <https://lib.hpu.edu.vn/handle/123456789/32654>.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (2020). *The Social Life of Information: Updated, with a New Preface*. Harvard Business Review Press.
- Brown, P., & Miller, D. (2018). "The limitations of swot in strategic decision-making." *Management Accounting Quarterly*, 19(4), 84-97.
- Bonn, I., & Fisher, M. (2019). "Over-adaptation to environmental uncertainty: the pitfalls of constant strategy shifts." *Strategic Planning & Control*, 48(1), 55-67. <https://doi.org/10.1108/SPC-2019-0017>.
- Chandrarin, G. (2004). *Akuntansi Manajemen Kontemporer*. Academia.Edu, melalui [https://www.academia.edu/29086764/Akuntansi\\_manajemen\\_kontemporer](https://www.academia.edu/29086764/Akuntansi_manajemen_kontemporer)
- Chenhall, R. H. (2003). Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127–168.
- Chenhall, R. H., & Morris, D. J. (2021). The role of organizational culture in strategic accounting choices. *Management Accounting Research*, 50\*, 100763. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2021.100763>.
- Chen, X., Wang, Y., & Liu, Z. (2022). Consumer trust in digital payment methods: a startup perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 40(5), 1123-1140. DOI: 10.1108/IJBM-01-2022-0033.
- Chulmoo Lee, Byoungsoo Kim, Hyejung Lee. (2021). " The impact of information system complexity on operational performance: evidence from manufacturing firms". *International Journal of Information Management*, Vol 59. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102367>.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2019). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.

- Dwi Puryati. (2022). Praktik akuntansi manajemen pada usaha mikro, kecil, menengah di indonesia. *Jurnal Riset Akuntansi & Perpajakan (JRAP)*, 9(01), 124–135. <https://doi.org/10.35838/jrap.2022.009.01.10>.
- Denison, D. R., Hooijberg, R., & Lane, N. (2020). "Organizational culture and decision making in a turbulent environment." *Journal of Organizational Behavior*, 41(3), 345-364.
- Erserim, A. (2012). *and external environment of firms on management accounting practices : an empirical research on industrial firms in Turkey*. 62, 372–376. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2012.09.059>.
- Fauzi, Andi Muh Akbar Saputra, Alvionitha Sari Agsriningtyas, Wenny Desty Febrian, Annisa Nurul Nabilah, Hanifah Nurul, Mutmainnah, (2024). "Evaluasi penggunaan teknologi big data untuk analisis data bisnis dan pengambilan keputusan". *Jurnal Review Pendidikan dan Pengajaran*, Vol 7 Nomor 1. P-2655-710X e-ISSN 2655-6022.
- Fisher J. (1995). Contingency-based research on management control systems: categorization by level of complexity. *Journal of Accounting Literature*, 14, 24–53.
- Fuad, K., Winarsih, W., Handayani, R. T., & Zuliyati, Z. (2023). Contingency factors in management accounting practices in msme in the food sector in central java. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 7(2), 254–264. <https://doi.org/10.29303/jaa.v7i2.202>
- Fuzi, N. M., Habidin, N. F., Janudin, S. E., & Ong, S. Y. Y. (2020). Environmental management accounting practices, management system, and performance: SEM approach. *International Journal of Quality and Reliability Management*, 37(9–10), 1165–1182. <https://doi.org/10.1108/IJQRM-12-2018-0325>
- Gangopadhyay, P., Chawla, M., Dal Monte, O., & Chang, S. (2021). *Prefrontal–amygdala circuits in social decision-making*. *Nature Neuroscience*. 24(1), 5–18.
- Garcia, R., Meléndez, V., & Perez, A. (2021). "Adopting AI for strategic decision making in operations: insights from manufacturing." *Journal of Operations Management*, 65(2), 134-149. <https://doi.org/10.1016/j.jom.2021.04.004>.

- García, J. R., Martínez, L. S., & Fernández, A. (2020). Digital platform aesthetics: how design influences perceived credibility and user adoption. *International Journal of Information Management*, 52, 102198. DOI: 10.1016/j.ijinfomgt.2020.102198.
- Gerdin, J., & Greve, J. (2021). Strategic decision-making under uncertainty: A contingency approach for startups. *Journal of Business Venturing*, 36(4), 106198.
- Ginzberg, M. (1980). An organizational contingencies view of accounting and information systems implementations. *Accounting, Organizations and Society*, 4, 369–382.
- Gordon, L., & Narayanan, V. (1984). Management accounting systems, perceived environmental uncertainty and organization structure: an empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 1, 33–47.  
[https://doi.org/https://doi.org/10.1016/0361-3682\(84\)90028-X](https://doi.org/10.1016/0361-3682(84)90028-X).
- Grant, R. M. (2019). "Contemporary Strategy Analysis: Text and Cases." John Wiley & Sons.
- Hariyani, D. S. (2018). Akuntansi Manajemen. Malang: Aditya Media Publishing.
- Hansen, F., Lee, T., & Christenson, K. (2018). "Relevance of knowledge in a rapidly changing business environment." *International Journal of Business Management*, 32(1), 45-61.
- He, Y., Wang, H., & Chen, Z. (2021). "Pandemic-induced environmental uncertainty and corporate strategy adjustments: Lessons from COVID-19." *International Journal of Business and Economics*, 76(5), 245-268.  
<https://doi.org/10.1016/j.ijbe.2021.01.003>.
- Herlina, P., Nurabiah, & Yusli, M. (2020). Faktor-faktor kontinjensi yang memengaruhi pengimplementasian praktik akuntansi manajemen pada usaha kecil menengah (Ukm) Di Kota Mataram. *Jurnal Aplikasi Akuntansi*, 5(1), 72–89. <https://doi.org/10.29303/jaa.v5i1.91>
- Isaac. (2020). Pengaruh praktik akuntansi manajemen terhadap kinerja organisasi pada perusahaan percetakan di Yogyakarta. [http://e-journal.uaaj.ac.id/22831/%0Ahttp://e-](http://e-journal.uaaj.ac.id/22831/%0Ahttp://e-journal.uaaj.ac.id/22831/%0Ahttp://e-journal.uaaj.ac.id/22831/%0Ahttp://e-journal.uaaj.ac.id/)

journal.uajy.ac.id/22831/1/1604227101.pdf

- Jiambalvo, & James. (2013). *Managerial Accountin* (John Wiley&Sons Inc (ed.); Fifth Edit).
- Kasy, M., & Abebe, R. (2021). Fairness, equality, and power in algorithmic decision-making. *ACM Conference on Fairness, Accountability, and Transparency*, 576–586.
- Khandwalla, P. (1972). The Effect of Different types of comptetion on the ruse of management control. *Journal of Accounting Research*, 10, 275–285.
- Li, F., & Zhang, L. (2019). "Environmental uncertainty and strategic decision-making: evidence from emerging markets." *Global Business Review*, 55(4), 302-315. <https://doi.org/10.1177/0972150919852022>.
- Latif, S., Izani, S., & Salleh, M. (2023). *The use of management accounting practices by young entrepreneurs in start-up small firms : a qualitative insight. 1*, 60–69.
- Lopez, & Hiebi. (2015). Management accounting in small and medium-sized enterprises: current knowledge and avenues for further research. *Journal of Management Accounting Research*, 27, 63–76.
- Masyiyah, K. (2019). *Akuntansi Manajemen*. Universitas Muhammadiyah Malang.
- Martin, J., & Siehl, C. (2021). "Organizational culture and counterculture: an uneasy relationship." *Administrative Science Quarterly*, 28(2), 231-250.
- McChlery, S., L., Meechan, & Godfrey. (2005). Barriers and catalysts to sound financial management systems in small sized enterprises. *CIMA: Research Executive Summaries Serries, 1*.
- Mitchell, & Reid. (2000). Editorial problems, challenges and opportunities: the small business as a setting for management accounting research. *Management Accounting Research*, 11, 385–390. <https://doi.org/https://doi.org/https://doi.org/10.1006/mare.2000.0152>
- Moorthy. (2003). *Application of information technology in management accounting decision making*. 2(3), 1–16.
- Muhammad Rahman, Budi Santoso. (2022). " Operational technology adoption in startups: challenges and benefits". *Journal of Small Business and Enterprise*

- Development, Vol 29 No 5. <https://doi.org/10.1108/JSBED-05-2022-0211>.
- Mulyana, R. N., Aulia, O., Adem, D. B., Nuryadin, A. N., & Prehanto, A. (2022). Hambatan *startup* edukasi setelah program inkubasi (studi kasus pada program inkubator startup cias). *Jurnal Studi Manajemen Dan Bisnis*, 9(1), 59–64. <https://doi.org/10.21107/jsmb.v9i1.14748>.
- Muller, R., Hughes, P., & Schwab, A. (2022). "Pitfalls of operational technology adoption: a strategic perspective on blockchain and AI." *Strategic Management Journal*, 43(7), 255-278. <https://doi.org/10.1002/smj.3142>
- Notoatmodjo. (2017). *Pembinaan untuk meningkatkan kinerja karyawan, Jakarta PPM*. PT Rineka Cipta Foster.
- Novita. (2018). *Dampak budaya organisasi pada praktik akuntansi manajemen dan pengaruhnya terhadap perubahan dan kinerja organisasi: Studi Empiris pada Sektor Publik*.
- Nugroho, A., Santoso, B., & Wijaya, C. (2022). why do small businesses adopt digital payments? evidence from Indonesia. *Electronic Commerce Research*, 22(3), 1025-1042. DOI: 10.1007/s10660-022-09625-w.
- O'Reilly, C. A., & Tushman, M. L. (2020). "Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma." Stanford University Press.
- Otley, D. T. (1980). The contingency theory of management accounting: achievement and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, 5(4), 413–428.
- Pateli, & Giaglis. (2005). Technology innovation-induced business model change: a contingency approach. *Journal of Organizational Change Management*, 18(2), 167–183. <https://doi.org/10.1108/09534810510589589>.
- Pereira, A. M., Costa, R. L., & Oliveira, M. (2020). "Strategic adaptation in uncertain environments: flexibility as a key driver." *Journal of Strategic Management*, 42(3), 178-192. <https://doi.org/10.1016/j.jsm.2020.04.002>.
- Pitri, T. (2020). Pengaruh pengetahuan dan pengalaman kerja terhadap kinerja karyawan pada CV. Ria Busana. *Jurnal Ekonomedia*, 9(2), 37–56.
- Prihastiwi, D., & Sholihin, M. (2017). Penggunaan praktik-praktik akuntansi manajemen pada usaha kecil menengah dan faktor-faktor kontinjensinya.

*Jurnal Akuntansi*, 1–34.

- Putri, P. Y. A., Dewi, I. G. A. R. P., & Dewi, C. I. R. S. (2019). Praktik akuntansi manajemen dan faktor-faktor kontijensinya pada umkm di rumah kreatif bumh (Rkb) Kabupaten Gianyar. *Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 3(2), 100–118. <https://doi.org/10.23887/jia.v3i2.16635>.
- Quattrone, P., & Hopper, T. (2023). Digital transformation and strategic decision-making: the mediating role of managerial accounting knowledge. *Technological Forecasting and Social Change*, 190, 122567. DOI: 10.1016/j.techfore.2023.122567.
- Rachmawati, D. (2021). Praktik akuntansi manajemen dan dampaknya pada kinerja startup business digital the management accounting practice and its impact on startup business digital performance., 17(1), 11–21.
- Rasyid, E. (2015). *Accounting in Action: Teori kontigensi dan relativitas budaya sistem akuntansi manajemen*. Pustaka Sempu dan Pusat Pengembangan Akuntansi.
- Santoso A, Wijaya B, Putra D (2023). " Blockchain technology for cost management in startups". *Jurnal: International Journal of Digital Accounting and Financial Management (IJDAFM)*. Volume: 4 Nomor 2.
- Schein, E. H. (2019). *Organizational culture and leadership* (5th ed.). John Wiley & Sons.
- Schoemaker, P. J. H., & Tetlock, P. E. (2020). *Superforecasting: The Art and Science of Prediction*. Crown Publishing Group.
- Setyorini, W., Khotimah, S., & Rafi', M. (2021). Pengaruh Pengetahuan terhadap kinerja karyawan cv. master print pangkalan bun. *Magenta*, 9(2), 45–52.
- Sheung. (2014). he new strategies and e-business ethics, that leads organizations to success. *Journal of Management and Business Research*, 14(8).
- Sihombing. (2018). *Perusahaan Start-Up di Indonesia Berkembang Pesat*.
- Smith, D. R., & Williams, T. (2020). "Big data in strategic decision making: insights from corporate strategy." *Journal of Business Research*, 120, 63-72.
- Smith, J. R., & Adams, K. L. (2020). "Strategic Management and managerial accounting: leveraging swot analysis." *Journal of Accounting and Strategy*,

45(2), 102-118.

- Soemohadiwidjojo, & Arini. (2018). *SOP dan KPI untuk UMKM dan startup. Jakarta: Raih Asa Sukses*. Penebar Swadaya Grup.
- Sukma, M. D. S. (2021). *(Studi pada Bank Syariah di Kabupaten Pati dan Kabupaten Kudus) Skripsi Mencapai Derajat Sarjana S1*.
- Sweetenia, A. M. (2018). *Praktik akuntansi manajemen pada umkm di magelang : dampak dna organisasi , potensi bisnis , dan teknologi informasi*. Tang, M., & Liao, H. (2021). *From conventional group decision making to large-scale group decision making: What are the challenges and how to meet them in big data era? A state of the art survey*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.omega.2019.102141>
- Tanjung, H., Rusmana, O., & Lestari, P. (2021). Adopsi praktik-praktik akuntansi manajemen dan hubungannya dengan kinerja ukm. *Jurnal Media Bina*, 15(8), 5019–5040.
- Taouab, O., & Issor, Z. (2019). Firm performance: Definition and measurement models. *European Scientific Journal*, 15(1), 93–106.
- Teece, D. J., & Leih, S. (2022). Dynamic capabilities and strategic decision-making in digital transformation. *Strategic Management Journal*, 43(5), 1125-1147. DOI: 10.1002/smj.3456.
- Thompson, G., & Bell, R. (2021). "SWOT analysis and managerial accounting practices: a case study." *International Journal of Business and Economics*, 12(1), 134-147.
- Triyono. (2003). Paradigma Metodologi Akuntansi Positif dalam Perspektif Filsafat Ilmu. In *Jurnal Bisnis Strategi* (Vol. 11, Issue VIII, pp. 12–22).
- Tsamenyi, M., et al. (2020). Organizational culture and management accounting practices in startups. *\*Accounting, Organizations and Society*, 85\*, 101183. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2020.101183>.
- Tutik Mardiani, Darman (2022). "Peran Pengetahuan, sikap, dan gender terhadap perilaku keuangan bisnis startup Kota Palu". *Jurnal Ilmu Manajemen*, Vol 08 No 02, page: 172-180.
- Weekes, A. (2011). *An Exploratory Study Of Management Accounting Practices In*



*Manufacturing Companies In Barbados*. 2(9), 49–58.

- Weweru, Hoque, & Uliana. (2005). A survey of management accounting practices in south africa: case study on retail services. *Journal of Accounting, Auditing and Performance Evaluation*, 2(3), 22–29. <https://doi.org/10.1504/IJAAPE.2005.007674>
- Widodo, D. (2020). *Membangun Startup Entrepreneur yang Unggul* (Afrita (ed.)). Penebar Media Pustaka.
- Wijaya, C., *et al.* (2023). Local culture and management accounting in Indonesian startups. *\*Asia Pacific Management Review*, 28\*(2), 100789. <https://doi.org/10.1016/j.apmr.2023.100789>
- Williams, T., & Cowley, D. (2020). "Strategic missteps in uncertain environments: the role of information asymmetry." *Strategic Leadership Journal*, 63(2), 134–150. <https://doi.org/10.1002/sl.3325>.
- Yazdifar, H., & Tsamenyi, M. (2005). Management accounting change and the changing roles of management accountants: a comparative analysis between dependent and independent organizations. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 1(2), 180–198.
- Zhang, Y., Li, X., & Wang, C. (2021). Extending the TAM Model: The role of aesthetics and information quality in digital platforms. *Computers in Human Behavior*, 120, 106886. DOI: 10.1016/j.chb.2021.106886.





## **LAMPIRAN I KUESIONER PENELITIAN**

### **Petunjuk Pengisian Kuesioner**

Pada kuesioner ini Bapak/ Ibu diminta untuk memberikan tanda checklist (✓/O) pada pilihan jawaban yang Bapak/ Ibu anggap sesuai.

#### **Data Responden**

1. Nama *startup* :
2. Jenis Kelamin:
  - ☐ Laki- laki
  - ☐ Perempuan
3. Usia:
  - ☐ < 30 tahun
  - ☐ Antara 30 hingga 40 tahun
  - ☐ Antara 41 hingga 50 tahun
  - ☐ Antara 51 hingga 60 tahun
  - ☐ > 60 tahun
4. Pendidikan Terakhir:
  - ☐ SLTA/ Sederajat
  - ☐ Diploma (D3)
  - ☐ Strata 1 (Sarjana)
  - ☐ Strata 2 (Master)
  - ☐ Strata 3 (Doktor)
  - ☐ Lainnya
5. Jabatan Anda saat ini: ...
6. Masa Kerja di Jabatan ini:
  - ☐ Kurang dari 1 tahun
  - ☐ Antara 1 hingga 5 tahun
  - ☐ Antara 6 hingga 10 tahun
  - ☐ Lebih dari 10 tahun

Yang Menyatakan,



**(Rasmi Nur Anggraeni)**

## 1. Faktor Kontijensi

a. **Teknologi Operasional ( $X^1$ )**

Untuk pertanyaan bagian ini, anda diminta untuk menyatakan pendapat tentang seberapa jauh penerapan teknologi operasional yang ada pada *startup* bisnis.

No	Item Pertanyaan	Sangat Tidak Setuju (1)	Tidak Setuju (2)	Netral (3)	Setuju (4)	Sangat Setuju (5)
<b>Dimensi : Kompleksitas Sistem Pemrosesan</b>						
<b>1. Tingkat Keragaman Produk yang diproses</b>						
	Perusahaan kami memproses berbagai jenis produk dengan karakteristik yang berbeda.					
<b>2. Jumlah Tahapan dalam Proses Produksi</b>						
	Proses produksi di perusahaan kami terdiri dari banyak tahapan kerja yang saling berurutan.					
<b>3. Ketergantungan Antara Satu Proses Dengan Proses lainnya</b>						
	Setiap tahapan dalam proses produksi saling tergantung satu sama lain.					
<b>4. Kesulitan Dalam Pengendalian Biaya Produksi.</b>						
	Kami menghadapi tantangan dalam pengendalian biaya karena kerumitan proses operasional.					
<b>5. Kebutuhan untuk menyesuaikan Sistem Akuntansi</b>						
	Sistem akuntansi kami harus disesuaikan dengan alur proses bisnis yang kompleks.					
<b>Dimensi :Teknologi Manufaktur Canggih</b>						
<b>1. Penggunaan mesin otomatis dalam proses produksi.</b>						
	Perusahaan saya menggunakan teknologi manufaktur yang terbaru					
<b>2. Integrasi sistem informasi produksi</b>						
	Proses produksi kami dipantau secara <i>real-time</i> menggunakan teknologi digital.					
<b>3. Kesesuaian teknologi dengan kebutuhan fleksibilitas produk</b>						

Teknologi produksi kami memungkinkan penyesuaian desain produk sesuai permintaan pelanggan.					
<b>4. Kesesuaian teknologi dengan kebutuhan</b>					
Teknologi produksi kami memungkinkan penyesuaian desain produk sesuai permintaan pelanggan.					
<b>5. Penggunaan sistem manufaktur berbasis teknologi tinggi</b>					
Teknologi produksi yang digunakan perusahaan saya sangat canggih dan modern					
<b>Dimensi :Total Quality Management</b>					
<b>1. Penerapan prinsip perbaikan berkelanjutan</b>					
<i>Startup</i> kami secara konsisten menerapkan prinsip perbaikan berkelanjutan di seluruh lini operasional.					
<b>2. Keterlibatan seluruh karyawan dalam peningkatan kualitas</b>					
Seluruh karyawan secara aktif terlibat dalam upaya peningkatan mutu produk dan layanan.					
<b>3. Pengukuran dan pelaporan kualitas secara terstruktur.</b>					
Kami secara berkala mengukur dan melaporkan kualitas produk atau layanan secara sistematis.					
<b>4. Adanya audit kualitas secara berkala</b>					
Audit mutu internal dilakukan secara berkala untuk memastikan standar kualitas terpenuhi.					

**b. Ketidakpastian Lingkungan (X<sup>2</sup>)**

Silahkan anda identifikasi keadaan yang sesuai dengan kondisi bisnis anda dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban sesuai dengan kondisi yang sesuai.

Pernyataan	STS	TS	N	S	SS
	1	2	3	4	5
<b>Dimensi : Informasi</b>					
<b>1. Ketersediaan</b>					
Saya mempunyai berbagai informasi yang dibutuhkan untuk membuat keputusan di bisnis ini.					
Saya tahu bagaimana memperoleh informasi yang berhubungan dengan pekerjaan saya.					
Saya kesulitan mendapatkan informasi yang lengkap untuk mendukung keputusan strategis					
Perusahaan menyediakan akses cepat ke data yang diperlukan saat dibutuhkan.					
<b>2. Keakuratan</b>					
Informasi yang saya gunakan untuk keputusan bisnis biasanya akurat dan dapat dipercaya					
Saya sering menemukan ketidaksesuaian antara data yang diterima dan realitas di lapangan					
<b>3. Kejelasan</b>					
Informasi yang disajikan dalam laporan bisnis jelas dan mudah dipahami.					
Saya mudah memahami informasi yang diberikan oleh sistem/perusahaan."					
<b>Dimensi : Pelanggan</b>					
<b>1. Ketidakpastian Perilaku</b>					
Kami dapat mengenali dan beradaptasi dengan beragam pola pembelian atau penggunaan layanan pelanggan.					
<b>2. Kebutuhan Pelanggan/Nasabah</b>					
Kami mampu mengidentifikasi dan menanggapi perubahan kebutuhan pelanggan dengan cepat.					



**c. Budaya Organisasi (X<sup>3</sup>)**

**a) Budaya Organisasi Supportif**

Untuk seberapa sering suatu kejadian terjadi, 1=tidak pernah, 2=jarang terjadi, 3=kadang terjadi, 4=sering terjadi, 5=sangat sering terjadi.

Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang Terjadi	Kadang Terjadi	Sering Terjadi	Sangat Sering Terjadi
	1	2	3	4	5
<b>Budaya Organisasi Supportif</b>					
Seberapa sering kritik konstruktif diterima di tempat saya bekerja.					
Seberapa sering atasan menunjukkan kekhawatiran terhadap masalah pribadi karyawan di tempat saya bekerja.					
Seberapa sering gagasan baru mengenai kerja organisasi didukung di tempat saya bekerja.					
Seberapa sering praktik manajemen organisasi di tempat saya mengijinkan kebebasan dalam bekerja.					

**b) Budaya Organisasi Inovatif**

Untuk seberapa sering suatu kejadian terjadi, 1=tidak pernah, 2=jarang terjadi,  
3=kadang terjadi, 4=sering terjadi, 5=sangat sering terjadi.

Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang Terjadi	Kadang Terjadi	Sering Terjadi	Sangat Sering Terjadi
	1	2	3	4	5
<b>Budaya Organisasi Inovatif</b>					
Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja mencari pasar baru untuk produk (barang atau jasa) yang ada.					
Seberapa sering tempat saya bekerja melakukan investasi pada produk atau proyek baru.					
Seberapa sering hal tak terduga di pasar menyajikan peluang bagus untuk organisasi tempat saya bekerja.					
Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja mencari peluang baru di lingkungan eksternal.					
Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja memanfaatkan keterampilan karyawan untuk mengembangkan produk (barang atau jasa) yang lebih baik.					
Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja mencari produk (barang atau jasa) baru					

**c) Budaya Organisasi berbasis aturan**

Untuk seberapa sering suatu kejadian terjadi, 1= tidak pernah, 2 = jarang terjadi, 3 = kadang terjadi, 4 = sering terjadi, 5= sangat sering terjadi.

Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang Terjadi	Kadang Terjadi	Sering Terjadi	Sangat Sering Terjadi
	1	2	3	4	5
<b>Budaya Organisasi berbasis Aturan</b>					
Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja menuliskan intruksi (intruksi tertulis secara formal)					
Seberapa sering pekerjaan yang dilakukan oleh organisasi tempat saya bekerja sesuai dengan prosedur yang ditetapkan.					
Seberapa sering manajemen organisasi tempat saya bekerja mengikuti peraturan yang ada.					

**d) Budaya organisasi berorientasi pada tujuan**

Untuk seberapa sering suatu kejadian terjadi, 1= tidak pernah, 2 = jarang terjadi, 3 = kadang terjadi, 4 = sering terjadi, 5= sangat sering terjadi.

Pernyataan	Tidak Pernah	Jarang Terjadi	Kadang Terjadi	Sering Terjadi	Sangat Sering Terjadi
	1	2	3	4	5
<b>Budaya organisasi berorientasi pada Tujuan</b>					
Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja mengukur daya saing dengan organisasi lain.					
Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja menilai kinerja individu secara langsung dalam pencapaian tujuan.					
Seberapa sering manajemen organisasi tempat saya bekerja menentukan target yang akan dicapai					
Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja melakukan evaluasi kinerja dengan jelas.					
Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja menetapkan kriteria untuk mengukur kinerja pekerjaan tertentu.					
Seberapa sering organisasi tempat saya bekerja memberikan penghargaan berdasarkan kinerja yang telah dilakukan.					

**d. Pengetahuan (X<sup>4</sup>)**

Silahkan anda identifikasi keadaan yang sesuai dengan kondisi bisnis anda dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban sesuai dengan kondisi yang sesuai.

Pernyataan (Aplikasi Praktis Akuntansi)	STS	TS	KS	S	SS
	1	2	3	4	5
Saya memahami prinsip dasar akuntansi manajemen.					
Saya tahu cara menyusun laporan biaya untuk pengambilan keputusan.					
Saya dapat menjelaskan konsep analisis varians dalam akuntansi.					
Saya memahami pentingnya anggaran dalam perencanaan strategis.					
Saya tahu cara menggunakan informasi akuntansi untuk analisis risiko.					
Saya memahami hubungan antara biaya, volume, dan laba (CVP analysis).					
Saya dapat menjelaskan peran akuntansi manajemen dalam pengambilan keputusan.					
Saya tahu cara mengevaluasi kinerja menggunakan laporan keuangan.					
Saya memahami konsep pengendalian biaya dalam organisasi.					
Saya tahu cara menerapkan metode penganggaran yang berbeda.					

Pernyataan (Pemahaman Konseptual Akuntansi)	STS	TS	KS	S	SS
	1	2	3	4	5
Saya dapat melakukan pencatatan transaksi keuangan dengan tepat.					
Saya tahu cara menyusun anggaran tahunan untuk organisasi.					
Saya dapat menghitung biaya tetap dan variabel dalam laporan biaya.					
Saya tahu cara menganalisis laporan keuangan untuk pengambilan keputusan.					
Saya dapat menggunakan perangkat lunak akuntansi untuk laporan manajemen.					
Saya tahu prosedur untuk mengevaluasi kinerja departemen menggunakan <i>key performance indicator</i> (KPI).					

Saya dapat membuat laporan biaya produk dengan akurat.					
Saya tahu cara melakukan analisis <i>breakeven</i> untuk keputusan strategis.					
Saya dapat mengimplementasikan sistem pengendalian biaya yang efektif.					
Saya tahu cara menyusun laporan analisis varians dengan benar.					

## 6. Praktik Akuntansi Manajemen (Y)

Pada bagian ini, Anda diminta untuk mengidentifikasi praktik akuntansi manajemen di bawah ini telah digunakan oleh perusahaan Anda serta seberapa sering praktik akuntansi manajemen tersebut digunakan dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban yang sesuai. Silahkan gunakan skala berikut ini untuk menentukan frekuensi penggunaan praktik akuntansi manajemen.

Ket :

1. : Tidak pernah
2. : Jarang
3. : Kadang-Kadang
4. : Sering
5. : Sangat Sering

No	Praktik Akuntansi Manajemen	Frekuensi Penggunaan				
		Tidak Sama Sekali (1)	Tidak Sering (2)	Netral (3)	Sering (4)	Sangat Sering (5)
Dimensi : Praktik Akuntansi Manajemen Kontenporer						
1. <i>budgeting based activity</i>						
1.	Anggaran penjualan					
2.	Anggaran pembelian					
3.	Anggaran produksi					
4.	Anggaran aliran kas					
5.	Anggaran bulanan					
6.	Anggaran tahunan					
7.	Anggaran incremental					
2. <i>activity based costing</i>						
8.	Penilaian kinerja berdasarkan analisis variansi					
9.	Penilaian kinerja berdasarkan keluhan pelanggan					

10.	Harga Pokok berdasarkan kontrak.					
<b>Dimensi : Praktik Akuntansi Manajemen Tradisional</b>						
<b>1. Analisis <i>break-even point</i></b>						
11.	Biaya variabel per unit					
12.	Biaya Tetap					
13.	Harga jual per unit					
14.	Volume penjualan/produksi					
<b>2. Informasi produk yang paling banyak terjual</b>						
15.	Rating/Kepuasan Pelanggan terhadap Produk					
16.	Biaya Promosi yang Dhabiskan					
17.	Tingkat perputaran persediaan produk					



**e. Keputusan Strategis (Variabel Z)**

Silahkan anda identifikasi keadaan yang sesuai dengan kondisi bisnis anda dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban sesuai dengan kondisi yang sesuai.

No	Pernyataan (Strengths)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
1	Perusahaan memiliki sistem akuntansi yang kuat dan terintegrasi.					
2	Tim akuntansi memiliki keterampilan dan pengetahuan yang memadai.					
3	Praktik akuntansi manajemen mendukung pengambilan keputusan yang tepat.					
4	Ada dukungan yang baik dari manajemen untuk praktik akuntansi manajemen.					

No	Pernyataan (Weakness)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
5	Proses akuntansi masih manual dan belum sepenuhnya terotomatisasi.					
6	Kurangnya pelatihan untuk tim akuntansi dalam penggunaan teknologi terbaru.					
7	Kurang adanya dokumentasi yang jelas untuk prosedur akuntansi.					
8	Tidak ada sistem yang efektif untuk memantau kinerja keuangan secara real-time.					

No	Pernyataan (Opportunities)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
9	Terdapat peluang untuk mengadopsi teknologi baru dalam praktik akuntansi.					
10	Ada permintaan pasar yang meningkat untuk laporan keuangan yang transparan.					
11	Perusahaan dapat memperluas layanan akuntansi untuk klien baru.					
12	Peningkatan kesadaran tentang pentingnya akuntansi berkelanjutan.					

No	Pernyataan (Threads)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
13	Persaingan yang ketat dari perusahaan lain dalam industri akuntansi.					
14	Perubahan regulasi yang dapat mempengaruhi praktik akuntansi.					

15	Ancaman keamanan data dan risiko <i>cyber</i> yang meningkat.					
16	Keterbatasan sumber daya yang dapat mempengaruhi investasi dalam sistem akuntansi.					

**f. Teknologi Operasional → Keputusan Strategis**

Silahkan anda identifikasi keadaan yang sesuai dengan kondisi bisnis anda dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban sesuai dengan kondisi yang sesuai.

No	Pernyataan (Kompleksitas Sistem Pemrosesan)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Sistem pengolahan data di perusahaan kami rumit dan membutuhkan keahlian khusus					
2.	Kompleksitas sistem memperlambat proses pengambilan keputusan strategis.					

No	Pernyataan (Teknologi Manufaktur Canggih)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
3.	Teknologi manufaktur canggih membantu meningkatkan efisiensi produksi.					
4.	Adopsi teknologi manufaktur canggih memengaruhi keputusan strategis bisnis.					

No	Pernyataan (Total Quality Management)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
5.	Teknologi membantu manajemen memahami perubahan perilaku pelanggan untuk strategi jangka panjang.					
6.	Teknologi memungkinkan manajemen menyusun strategi berbasis analisis efisiensi dan efektivitas proses.					

No	Pernyataan (Keputusan Strategis)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
7.	Keputusan strategis kami sangat bergantung pada data dari sistem teknologi yang digunakan.					
8.	Investasi dalam teknologi operasional meningkatkan daya saing <i>startup</i> kami.					

**g. Ketidakpastian Lingkungan → Keputusan Strategis**

Silahkan anda identifikasi keadaan yang sesuai dengan kondisi bisnis anda dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban sesuai dengan kondisi yang sesuai.

No	Pernyataan (Informasi)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Data yang kami miliki tidak lengkap untuk mendukung keputusan strategis.					
2.	Ketidakpastian informasi menghambat perencanaan jangka panjang perusahaan.					

No	Pernyataan (Pelanggan)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
3.	Loyalitas pelanggan rendah karena banyaknya pilihan produk sejenis					
4.	Kami sering menghadapi keluhan/tuntutan baru dari pelanggan yang tidak terduga.					

No	Pernyataan (Keputusan Strategis)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
5.	Ketidakpastian lingkungan membuat kami lebih sering mengubah strategi bisnis.					
6.	Kami cenderung mengambil keputusan jangka pendek karena ketidakpastian.					

**h. Budaya Organisasi → Keputusan Strategis**

Silahkan anda identifikasi keadaan yang sesuai dengan kondisi bisnis anda dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban sesuai dengan kondisi yang sesuai.

No	Pernyataan (Budaya Organisasi Supportif)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Perusahaan kami menciptakan lingkungan kerja yang mendukung dan kolaboratif					
2.	Budaya kekeluargaan sangat kuat dalam organisasi kami					

No	Pernyataan (Budaya Organisasi Inovatif)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
3.	Perusahaan kami mendorong karyawan untuk berpikir kreatif dan <i>out of the box</i>					
4.	Kegagalan dalam inovasi dipandang sebagai proses pembelajaran					

No	Pernyataan (Budaya Organisasi berbasis Aturan)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
5.	Kinerja karyawan dinilai berdasarkan kepatuhan terhadap prosedur					
6.	Perubahan kebijakan harus melalui persetujuan berbagai level manajemen					

No	Pernyataan (Keputusan Strategis)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
7.	Budaya organisasi mempengaruhi cara kami mengambil keputusan strategis.					
8.	Budaya organisasi membantu mempercepat proses pengambilan keputusan strategis					

**i. Pengetahuan → Keputusan Strategis**

Silahkan anda identifikasi keadaan yang sesuai dengan kondisi bisnis anda dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban sesuai dengan kondisi yang sesuai.

No	Pernyataan (P. Deklaratif)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Saya memiliki pengetahuan yang memadai tentang produk/jasa yang kami tawarkan					
2.	Saya memahami regulasi dan kebijakan yang berlaku di industri kami.					

No	Pernyataan (P. Prosedural)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
3.	Saya tahu cara mengembangkan strategi pemasaran yang efektif untuk startup kami					
4.	Saya mampu menerapkan metode analisis SWOT untuk pengambilan keputusan strategis					

No	Pernyataan (Keputusan Strategis)	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
5.	Keterampilan dalam analisis bisnis mempercepat proses pengambilan keputusan strategis					
6.	Kombinasi pengetahuan deklaratif dan prosedural menghasilkan keputusan strategis yang lebih baik					

j. **Teknologi operasional melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Kami secara rutin meng- <i>upgrade</i> teknologi operasional untuk meningkatkan efisiensi					
2.	Teknologi yang kami gunakan mampu mengintegrasikan berbagai fungsi bisnis					
3.	Investasi dalam teknologi operasional menjadi prioritas perusahaan kami					
4.	Sistem teknologi kami menyediakan data <i>real-time</i> untuk pengambilan keputusan					
5.	Perusahaan kami menggunakan sistem otomatisasi dalam proses operasional					
6.	Kami menggunakan sistem akuntansi berbasis <i>cloud</i> untuk pengelolaan keuangan					
7.	Laporan keuangan kami disusun dengan bantuan <i>software</i> akuntansi modern					
8.	Sistem akuntansi kami dapat menghasilkan analisis biaya produk/jasa secara detail					
9.	Kami melakukan perencanaan anggaran dengan bantuan <i>tools</i> digital					
10.	Praktik keuangan kami mendukung pengambilan keputusan strategis					
11.	Data dari sistem teknologi operasional menjadi dasar penting dalam keputusan strategis.					
12.	Informasi akuntansi manajemen membantu kami mengevaluasi alternatif strategi bisnis					
13.	Kami dapat merespon perubahan pasar lebih cepat berkat dukungan teknologi dan sistem akuntansi					
14.	Integrasi antara teknologi operasional dan sistem akuntansi meningkatkan kualitas keputusan strategis					
15.	<i>Startup</i> kami memiliki keunggulan kompetitif karena pemanfaatan teknologi dan sistem akuntansi yang baik					

**k. Ketidakpastian lingkungan melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Fluktuasi harga bahan baku/supply chain sulit diantisipasi					
2.	Perkembangan teknologi baru sering mengganggu model bisnis kami					
3.	Kami melakukan analisis sensitivitas untuk berbagai skenario bisnis					
4.	Kami menggunakan sistem akuntansi yang fleksibel untuk merespon perubahan					
5.	Sistem penganggaran kami dapat menyesuaikan dengan perubahan kondisi					
6.	Praktik akuntansi manajemen mengurangi risiko keputusan strategis kami					
7.	Kami lebih sering mengevaluasi strategi bisnis saat ketidakpastian tinggi					
8.	Fleksibilitas sistem akuntansi memungkinkan adaptasi strategi yang cepat					
9.	Kualitas keputusan strategis kami meningkat dengan dukungan informasi akuntansi yang baik					
10.	Informasi akuntansi membantu kami mengambil keputusan di tengah ketidakpastian					
11.	Perilaku konsumen di pasar kami sulit diprediksi					



**I. Budaya organisasi melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen.**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Perusahaan kami mendorong inovasi dan kreativitas dalam bekerja					
2.	Komunikasi antar departemen berjalan terbuka dan transparan					
3.	Nilai-nilai perusahaan kami dipegang teguh oleh seluruh anggota					
4.	Struktur organisasi kami mendukung kolaborasi tim					
5.	Perusahaan kami cepat beradaptasi terhadap perubahan					
6.	Budaya organisasi mempengaruhi cara kami mengambil keputusan strategis					
7.	Budaya organisasi mempercepat proses pengambilan keputusan strategis					
8.	Kami menggunakan analisis biaya untuk evaluasi kinerja					
9.	Sistem pengendalian manajemen kami efektif					

**m. Pengetahuan melalui keputusan strategis terhadap praktik akuntansi manajemen.**

No	Pernyataan	STS	TS	KS	S	SS
		1	2	3	4	5
1.	Kami secara aktif mengupdate pengetahuan tentang perkembangan akuntansi modern					
2.	Kami memahami dengan baik regulasi keuangan yang berlaku untuk startup					
3.	Pengetahuan tentang pesaing membantu dalam pengambilan keputusan					
4.	Kami menggunakan sistem akuntansi berbasis cloud untuk efisiensi					
5.	Pengetahuan manajemen mendukung kualitas keputusan strategis kami					
6.	Kami dapat mengambil keputusan strategis lebih cepat dengan dukungan sistem akuntansi yang baik					
7.	Integrasi pengetahuan dan sistem akuntansi menciptakan keunggulan kompetitif					
8.	Kami dapat mengambil keputusan strategis lebih cepat dengan dukungan sistem akuntansi yang baik					

**LAMPIRAN III**  
**DESCRIPTIVE PER BUTIR PERTANYAAN**

### Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
X1.1	150	1	5	3.65	.876
X1.2	150	1	5	3.71	.885
X1.3	150	1	5	3.64	.813
X1.4	150	1	5	3.55	.807
X1.5	150	1	5	3.62	.895
X1.6	150	1	5	3.62	.864
X1.7	150	1	5	3.62	.833
X1.8	150	1	5	3.59	.852
X1.9	150	1	5	3.68	.838
X1.10	150	1	5	3.71	.885
X1.11	150	1	5	3.62	.857
X1.12	150	1	5	3.67	.939
X1.13	150	1	5	3.69	.845
X1.14	150	1	5	3.62	.895
X2.1	150	1	5	3.45	.799
X2.2	150	1	5	3.41	.769
X2.3	150	1	5	3.42	.846
X2.4	150	1	5	3.43	.780
X2.5	150	1	5	3.48	.800
X2.6	150	1	5	3.42	.805
X2.7	150	1	5	3.36	.788
X2.8	150	1	5	3.46	.824
X2.9	150	1	5	3.31	.820
X2.10	150	1	5	3.51	.833
X3.1	150	1	5	3.67	.849
X3.2	150	1	5	3.67	.872
X3.3	150	1	5	3.64	.907
X3.4	150	1	5	3.69	.868
X3.5	150	1	5	3.63	.893
X3.6	150	1	5	3.74	.855
X3.7	150	1	5	3.77	.868
X3.8	150	1	5	3.74	.893
X3.9	150	1	5	3.63	.894
X3.10	150	1	5	3.63	.878
X3.11	150	1	5	3.70	.873
X3.12	150	1	5	3.72	.852
X3.13	150	1	5	3.67	.894
X3.14	150	1	5	3.69	.827
X3.15	150	1	5	3.67	.886

X3.16	150	1	5	3.74	.855
X3.17	150	1	5	3.73	.880
X3.18	150	1	5	3.60	.897
X3.19	150	1	5	3.63	.915
X4.1	150	1	5	3.80	.897
X4.2	150	1	5	3.74	.915
X4.3	150	1	5	3.74	.930
X4.4	150	1	5	3.78	.933
X4.5	150	1	5	3.81	.900
X4.6	150	1	5	3.80	.875
X4.7	150	1	5	3.79	.929
X4.8	150	1	5	3.74	.901
X4.9	150	1	5	3.75	.919
X4.10	150	1	5	3.80	.920
X4.11	150	1	5	3.78	.881
X4.12	150	1	5	3.80	.912
X4.13	150	1	5	3.78	.926
X4.14	150	1	5	3.74	.915
X4.15	150	1	5	3.68	.907
X4.16	150	1	5	3.79	.945
X4.17	150	1	5	3.75	.912
X4.18	150	1	5	3.83	.937
X4.19	150	1	5	3.79	.931
X4.20	150	1	5	3.82	.875
Z1.1	150	1	5	3.79	.943
Z1.2	150	1	5	3.68	.907
Z1.3	150	1	5	3.72	.876
Z1.4	150	1	5	3.77	.949
Z1.5	150	1	5	3.65	.882
Z1.6	150	1	5	3.68	.900
Z1.7	150	1	5	3.67	.923
Z1.8	150	1	5	3.65	.935
Z1.9	150	1	5	3.76	.880
Z1.10	150	1	5	3.75	.921
Z1.11	150	1	5	3.80	.934
Z1.12	150	1	5	3.72	.920
Z1.13	150	1	5	3.73	.926
Z1.14	150	1	5	3.65	.905
Z1.15	150	1	5	3.70	.880
Z1.16	150	1	5	3.73	.948
Y1.1	150	1	5	3.73	.917
Y1.2	150	1	5	3.76	.880
Y1.3	150	1	5	3.74	.951

Y1.4	150	1	5	3.69	.898
Y1.5	150	1	5	3.70	.932
Y1.6	150	1	5	3.68	.922
Y1.7	150	1	5	3.78	.919
Y1.8	150	1	5	3.70	.918
Y1.9	150	1	5	3.77	.901
Y1.10	150	1	5	3.71	.915
Y1.11	150	1	5	3.74	.901
Y1.12	150	1	5	3.72	.935
Y1.13	150	1	5	3.71	.922
Y1.14	150	1	5	3.72	.906
Y1.15	150	1	5	3.71	.916
Y1.16	150	1	5	3.77	.893
Y1.17	150	1	5	3.71	.938
Valid N (listwise)	150				

**LAMPIRAN. PERSENTASE PERBUTIR PERTANYAAN****X1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	51	34.0	34.0	42.0
	4	63	42.0	42.0	84.0
	5	24	16.0	16.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	9	6.0	6.0	7.3
	3	47	31.3	31.3	38.7
	4	64	42.7	42.7	81.3
	5	28	18.7	18.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	5	3.3	3.3	4.7
	3	59	39.3	39.3	44.0
	4	63	42.0	42.0	86.0
	5	21	14.0	14.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	5	3.3	3.3	4.7
	3	70	46.7	46.7	51.3
	4	54	36.0	36.0	87.3
	5	19	12.7	12.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

		<b>X1.5</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	7	4.7	4.7	6.0
	3	66	44.0	44.0	50.0
	4	46	30.7	30.7	80.7
	5	29	19.3	19.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

		<b>X1.6</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	9	6.0	6.0	7.3
	3	56	37.3	37.3	44.7
	4	60	40.0	40.0	84.7
	5	23	15.3	15.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

		<b>X1.7</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	7	4.7	4.7	6.0
	3	58	38.7	38.7	44.7
	4	62	41.3	41.3	86.0
	5	21	14.0	14.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

		<b>X1.8</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	8	5.3	5.3	6.7
	3	61	40.7	40.7	47.3
	4	57	38.0	38.0	85.3
	5	22	14.7	14.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	



<b>X1.9</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	5	3.3	3.3	4.7
	3	57	38.0	38.0	42.7
	4	61	40.7	40.7	83.3
	5	25	16.7	16.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X1.10</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	12	8.0	8.0	9.3
	3	38	25.3	25.3	34.7
	4	73	48.7	48.7	83.3
	5	25	16.7	16.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X1.11</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	9	6.0	6.0	7.3
	3	55	36.7	36.7	44.0
	4	62	41.3	41.3	85.3
	5	22	14.7	14.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X1.12</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	57	38.0	38.0	46.0
	4	48	32.0	32.0	78.0
	5	33	22.0	22.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X1.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	6	4.0	4.0	5.3
	3	54	36.0	36.0	41.3
	4	63	42.0	42.0	83.3
	5	25	16.7	16.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X1.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	12	8.0	8.0	9.3
	3	51	34.0	34.0	43.3
	4	61	40.7	40.7	84.0
	5	24	16.0	16.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

		<b>X2.1</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	70	46.7	46.7	54.7
	4	55	36.7	36.7	91.3
	5	13	8.7	8.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

		<b>X2.2</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.0	2.0	2.0
	2	9	6.0	6.0	8.0
	3	70	46.7	46.7	54.7
	4	60	40.0	40.0	94.7
	5	8	5.3	5.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

		<b>X2.3</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	4	2.7	2.7	2.7
	2	14	9.3	9.3	12.0
	3	56	37.3	37.3	49.3
	4	67	44.7	44.7	94.0
	5	9	6.0	6.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

		<b>X2.4</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	11	7.3	7.3	8.7
	3	68	45.3	45.3	54.0
	4	59	39.3	39.3	93.3
	5	10	6.7	6.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

		<b>X2.5</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	11	7.3	7.3	8.7
	3	62	41.3	41.3	50.0
	4	63	42.0	42.0	92.0
	5	12	8.0	8.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

		<b>X2.6</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.0	2.0	2.0
	2	12	8.0	8.0	10.0
	3	63	42.0	42.0	52.0
	4	63	42.0	42.0	94.0
	5	9	6.0	6.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

		<b>X2.7</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	12	8.0	8.0	9.3
	3	77	51.3	51.3	60.7
	4	48	32.0	32.0	92.7
	5	11	7.3	7.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

		<b>X2.8</b>			
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.0	2.0	2.0
	2	11	7.3	7.3	9.3
	3	62	41.3	41.3	50.7
	4	62	41.3	41.3	92.0
	5	12	8.0	8.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X2.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.0	2.0	2.0
	2	12	8.0	8.0	10.0
	3	83	55.3	55.3	65.3
	4	39	26.0	26.0	91.3
	5	13	8.7	8.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X2.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	3	2.0	2.0	2.0
	2	13	8.7	8.7	10.7
	3	50	33.3	33.3	44.0
	4	73	48.7	48.7	92.7
	5	11	7.3	7.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X3.1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	6	4.0	4.0	5.3
	3	57	38.0	38.0	43.3
	4	60	40.0	40.0	83.3
	5	25	16.7	16.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X3.2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	48	32.0	32.0	40.0
	4	66	44.0	44.0	84.0
	5	24	16.0	16.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X3.3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	56	37.3	37.3	45.3
	4	54	36.0	36.0	81.3
	5	28	18.7	18.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X3.4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	7	4.7	4.7	6.0
	3	54	36.0	36.0	42.0
	4	60	40.0	40.0	82.0
	5	27	18.0	18.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X3.5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	12	8.0	8.0	9.3
	3	49	32.7	32.7	42.0
	4	63	42.0	42.0	84.0
	5	24	16.0	16.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X3.6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	7	4.7	4.7	6.0
	3	46	30.7	30.7	36.7
	4	68	45.3	45.3	82.0
	5	27	18.0	18.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X3.7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	7	4.7	4.7	6.0
	3	44	29.3	29.3	35.3
	4	67	44.7	44.7	80.0
	5	30	20.0	20.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X3.8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	9	6.0	6.0	7.3
	3	45	30.0	30.0	37.3
	4	64	42.7	42.7	80.0
	5	30	20.0	20.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X3.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	8	5.3	5.3	6.7
	3	62	41.3	41.3	48.0
	4	50	33.3	33.3	81.3
	5	28	18.7	18.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X3.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	9	6.0	6.0	7.3
	3	56	37.3	37.3	44.7
	4	58	38.7	38.7	83.3
	5	25	16.7	16.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X3.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	6	4.0	4.0	5.3
	3	56	37.3	37.3	42.7
	4	57	38.0	38.0	80.7
	5	29	19.3	19.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X3.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	6	4.0	4.0	5.3
	3	51	34.0	34.0	39.3
	4	64	42.7	42.7	82.0
	5	27	18.0	18.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	



**X3.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	11	7.3	7.3	8.7
	3	47	31.3	31.3	40.0
	4	64	42.7	42.7	82.7
	5	26	17.3	17.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X3.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	5	3.3	3.3	4.7
	3	54	36.0	36.0	40.7
	4	65	43.3	43.3	84.0
	5	24	16.0	16.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X3.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	49	32.7	32.7	40.7
	4	63	42.0	42.0	82.7
	5	26	17.3	17.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X3.16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	8	5.3	5.3	6.7
	3	43	28.7	28.7	35.3
	4	71	47.3	47.3	82.7
	5	26	17.3	17.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X3.17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	8	5.3	5.3	6.7
	3	47	31.3	31.3	38.0
	4	64	42.7	42.7	80.7
	5	29	19.3	19.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X3.18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	9	6.0	6.0	7.3
	3	63	42.0	42.0	49.3
	4	49	32.7	32.7	82.0
	5	27	18.0	18.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X3.19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	12	8.0	8.0	9.3
	3	52	34.7	34.7	44.0
	4	57	38.0	38.0	82.0
	5	27	18.0	18.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X4.1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	7	4.7	4.7	6.0
	3	45	30.0	30.0	36.0
	4	61	40.7	40.7	76.7
	5	35	23.3	23.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X4.2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	45	30.0	30.0	38.0
	4	61	40.7	40.7	78.7
	5	32	21.3	21.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X4.3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	11	7.3	7.3	8.7
	3	44	29.3	29.3	38.0
	4	60	40.0	40.0	78.0
	5	33	22.0	22.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X4.4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	43	28.7	28.7	36.7
	4	59	39.3	39.3	76.0
	5	36	24.0	24.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X4.5</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	8	5.3	5.3	6.7
	3	41	27.3	27.3	34.0
	4	64	42.7	42.7	76.7
	5	35	23.3	23.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X4.6</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	6	4.0	4.0	5.3
	3	45	30.0	30.0	35.3
	4	64	42.7	42.7	78.0
	5	33	22.0	22.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X4.7</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	41	27.3	27.3	35.3
	4	61	40.7	40.7	76.0
	5	36	24.0	24.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>X4.8</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	9	6.0	6.0	7.3
	3	46	30.7	30.7	38.0
	4	62	41.3	41.3	79.3
	5	31	20.7	20.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X4.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	9	6.0	6.0	7.3
	3	47	31.3	31.3	38.7
	4	58	38.7	38.7	77.3
	5	34	22.7	22.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X4.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	8	5.3	5.3	6.7
	3	45	30.0	30.0	36.7
	4	58	38.7	38.7	75.3
	5	37	24.7	24.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X4.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	7	4.7	4.7	6.0
	3	45	30.0	30.0	36.0
	4	64	42.7	42.7	78.7
	5	32	21.3	21.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X4.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	9	6.0	6.0	7.3
	3	41	27.3	27.3	34.7
	4	63	42.0	42.0	76.7
	5	35	23.3	23.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X4.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	9	6.0	6.0	7.3
	3	45	30.0	30.0	37.3
	4	58	38.7	38.7	76.0
	5	36	24.0	24.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X4.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	45	30.0	30.0	38.0
	4	61	40.7	40.7	78.7
	5	32	21.3	21.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X4.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	11	7.3	7.3	8.7
	3	48	32.0	32.0	40.7
	4	61	40.7	40.7	81.3
	5	28	18.7	18.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X4.16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	11	7.3	7.3	8.7
	3	41	27.3	27.3	36.0
	4	59	39.3	39.3	75.3
	5	37	24.7	24.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X4.17**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	8	5.3	5.3	6.7
	3	49	32.7	32.7	39.3
	4	57	38.0	38.0	77.3
	5	34	22.7	22.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X4.18**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	38	25.3	25.3	33.3
	4	61	40.7	40.7	74.0
	5	39	26.0	26.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X4.19**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	42	28.0	28.0	36.0
	4	60	40.0	40.0	76.0
	5	36	24.0	24.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**X4.20**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	6	4.0	4.0	5.3
	3	43	28.7	28.7	34.0
	4	65	43.3	43.3	77.3
	5	34	22.7	22.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.1**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	8	5.3	5.3	6.7
	3	49	32.7	32.7	39.3
	4	51	34.0	34.0	73.3
	5	40	26.7	26.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.2**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	11	7.3	7.3	8.7
	3	48	32.0	32.0	40.7
	4	61	40.7	40.7	81.3
	5	28	18.7	18.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.3**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	6	4.0	4.0	5.3
	3	54	36.0	36.0	41.3
	4	58	38.7	38.7	80.0
	5	30	20.0	20.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.4**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	12	8.0	8.0	9.3
	3	40	26.7	26.7	36.0
	4	60	40.0	40.0	76.0
	5	36	24.0	24.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	



**Z1.5**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	51	34.0	34.0	42.0
	4	62	41.3	41.3	83.3
	5	25	16.7	16.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.6**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	50	33.3	33.3	41.3
	4	60	40.0	40.0	81.3
	5	28	18.7	18.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.7**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	54	36.0	36.0	44.0
	4	53	35.3	35.3	79.3
	5	31	20.7	20.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.8**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	13	8.7	8.7	10.0
	3	50	33.3	33.3	43.3
	4	56	37.3	37.3	80.7
	5	29	19.3	19.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	2	1.3	1.3	2.7
	3	62	41.3	41.3	44.0
	4	48	32.0	32.0	76.0
	5	36	24.0	24.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	8	5.3	5.3	6.7
	3	51	34.0	34.0	40.7
	4	54	36.0	36.0	76.7
	5	35	23.3	23.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	7	4.7	4.7	6.0
	3	50	33.3	33.3	39.3
	4	51	34.0	34.0	73.3
	5	40	26.7	26.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	12	8.0	8.0	9.3
	3	42	28.0	28.0	37.3
	4	64	42.7	42.7	80.0
	5	30	20.0	20.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	11	7.3	7.3	8.7
	3	45	30.0	30.0	38.7
	4	60	40.0	40.0	78.7
	5	32	21.3	21.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	54	36.0	36.0	44.0
	4	56	37.3	37.3	81.3
	5	28	18.7	18.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	7	4.7	4.7	6.0
	3	54	36.0	36.0	42.0
	4	58	38.7	38.7	80.7
	5	29	19.3	19.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Z1.16**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	51	34.0	34.0	42.0
	4	51	34.0	34.0	76.0
	5	36	24.0	24.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>Y1.1</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	8	5.3	5.3	6.7
	3	52	34.7	34.7	41.3
	4	54	36.0	36.0	77.3
	5	34	22.7	22.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>Y1.2</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	6	4.0	4.0	5.3
	3	50	33.3	33.3	38.7
	4	60	40.0	40.0	78.7
	5	32	21.3	21.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>Y1.3</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	11	7.3	7.3	8.7
	3	47	31.3	31.3	40.0
	4	54	36.0	36.0	76.0
	5	36	24.0	24.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

<b>Y1.4</b>					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	9	6.0	6.0	7.3
	3	52	34.7	34.7	42.0
	4	58	38.7	38.7	80.7
	5	29	19.3	19.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Y1.5					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	52	34.7	34.7	42.7
	4	53	35.3	35.3	78.0
	5	33	22.0	22.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Y1.6					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	53	35.3	35.3	43.3
	4	54	36.0	36.0	79.3
	5	31	20.7	20.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Y1.7					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	9	6.0	6.0	7.3
	3	44	29.3	29.3	36.7
	4	60	40.0	40.0	76.7
	5	35	23.3	23.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Y1.8					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	11	7.3	7.3	8.7
	3	47	31.3	31.3	40.0
	4	60	40.0	40.0	80.0
	5	30	20.0	20.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Y1.9**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	7	4.7	4.7	6.0
	3	49	32.7	32.7	38.7
	4	58	38.7	38.7	77.3
	5	34	22.7	22.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Y1.10**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	9	6.0	6.0	7.3
	3	51	34.0	34.0	41.3
	4	56	37.3	37.3	78.7
	5	32	21.3	21.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Y1.11**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	8	5.3	5.3	6.7
	3	49	32.7	32.7	39.3
	4	59	39.3	39.3	78.7
	5	32	21.3	21.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Y1.12**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	50	33.3	33.3	41.3
	4	54	36.0	36.0	77.3
	5	34	22.7	22.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Y1.13**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	9	6.0	6.0	7.3
	3	52	34.7	34.7	42.0
	4	54	36.0	36.0	78.0
	5	33	22.0	22.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Y1.14**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	8	5.3	5.3	6.7
	3	52	34.7	34.7	41.3
	4	56	37.3	37.3	78.7
	5	32	21.3	21.3	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Y1.15**

		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	49	32.7	32.7	40.7
	4	58	38.7	38.7	79.3
	5	31	20.7	20.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

**Y1.16**

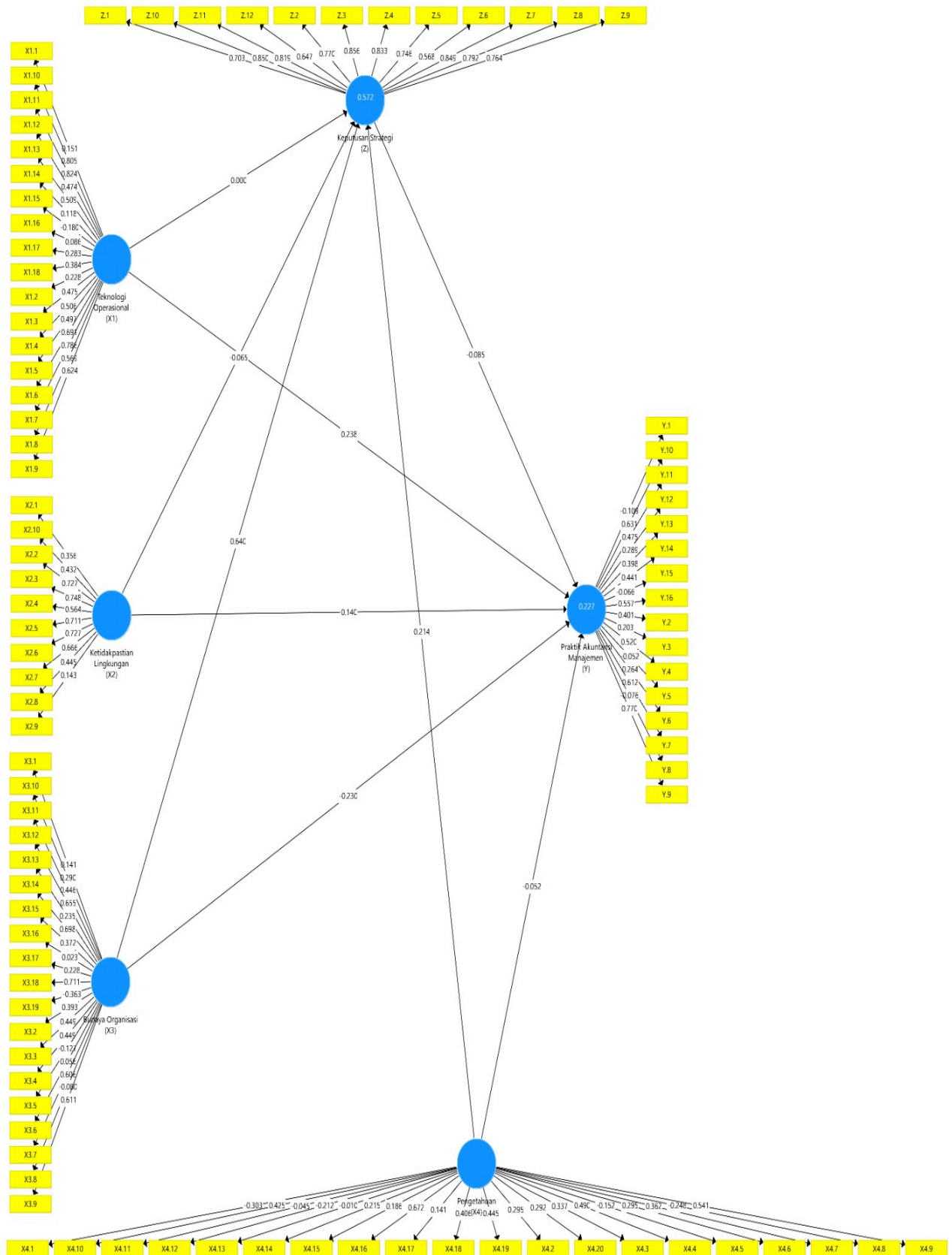
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	7	4.7	4.7	6.0
	3	48	32.0	32.0	38.0
	4	60	40.0	40.0	78.0
	5	33	22.0	22.0	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

Y1.17					
		Frequency	Percent	Valid Percent	Cumulative Percent
Valid	1	2	1.3	1.3	1.3
	2	10	6.7	6.7	8.0
	3	52	34.7	34.7	42.7
	4	52	34.7	34.7	77.3
	5	34	22.7	22.7	100.0
	Total	150	100.0	100.0	

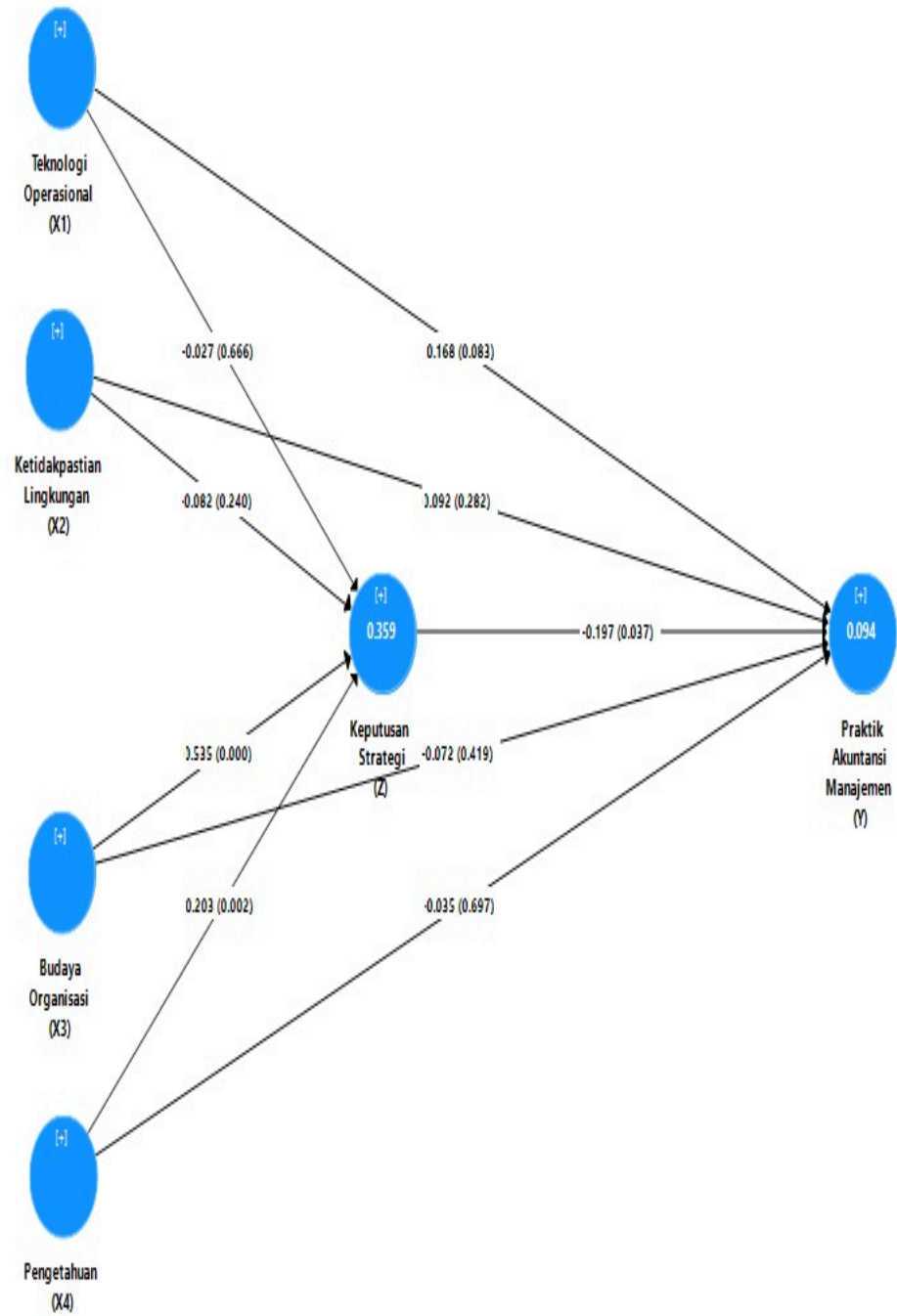


## **LAMPIRAN IV**

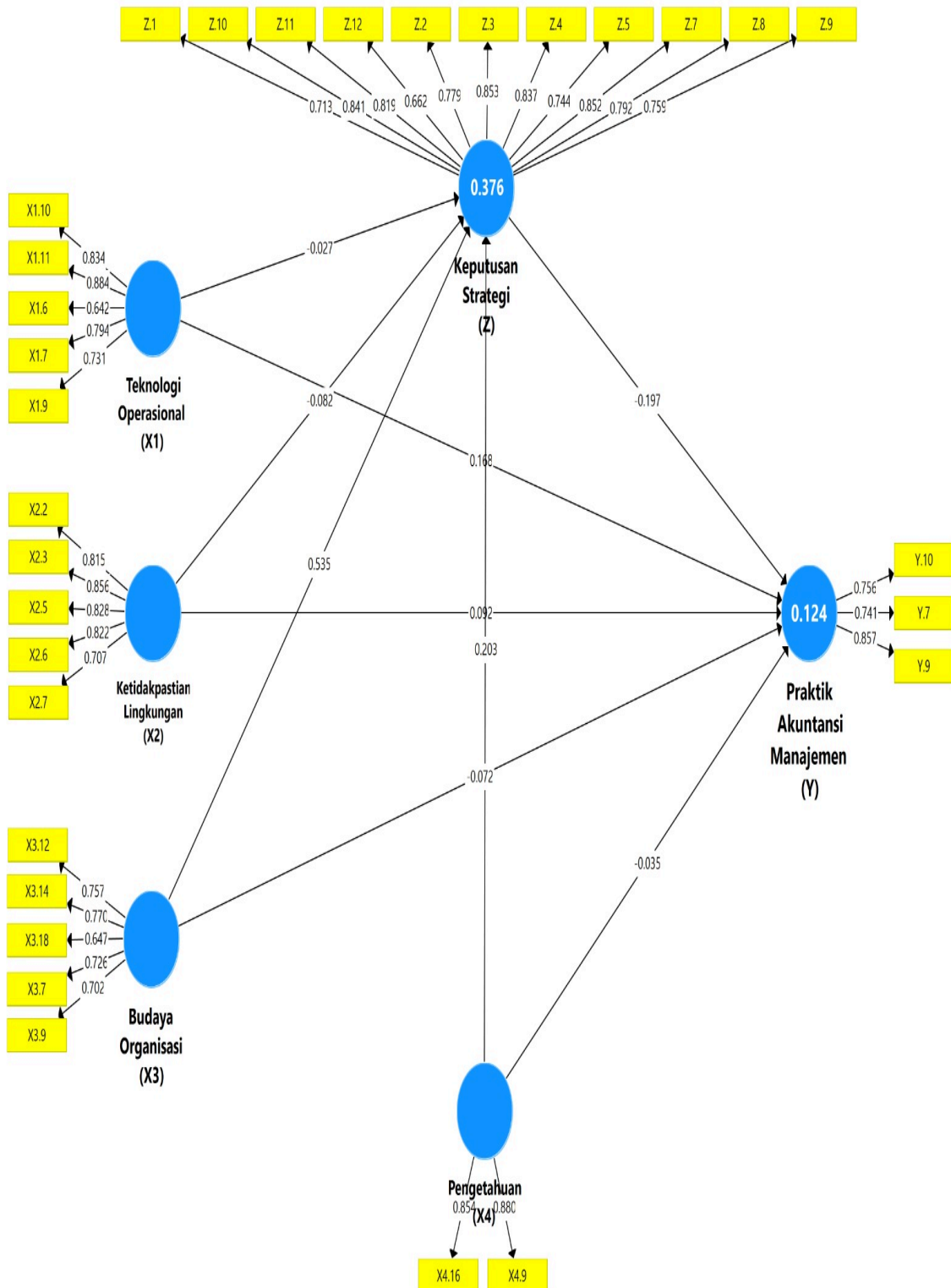
**Gambar Algorithm**



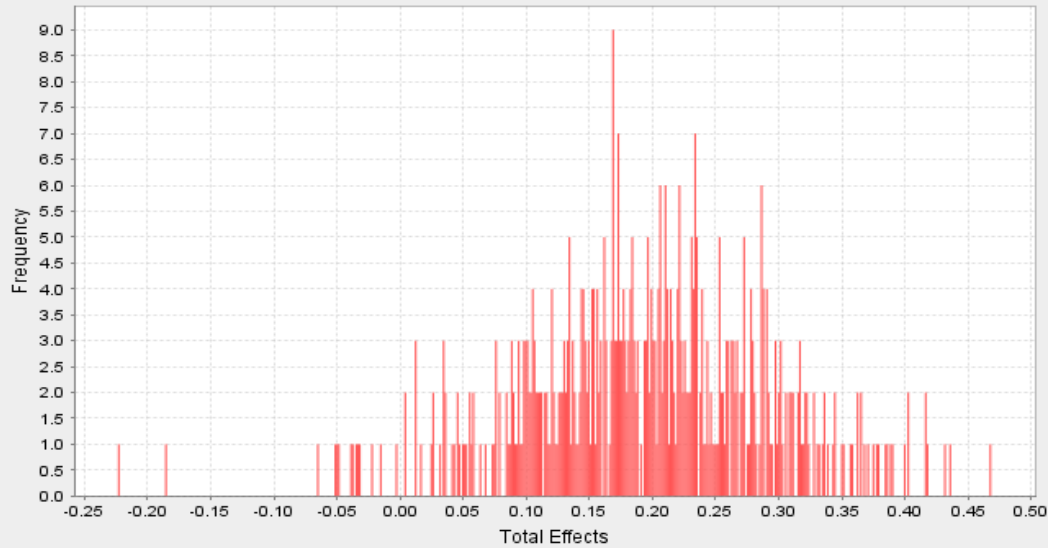
**Gambar Bootstrapping**



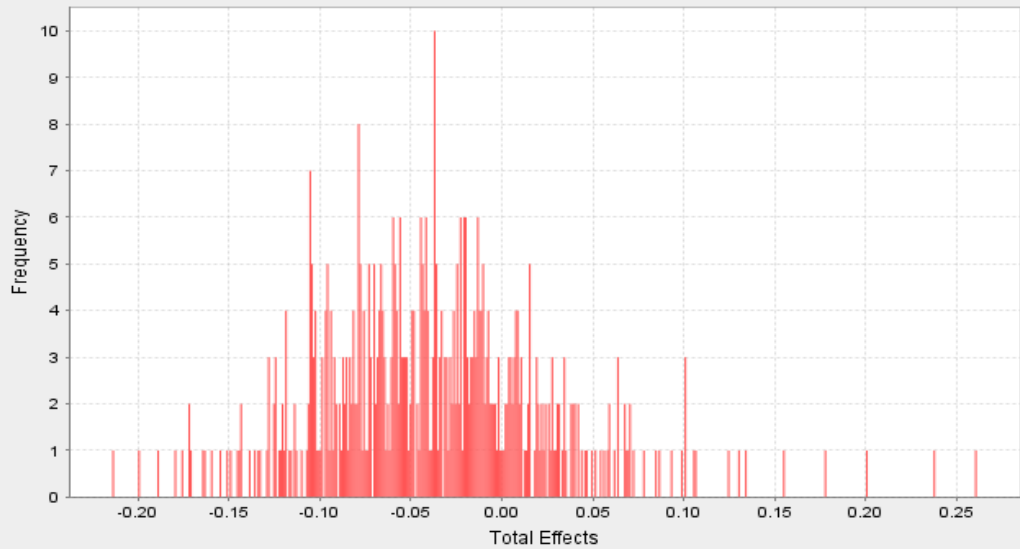
**Gambar Blindfolding**



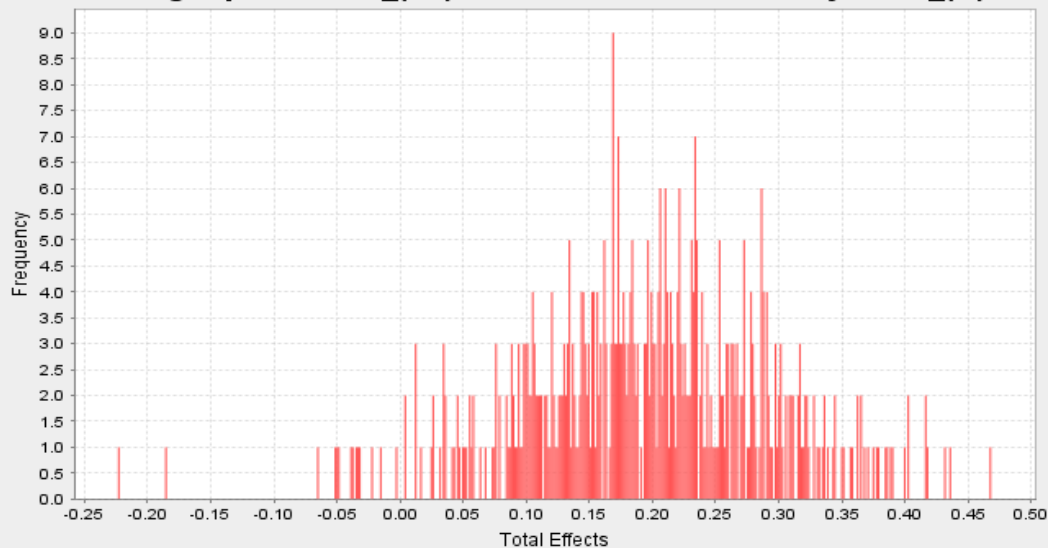
**Teknologi Operasional \_( $X_1$ ) -> Praktik Akuntansi Manajemen \_( $Y$ )**

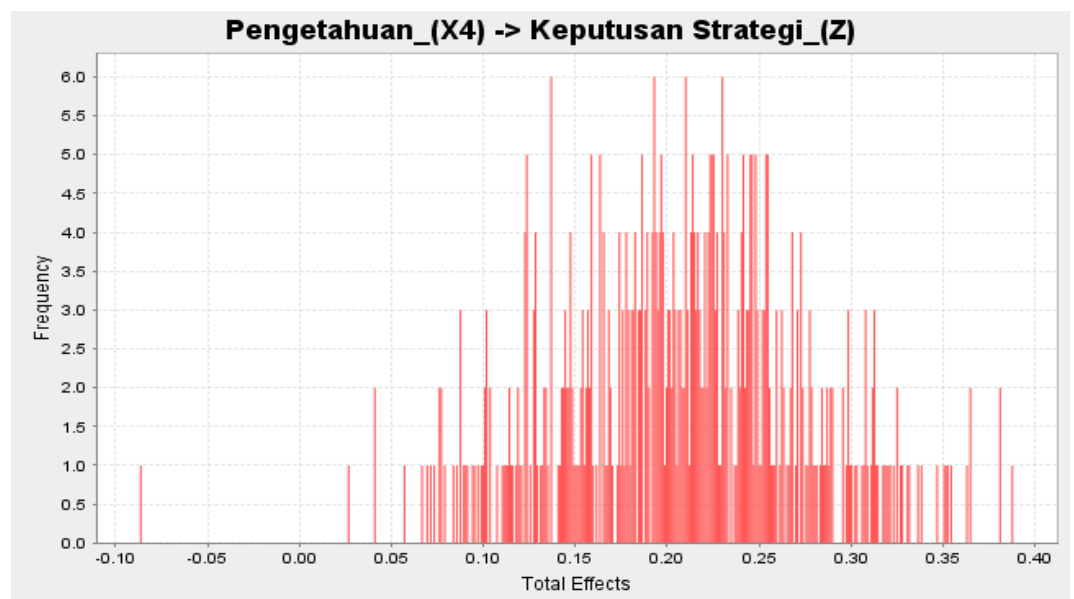
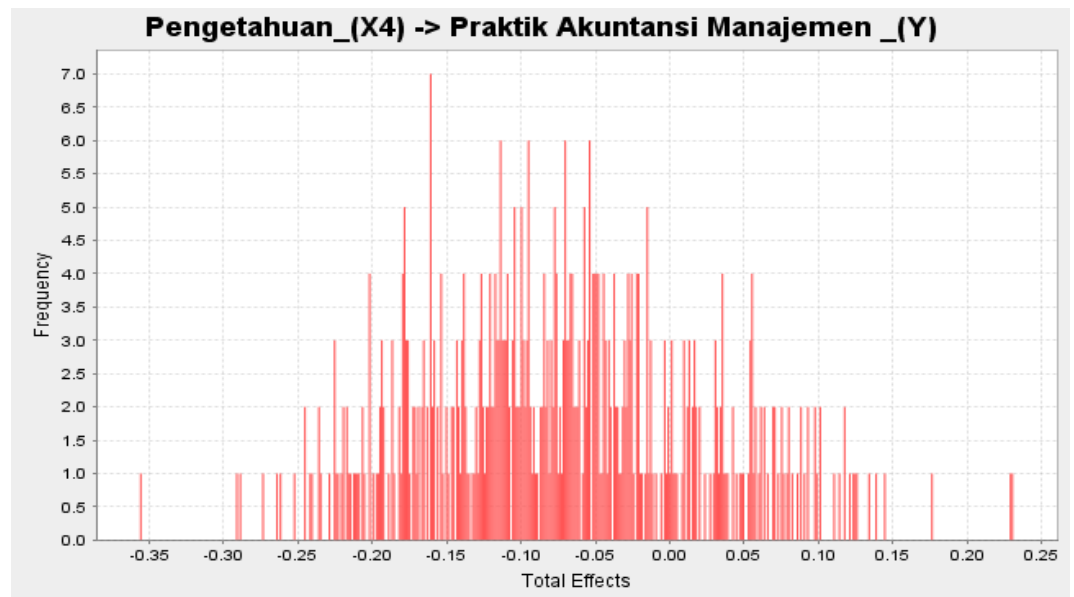


**Teknologi Operasional \_( $X_1$ ) -> Keputusan Strategi \_( $Z$ )**

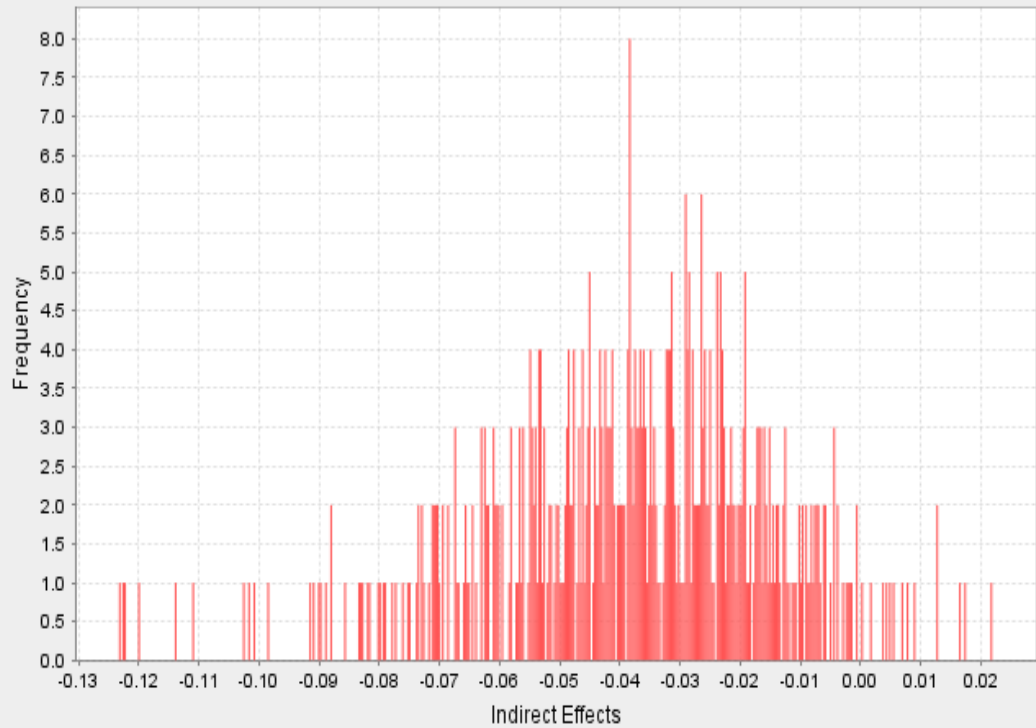


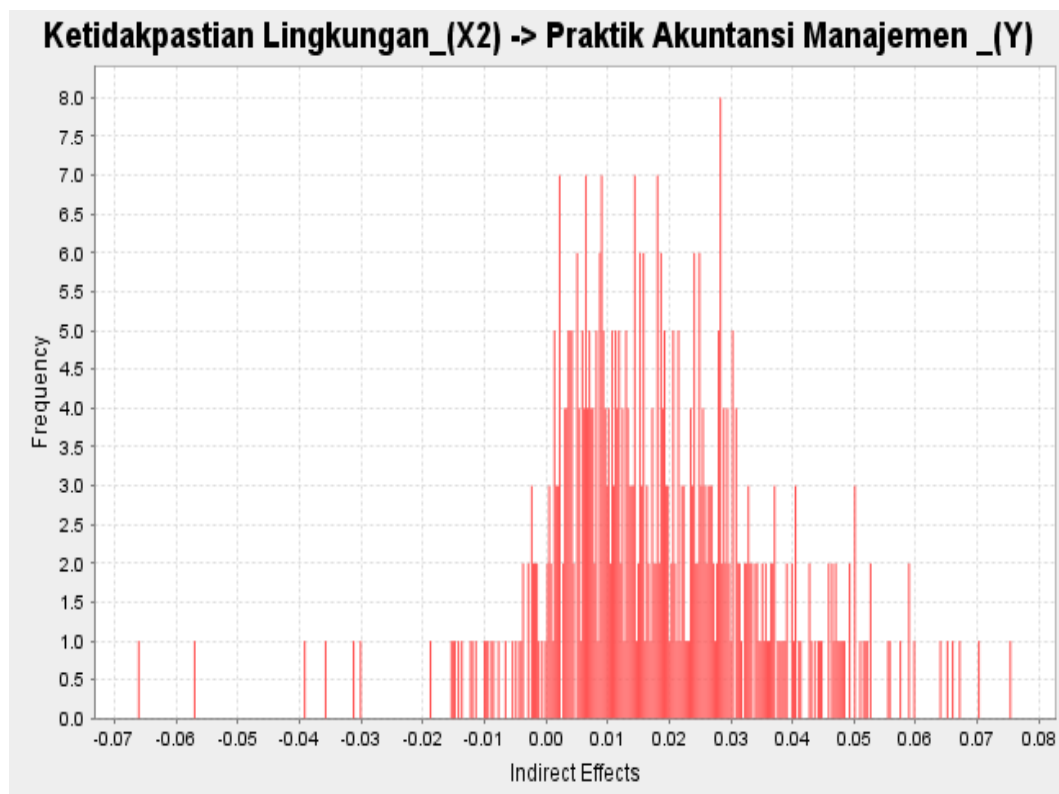
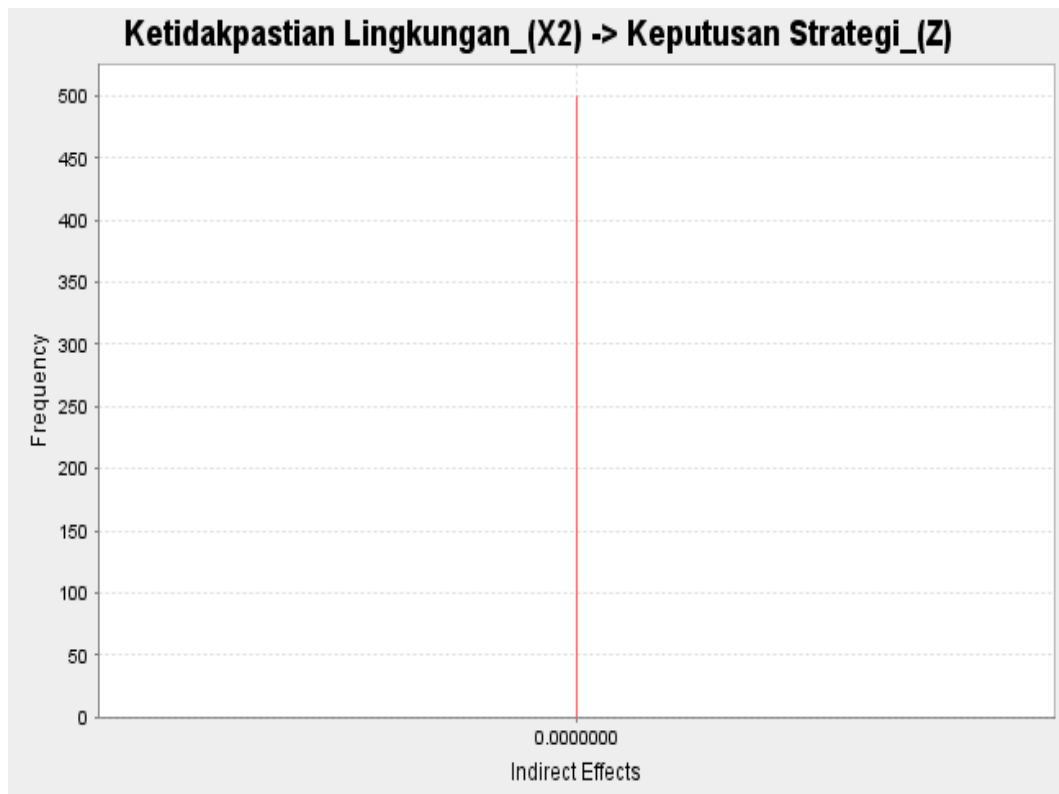
**Teknologi Operasional \_( $X_1$ ) -> Praktik Akuntansi Manajemen \_( $Y$ )**





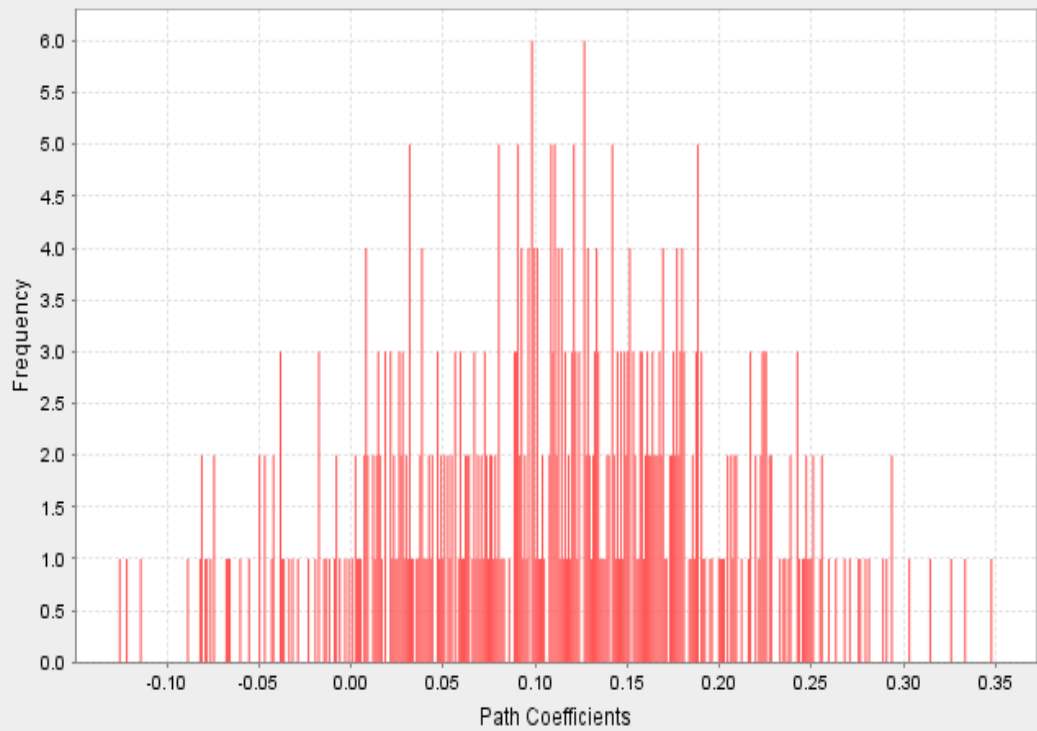
### Pengetahuan\_(X4) -> Praktik Akuntansi Manajemen\_(Y)



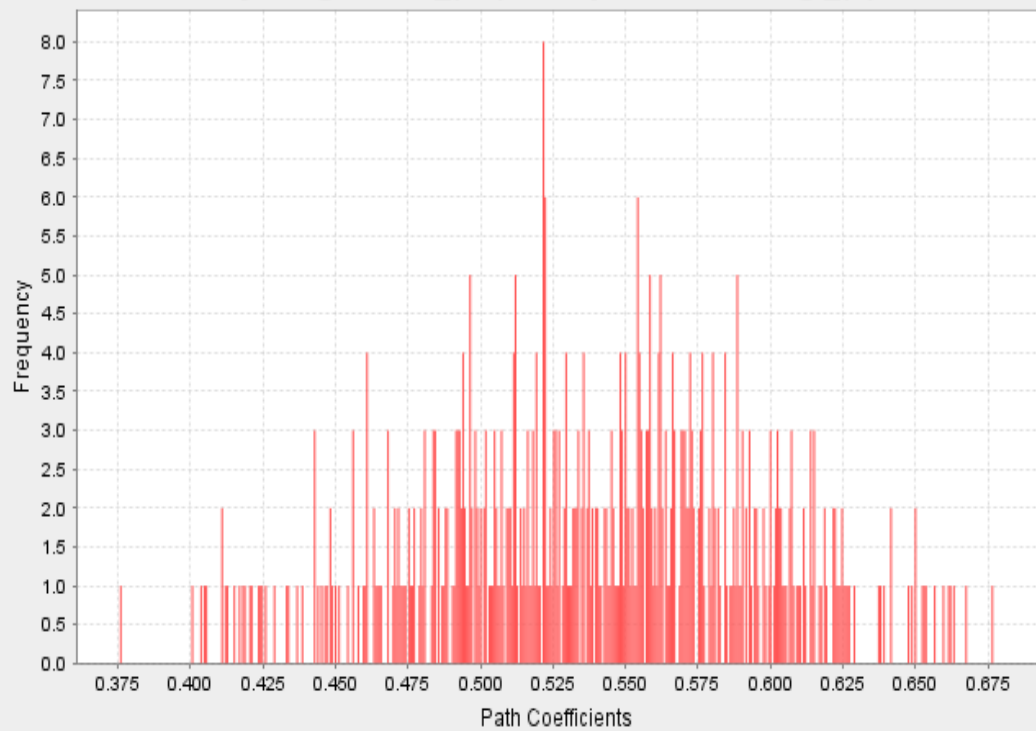




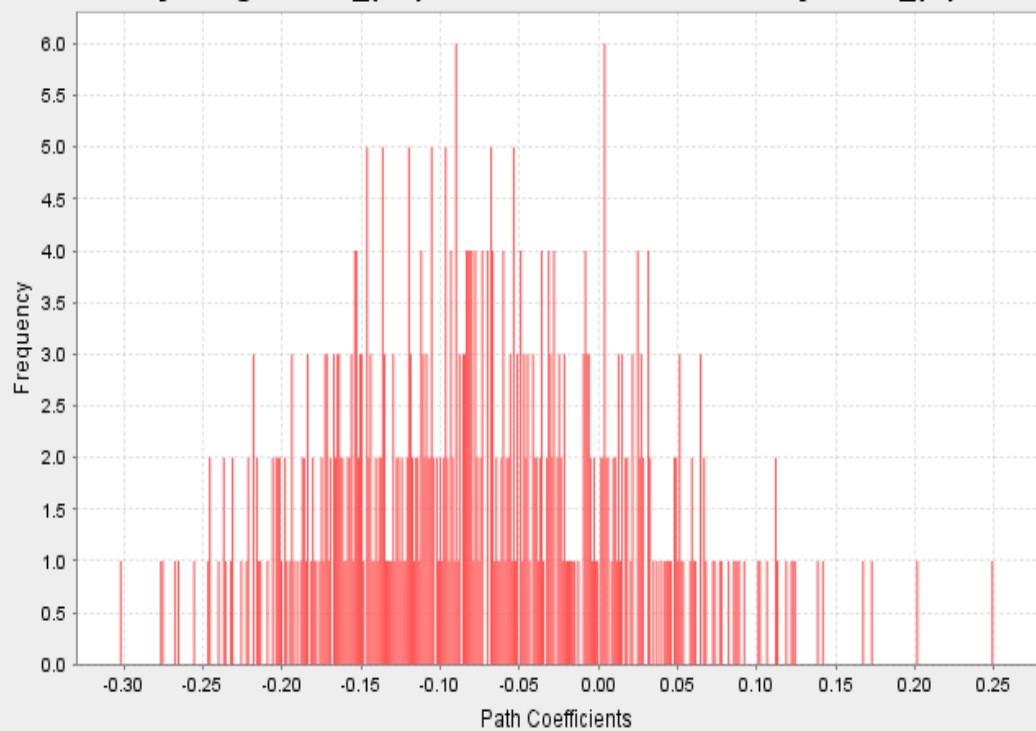
### Ketidakpastian Lingkungan\_(X2) -> Praktik Akuntansi Manajemen\_(Y)

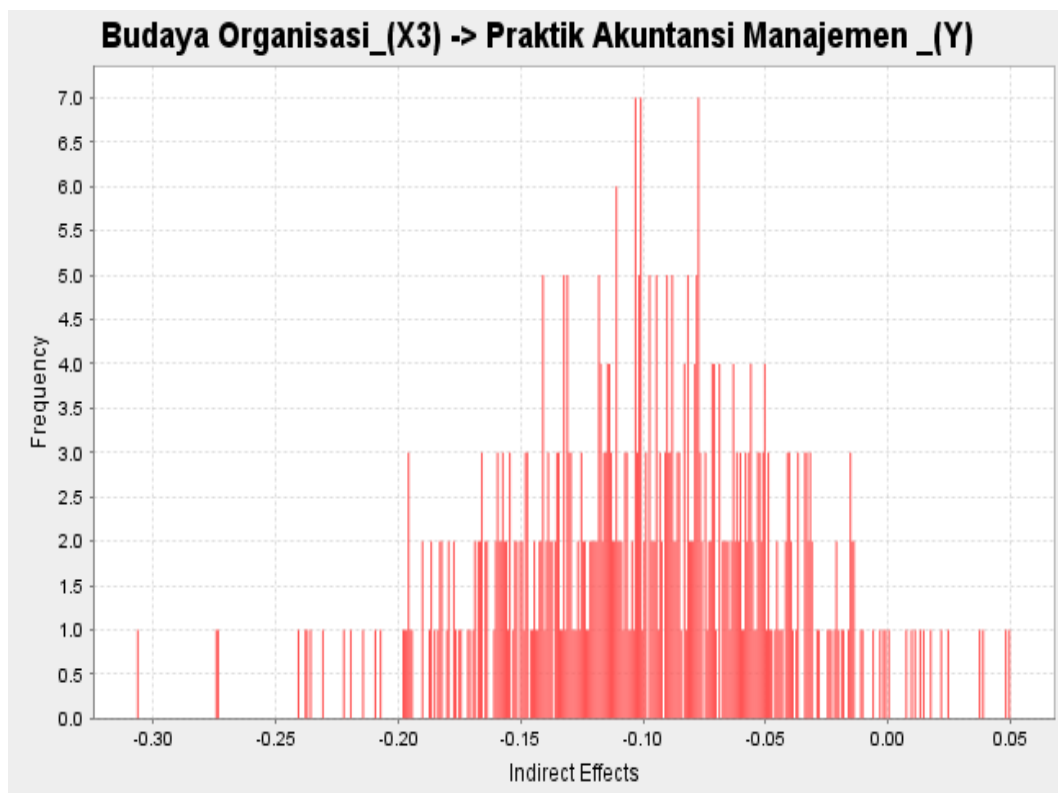
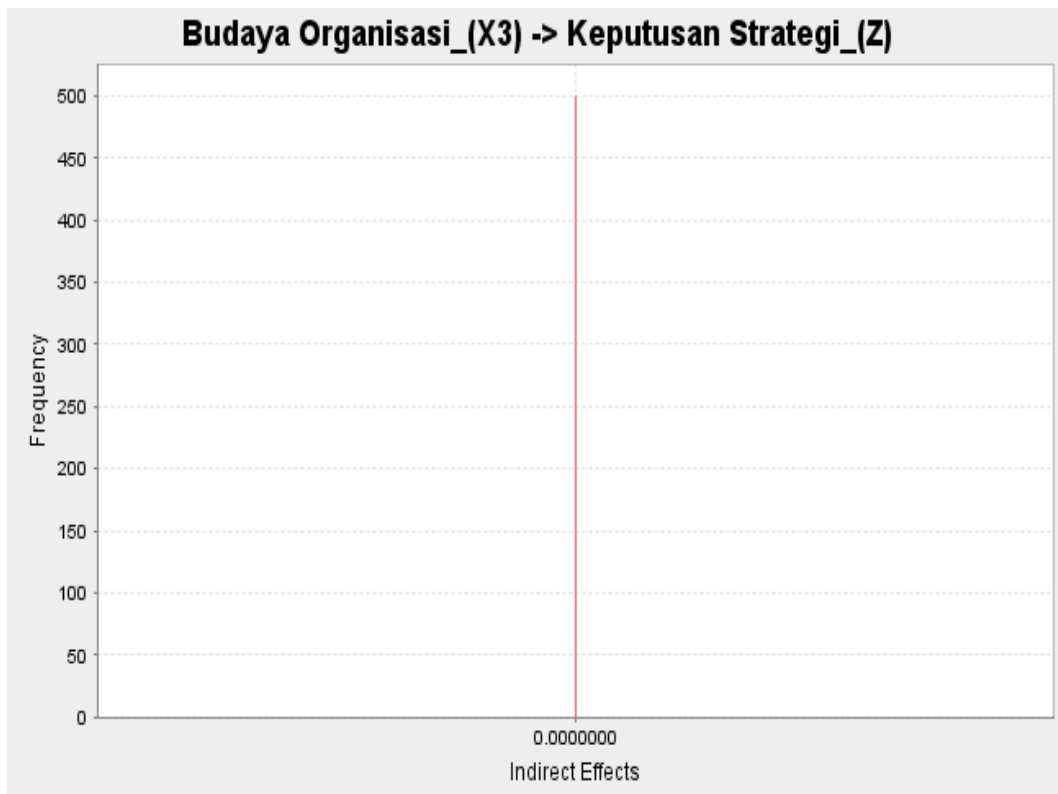


**Budaya Organisasi\_(X3) -> Keputusan Strategi\_(Z)**

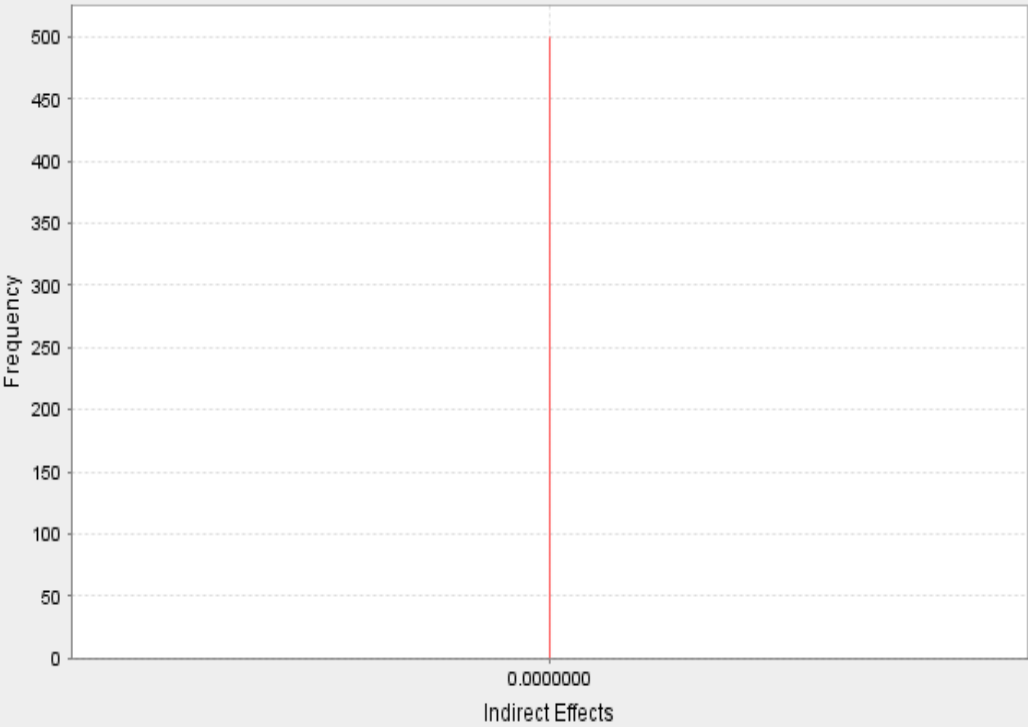


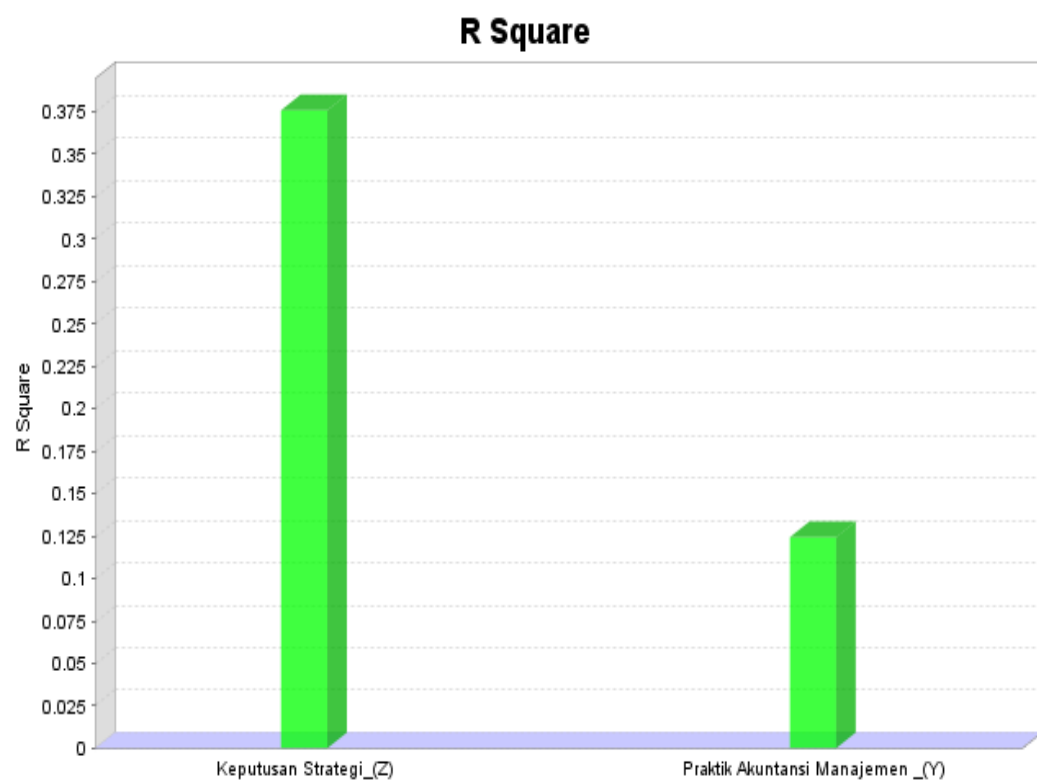
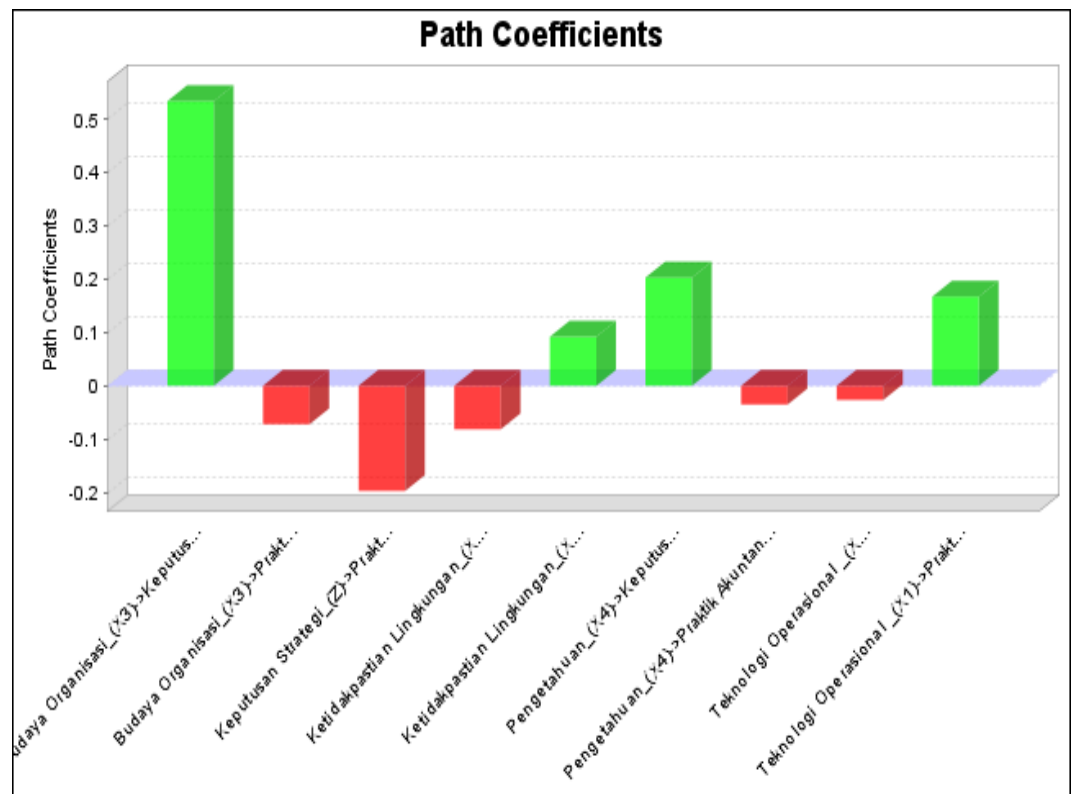
**Budaya Organisasi\_(X3) -> Praktik Akuntansi Manajemen\_(Y)**



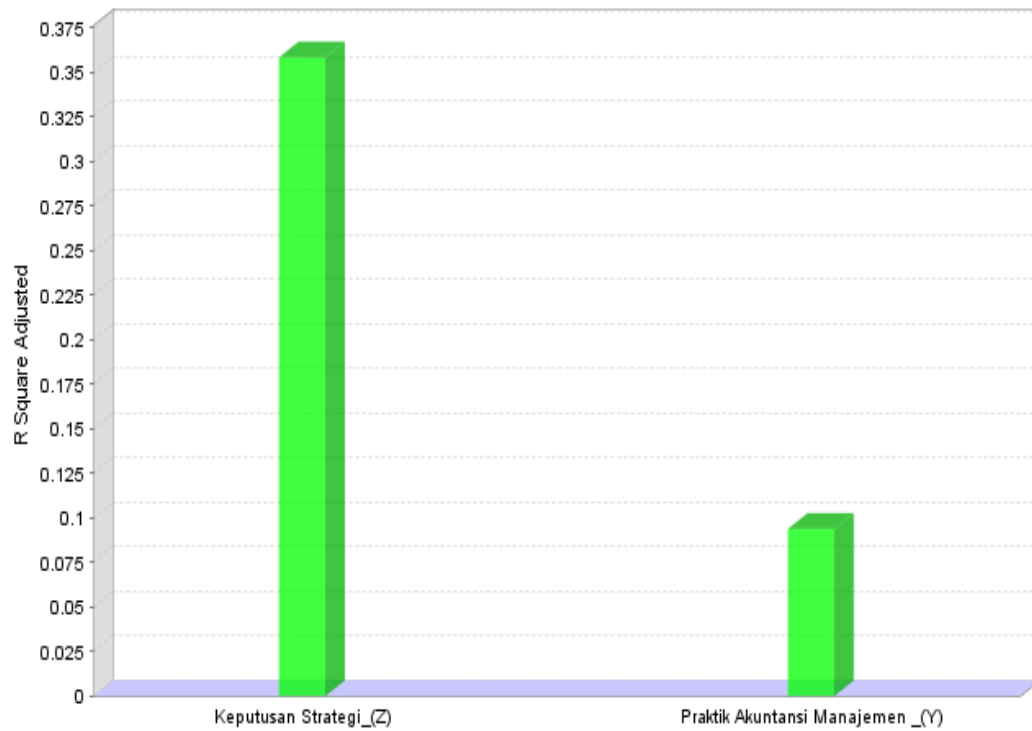


Keputusan Strategi\_(Z) -> Praktik Akuntansi Manajemen \_(Y)

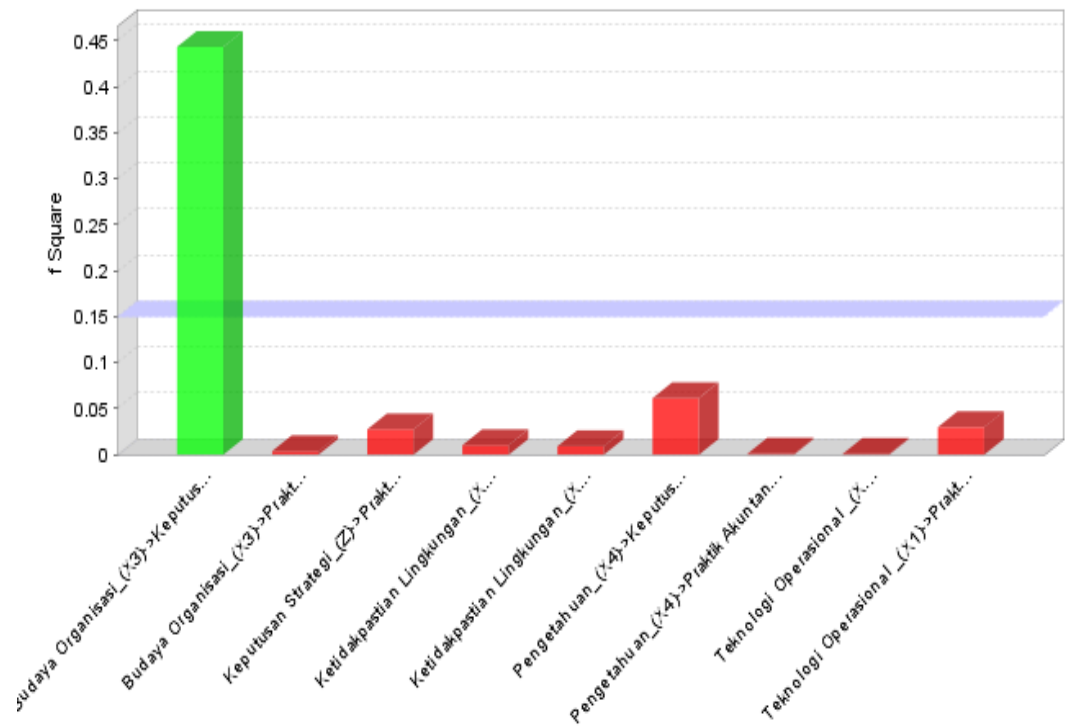


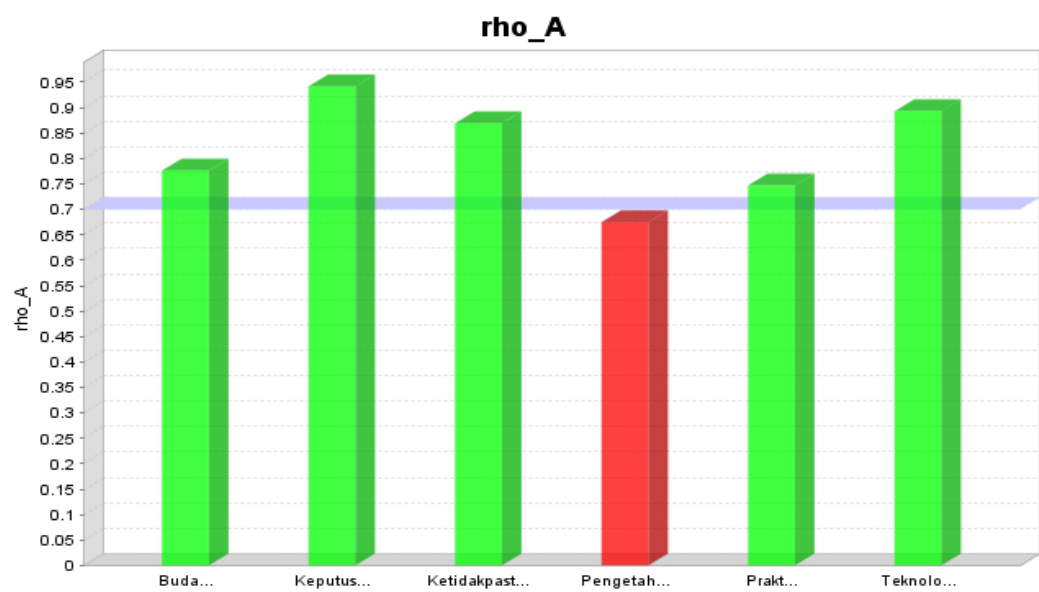
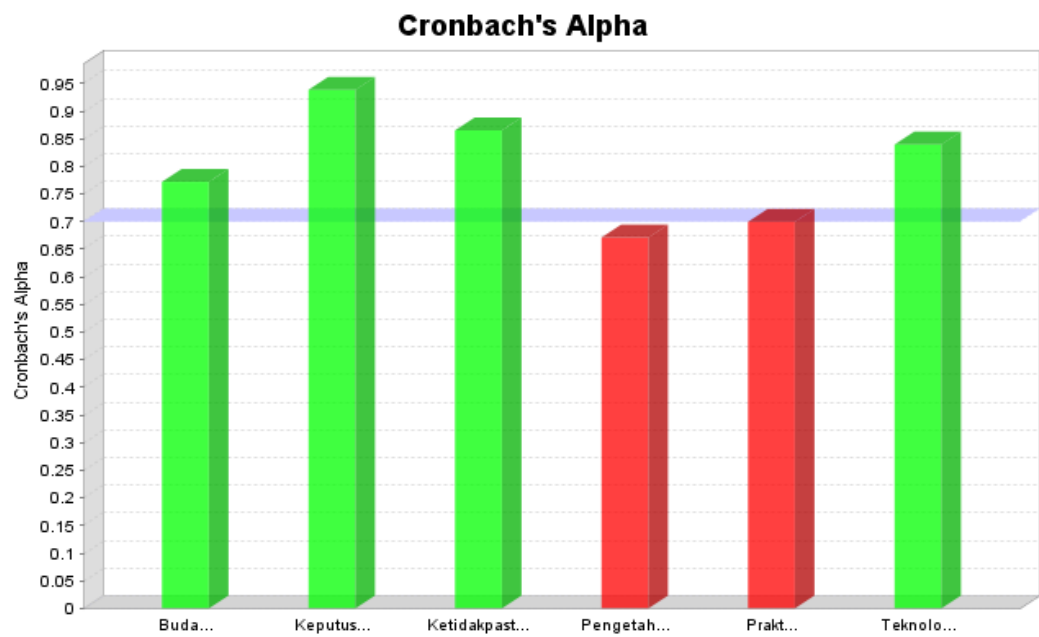


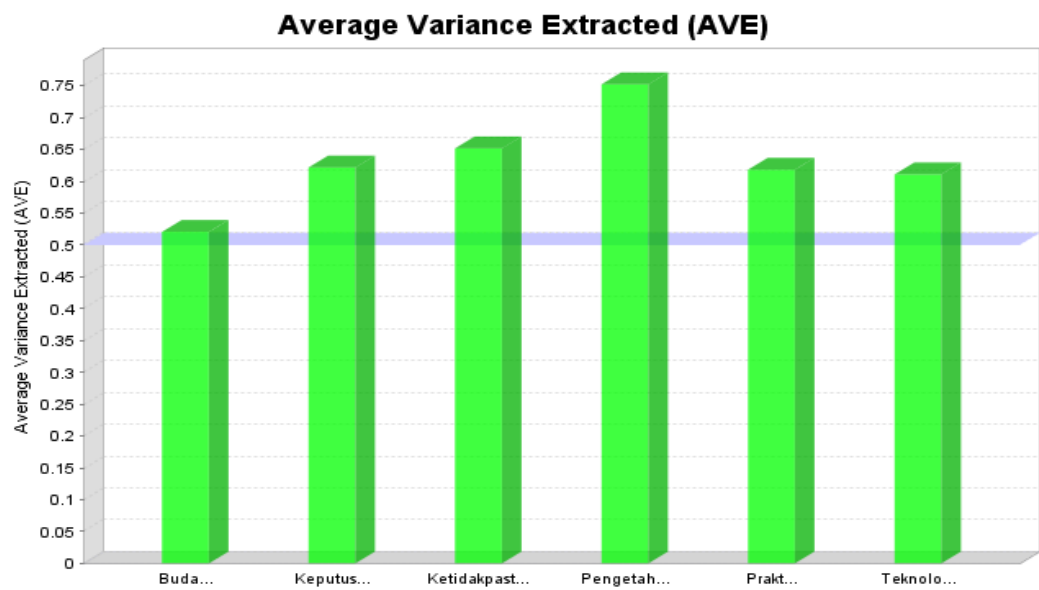
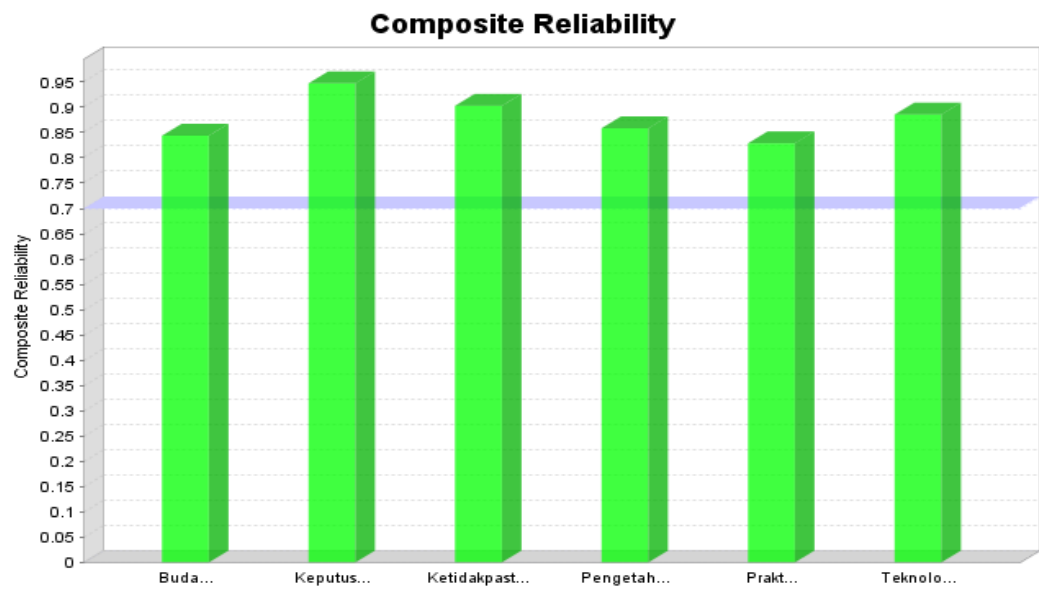
### R Square Adjusted



### f Square

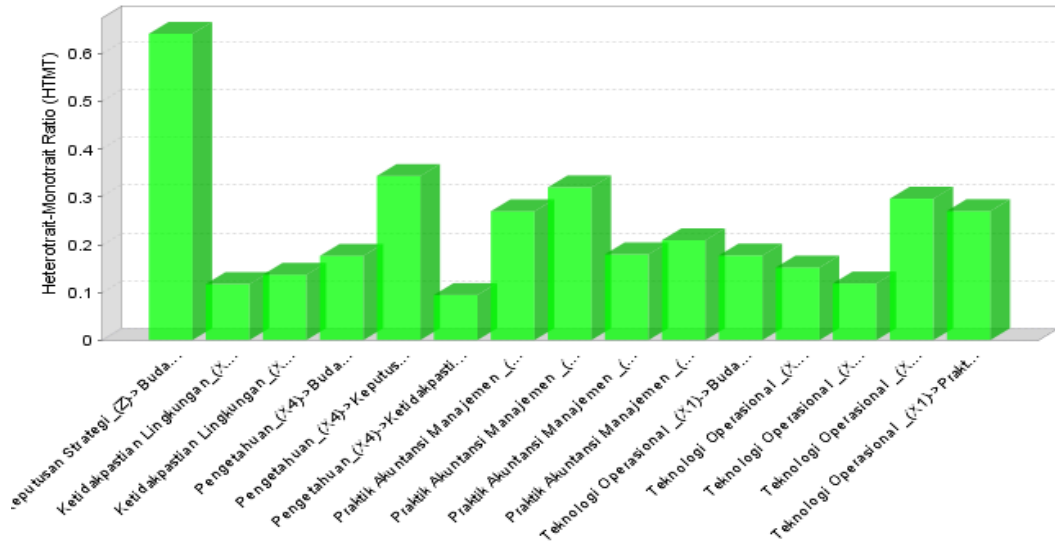








**Heterotrait-Monotrait Ratio (HTMT)**



### **Daftar Pelaku Startup Bisnis**

No	Owner	Alamat/Email	Komunitas Startup	Nama Usaha	Jenis Usaha
1.	Muhammad Fitra Afif	Jl. Lasoso Lrg 2 No.1a Kel. Lere Kec Palu Barat Rt 001/ Rw 006	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Rumah Kueku Az-Zahra	Kuliner
2.	Ahmad Nabel	JL. Dewi Sartika, Rt. 002, Rw. 002, Kel Birobuli Selatan, Kec, Palu Selatan	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Warkop Aweng Destik	Kuliner
3.	Azein Kusumadewi Lamakarate	Jl.Basuki Rahmat No 14 Rt.001 Rw.004 Kel. Tatura Selatan Kec Palu Selatan	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Adelia Food	Kuliner
4.	Yudila Sari	Jl. Baiya Raya Rt.010 Rw.005. Kel.Baiya Kec.Tawaeli	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	YS'FOODS	Kuliner
5.	Dewi Prima Sari	Palupi, Rt. 01, Rw. 07, Kel. Palupi, Kec. Tatanga,	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Minuman Segar Dingin	Kuliner
6.	Bimbi Fadira	Jl. Simpotove Timur Vii,Rt.003, Rw.017blok W No. 44, Kel. Tondo, Kec. Mantikulore	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Jual Nasi Kuning/Kue-Kue	Kedai Makanan
7.	Delfi Ayu	Jl. Tonaroa, Rt. 003, Rw. 001, Kel. Tondo, Kec. Mantikulore	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	USAHA KUE DAN MAKANAN DELFI	USAHA KUE DAN MAKANAN
8.	Aisyah S.A Iskandar	Perum Dosen Huntap Blok D2, No. 20, Rt. 001, Rw. 009, Kel. Tondo, Kec. Mantikulore	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Ganthea Gifts	Penyedia Jasa
9.	Rizka Rizki Amalia	Jl. Cemara 1 No. 2, Rt. 001, Rw. 004, Kel. Donggala Kodi, Kec Ulujadi	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Pondok Cemara	Industri Produksi Kue
10.	Nur Imam	Btn Palu Permai, Jl. Uwenumpu, Rt. 004, Rw. 022, Kel. Donggala Kodi, Kec. Ulujadi	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Jajanan Kue Good Food	Jajanan Kue Tradisional
11.	Endy Pratomo	Btn Palu Permai, Jl. Uwenumpu, Rt. 004, Rw. 022, Kel. Donggala Kodi, Kec. Ulujadi	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Separuhku	Kuliner

12.	Andi Paelori A.Y	Jl.Jamur No.49 C Rt.005 Rw.006 Kel.Boyaoge Kec.Tatanga	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	JANAGANNANGIS TEMAN	Kedai Kopi
13.	Erni Yunita	Jl.Jeruk No.8 Palu Rt.003 Rw.003 Kel.Siranindi Kec.Palu Barat	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Erni Yunita	Kuliner
14	Hasnawati	Jl.Malontara Rt.003 Rw.004 Kel.Pengawu Kec.Tatanga	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Amanda Kukis	Kuliner
15.	Novia	Jl. Sisingamangaraja, Lrg Ii, Rt 002/Rw 003, Kel. Talise Valangguni, Kec. Mantikulore, Kota Palu	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	NR COLLECTION	Menjahit Dan Penyewaan Baju.
16.	Moh. Rifaldi	<a href="mailto:Ifalabufatih1453@Gmail.Com">Ifalabufatih1453@Gmail.Com</a> 085298578955	<i>Startup</i> Maleo Techno Centre	Mesin Optimasi Database	Aplikasi Data Base Costumer Untuk IKM
17.	Zain Rasyidin	<a href="mailto:Zainrasyidin8@Gmail.Com">Zainrasyidin8@Gmail.Com</a> 081341339255	<i>Startup</i> Maleo Techno Centre	Ba'Wisata.Id	Aplikasi Data Tempat Wisata Sulteng
18.	Anjani, S.Kom	<a href="mailto:Sabbainajna@Gmail.Com">Sabbainajna@Gmail.Com</a> 082395969736	<i>Startup</i> Maleo Techno Centre	Creative Ins	Platfrom Pembelajaran Online Maupun Offline
19.	Moh Rafli	<a href="mailto:Mohraflia44@Gmail.Com">Mohraflia44@Gmail.Com</a> 085398002665	<i>Startup</i> Maleo Techno Centre	Ups Smart Home	Hardware Backup Listrik
20.	Agus Riyanto Rahman	<a href="mailto:Agusriyanto@Gmail.Com">Agusriyanto@Gmail.Com</a> 082180760859	<i>Startup</i> Maleo Techno Centre	Latrant	Platform Pemesanan Tiket Bis
21.	Murni Cahyani	<a href="mailto:Murnicahyani479@Gmail.Com">Murnicahyani479@Gmail.Com</a> 0082293753903	<i>Startup</i> Maleo Techno Centre	Tutooring	Jasa Layanan Konsultasi Skripsi
22.	Yusrawana	<a href="mailto:Yusrawana89@Gmail.Com">Yusrawana89@Gmail.Com</a> 082322588051	<i>Startup</i> Maleo Techno Centre	Gardenic	Platform Penjualan Sayur Siap Masak

23.	Adiguna Kharismawan	<a href="mailto:Mardinhiola@gmail.Com">Mardinhiola@gmail.Com</a> 08114586225	Startup Maleo Techno Centre	Topokeni	Jasa Layanan Transportasi Dan Pemesanan Layanan
24.	Reza Malik Akbar, S.Psi.	<a href="mailto:Bincangpsikologii@gmail.Com">Bincangpsikologii@gmail.Com</a> 082290883752	Startup Maleo Techno Centre	Bincang Psikologi	Platform Pelayanan Jasa Konsultasi Sikologi
25.	Asbita Tantri Puspitasari	<a href="mailto:Tantri1kia@gmail.Com">Tantri1kia@gmail.Com</a> 082192294447	Startup Maleo Techno Centre	Zona Indo Technology	Hardware Aplikasi Smartlock
26.	Zulkifli Aljabarullah M.A.B	<a href="mailto:ZulkifliAljabarullah@gmail.Com">ZulkifliAljabarullah@gmail.Com</a> 081354909004	Startup Maleo Techno Centre	Kampusmart.Id	Platform Usaha Dalam Kampus, Mengcover UMKM, Para Pencari Barang/Jasa, Penyedia Platform Cari Kerja, Proyek Investasi, Hingga Mewadahi Zakat Individu Civitas Akademik.
27.	Inka Nurhasanah	<a href="mailto:Nurhasanahinka99@gmail.Com">Nurhasanahinka99@gmail.Com</a> 087770068725	Startup Maleo Techno Centre	Inaina.Id	Platform Usaha Mendigitalisasi Pasar Tradisional.
28.	Sherafim Bangkalang	<a href="mailto:Sherafimbangkalang@gmail.Com">Sherafimbangkalang@gmail.Com</a> 081341777131	Startup Maleo Techno Centre	Care With Pro	Platform Jasa Pelatihan Dan Penyaluran Tenaga Kerja Yang Disediakan Khusus Bagi Para Karyawan/ Ibu Rumah Tangga Di Sulawesi Tengah

					Bahkan Indonesia.
29.	Rofandy Milhard	<a href="mailto:Rofandy139@Gmail.Com">Rofandy139@Gmail.Com</a> 08114011119	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Beellah	Platform Jasa Beride (Transportasi), Beclean (Laundry), Besalon (Perawatan), Bestore (Shopping)
30.	Muhammad Haikhal A	<a href="mailto:Haikhalali050502@Gmail.Com">Haikhalali050502@Gmail.Com</a> 0851 5666 4554	<i>Startup</i> Maleo Techno Centre	Malllokal	Platform Jasa Layanan Branding Dan Marketing UMKM.
31.	Rohman Lugito	<a href="mailto:Rohman.Lugito@Gmail.Com">Rohman.Lugito@Gmail.Com</a> 082291329619	<i>Startup</i> Maleo Techno Centre	<u>Hapbuah</u>	Penyedia Buah-Buahan Online Higienis Siap Konsumsi.
32.	Faqih	082289830122	<i>Startup</i> Maleo Techno Centre	Invitesia	Layanan E-Invitation Management
33.	Suhayyah	081340847825	<i>Startup</i> Maleo Techno Centre	Carewwash.Id	Platform Layanan Cuci Mobil Online.
34.	Yogi Ananda Brata	081145400842	<i>Startup</i> Maleo Techno Centre	Arsearch	Platform Jasa Pelacak Posisi Aset Dan Evaluasi Kinerja.
35.	Musfira	081248108298	<i>Startup</i> Maleo Techno Centre	Wiratama	Platform Jasa Guru Private.
36.	Jeylani Putra	081213642112	<i>Startup</i> Maleo Techno Centre	MEDCARE	Platform Layanan Kesehatan Digital Yang Mudah, Cepat, Dan Nyaman

37.	Suchi Fausia Tenda	081356599538	Startup Maleo Techno Centre	AKUNTAN LOKAL	Platform Layanan Keuangan
38.	Dhivanny Adhira Putri	082157629776	Startup Maleo Techno Centre	TEMAN GAGAL	Platform Layanan Psikologi (Kesehatan Mental Digital Sebagai Tempat Dan Teman Bercerita Bagi Orang-Orang Yang Sedang Berada Di Fase Gagal Atau pun Memiiki Emodi Negative)
39.	Muhammad Faiz Fauzan	085241485903	Startup Maleo Techno Centre	SAFEPAL	Layanan Smart Home IOT
40.	Ardiansyah	082259447469	Startup Maleo Techno Centre	AGRIQU	Platform Layanan Penghubung Masyarakat Dengan Produk Pertanian
41.	Iin Hayati, Si.Kom		Startup IBIS Kota Palu	KIRANA GORDEN	Platform Layanan Kerajinan Tangan
42.	Muhammad Fitra Afif	JL. LASOSO LRG 2 NO.1A KEL. LERE KEC PALU BARAT RT 001/ RW 006	Startup IBIS Kota Palu	Rumah Kueku Az-Zahra	Kuliner
43.	Ahmad Nabel	JL. Dewi Sartika, Rt. 002, Rw. 002, Kel Birobuli Selatan, Kec, Palu Selatan	Startup IBIS Kota Palu	Warkop Aweng Destik	Kuliner
44.	Azein Kusumadewi Lamakarate	JL.BASUKI RAHMAT NO 14 RT.001 RW.004 KEL. TATURA SELATAN KEC PALU SELATAN	Startup IBIS Kota Palu	Adelia Food	Kuliner

45.	Yudila Sari	JL. BAIYA RAYA RT.010 RW.005. KEL.BAIYA KEC.TAWAELI	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	YS'FOODS	Kuliner
46.	Dewi Prima Sari	PALUPI, RT. 01, RW. 07, KEL. PALUPI, KEC. TATANGA,	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Minuman Segar Dingin	Kuliner
47.	Bimbi Fadira	JL. SIMPOTOVE TIMUR VII,RT.003, RW.017BLOK W NO. 44, KEL. TONDO, KEC. MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Jual Nasi Kuning/Kue- Kue	Kedai Makanan
48.	Delfi Ayu	JL. TONAROA, RT. 003, RW. 001, KEL. TONDO, KEC. MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	USAHA KUE DAN MAKANAN DELFI	USAHA KUE DAN MAKANAN
49.	Aisyah S.A Iskandar	PERUM DOSEN HUNTAP BLOK D2, NO. 20, RT. 001, RW. 009, KEL. TONDO, KEC. MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Ganthea Gifts	Penyedia Jasa
50.	Rizka Rizki Amalia	JL. CEMARA 1 NO. 2, RT. 001, RW. 004, KEL. DONGGALA KODI, KEC ULUJADI	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Pondok Cemara	Industri Produksi Kue
51.	Nur Imam	BTN PALU PERMAI, JL. UWENUMPU, RT. 004, RW. 022, KEL. DONGGALA KODI, KEC. ULUJADI	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Jajanan Kue Good Food	Jajanan Kue Tradisional
52.	Endy Pratomo	BTN PALU PERMAI, JL. UWENUMPU, RT. 004, RW. 022, KEL. DONGGALA KODI, KEC. ULUJADI	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Separuhku	Kuliner
53.	Andi Paelori A.Y	JL.JAMUR NO.49 C RT.005 RW.006 KEL.BOYAOGE KEC.TATANGA	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	JANAGANNANGIS TEMAN	Kedai Kopi
54.	Erni Yunita	JL.JERUK NO.8 PALU RT.003 RW.003 KEL.SIRANINDI KEC.PALU BARAT	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Erni Yunita	Kuliner
55.	Hasnawati	JL.MALONTARA RT.003 RW.004 KEL.PENGAWU KEC.TATANGA	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Amanda Kukis	Kuliner
56.	Novia	JL. SISINGAMANGARAJA, LRG II, RT 002/RW 003, KEL. TALISE VALANGGUNI, KEC. MANTIKULORE, KOTA PALU	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	NR COLLECTION	Menjahit Dan Penyewaan Baju.
57.	Moh. Rifaldi	<a href="mailto:lfalabufatih1453@gmail.com">lfalabufatih1453@gmail.com</a> 085298578955	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Mesin Optimasi Database	Aplikasi Data Base Costumer Untuk IKM
58.	Zain Rasyidin	<a href="mailto:Zainrasyidin8@gmail.com">Zainrasyidin8@gmail.com</a> 081341339255	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Ba'Wisata.Id	Aplikasi Data Tempat Wisata Sulteng

59.	Anjani, S.Kom	<a href="mailto:Sabbainajna@Gmail.Com">Sabbainajna@Gmail.Com</a> 082395969736	Startup IBIS Kota Palu	Creative Ins	Platfrom Pembelajaran Online Maupun Offline
60.	Moh Rafli	<a href="mailto:Mohraflia44@Gmail.Com">Mohraflia44@Gmail.Com</a> 085398002665	Startup IBIS Kota Palu	Ups Smart Home	Hardware Backup Listrik
61.	Agus Riyanto Rahman	<a href="mailto:Agusriyanto@Gmail.Com">Agusriyanto@Gmail.Com</a> 082180760859	Startup IBIS Kota Palu	Latrant	Platform Pemesanan Tiket Bis
62.	Murni Cahyani	<a href="mailto:Murnicahyani479@Gmail.Com">Murnicahyani479@Gmail.Com</a> 0082293753903	Startup IBIS Kota Palu	Tutooring	Jasa Layanan Konsultasi Skripsi
63.	Yusrawana	<a href="mailto:Yusrawana89@Gmail.Com">Yusrawana89@Gmail.Com</a> 082322588051	Startup IBIS Kota Palu	Gardenic	Platform Penjualan Sayur Siap Masak
64.	Adiguna Kharismawan	<a href="mailto:Mardinhola@Gmail.Com">Mardinhola@Gmail.Com</a> 08114586225	Startup IBIS Kota Palu	Topokeni	Jasa Layanan Transportasi Dan Pemesanan Layanan
65.	Reza Malik Akbar, S.Psi.	<a href="mailto:Bincangpsikologii@Gmail.Com">Bincangpsikologii@Gmail.Com</a> 082290883752	Startup IBIS Kota Palu	Bincang Psikologi	Platform Pelayanan Jasa Konsultasi Sikologi
66.	Asbita Tantri Puspitasari	<a href="mailto:Tantri1kia@Gmail.Com">Tantri1kia@Gmail.Com</a> 082192294447	Startup IBIS Kota Palu	Zona Indo Technology	Hardware Aplikasi Smartlock
67.	Zulkifli Aljabarullah M.A.B	<a href="mailto:ZulkifliAljabarullah@Gmail.Com">ZulkifliAljabarullah@Gmail.Com</a> 081354909004	Startup IBIS Kota Palu	Kampusmart.Id	Platform Usaha Dalam Kampus, Mengcover UMKM, Para Pencari Barang/Jasa, Penyedia Platform Cari Kerja, Proyek Investasi, Hingga Mewadahi Zakat Individu Civitas Akademik.
68.	Inka Nurhasanah	<a href="mailto:Nurhasanahinka99@Gmail.Com">Nurhasanahinka99@Gmail.Com</a> 087770068725	Startup IBIS Kota Palu	Inaina.Id	Platform Usaha Mendigitalisasi Pasar Tradisional.



69.	Sherafim Bangkalang	<a href="mailto:Sherafimbangkalang@Gmail.Com">Sherafimbangkalang@Gmail.Com</a> 081341777131	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Care With Pro	Platform Jasa Pelatihan Dan Penyaluran Tenaga Kerja Yang Disediakan Khusus Bagi Para Karyawan/ Ibu Rumah Tangga Di Sulawesi Tengah Bahkan Indonesia.
70.	Rofandy Milhard	<a href="mailto:Rofandy139@Gmail.Com">Rofandy139@Gmail.Com</a> 08114011119	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Beellah	Platform Jasa Beride (Transportasi), Beclean (Laundry), Besalon (Perawatan), Bestore (Shopping)
71.	Muhammad Haikhal A	<a href="mailto:Haikhalali050502@Gmail.Com">Haikhalali050502@Gmail.Com</a> 0851 5666 4554	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Malllokal	Platform Jasa Layanan Branding Dan Marketing UMKM.
72.	Rohman Lugito	<a href="mailto:Rohman.Lugito@Gmail.Com">Rohman.Lugito@Gmail.Com</a> 082291329619	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	<u>Hapbuah</u>	Penyedia Buah-Buahan Online Higienis Siap Konsumsi.
73.	Faqih	082289830122	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Invitesia	Layanan E-Invitation Management
74.	Suhayyah	081340847825	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Carewwash.Id	Platform Layanan Cuci Mobil Online.
75.	Yogi Ananda Brata	081145400842	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Arsearch	Platform Jasa Pelacak Posisi Aset Dan Evaluasi Kinerja.
76.	Musfira	081248108298	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	Wiratama	Platform Jasa Guru Private.

77.	Jeylani Putra	081213642112	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	MEDCARE	Platform Layanan Kesehatan Digital Yang Mudah, Cepat, Dan Nyaman
78.	Suchi Fausia Tenda	081356599538	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	AKUNTAN LOKAL	Platform Layanan Keuangan
79.	Dhivanny Adhira Putri	082157629776	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	TEMAN GAGAL	Platform Layanan Psikologi (Kesehatan Mental Digital Sebagai Tempat Dan Teman Bercerita Bagi Orang-Orang Yang Sedang Berada Di Fase Gagal Atau pun Memiliki Emodi Negative)
80.	Muhammad Faiz Fauzan	085241485903	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	SAFEPAL	Layanan Smart Home IOT
81.	Ardiansyah	082259447469	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	AGRIQU	Platform Layanan Penghubung Masyarakat Dengan Produk Pertanian
82.	Diah Amanah	JL. SELAMET RIADI LRG 3 KEL. BESUSU TIMUR KEC.PALU TIMUR RT 004/RW 003	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	DIAH COOKIES	KULINER
83.	Fadel R. Raoef	PERUM PENGAWU PERMAIBLOK 13 NO.33 KEL PENGAWU KEC. TATANGA RT 007/RW 005	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	SEPATOS REPAINT	REPARASISEPATU
84.	Agnes Permata Sari	BTN PALU PERMAI BLOK B7 NO. 5 KEL. PENGAWU KEC. ULUJADI RT 003/RW 005	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	JAJANAN TAKI	KULINER
85.	Dian Septiawati	JL.KH DEWANTORO NO.4D KEL.BESUSU TIMUR KEC PALU TIMUR RT 003/RW 001	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	KALEDO INSTAN	KULINER
86.	Dinda Hummayra Abubakar	JL. SAGU KEL.BALAROA KEC. PALU BARAT RT 002/RW002	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	SYAHAN	KULINER

87.	Shinta Ayunita	JL. TOUWA LRG MALAYA KEL. BIROBULI SELATAN KEC. PALU SELATAN RW 003/RT 001	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	THE BROWNEY	KULINER
88.	Putri Nurcahyati	JL.KH DEWANTORO NO.10B KEL.BESUSU TIMUR KEC PALU TIMUR RT 002/RW 002	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	KUE BALOKKU	KULINER
89.	Nur Asiawati Dianinsih	PALUPI PERMAI BLOK B NO. 49 KEL. PALUPI KEC. TATANGA RT 004/ RW 003	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	AYULALA BAKERY	KULINER
90.	Muhammad Fitra Afief	JL. LASOSO LRG 2 NO 1 A KEL. LERE KEC. PALU BARAT RT 001/RW 006	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	RUMAH KUEKU AZ ZAHRA	KULINER
91.	Hasriani Z	JL.BERINGIN LRG 1 NO.101 PALU KEL. NUNU KEC. TATANGA RT 001/RW 002	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	HDZ PIE & COOKIS	KULINER
92.	Hemawati Melisa	JL.A.R.SALEH KEL.BIROBULI UTARA KEC. TATANGA RT 001/RW 005	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	DAPUR MELISA	KULINER
93.	Lyliek Andryani	JL. HI. PATILA KEL.PANTOLOAN KEC. TAWAELI RT 001/RW 006	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	DAPUR RASA TAMBAH	KULINER
94.	Habir Izah Kafi	JL. BERINGIN 1 NO.20 KEL.NUNU KEC. TATANGA RT 001/ RW 002	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	KERIPIK BUAH PALU PUNYA	KULINER
95.	Aditya Moh Zikri	JL. PADAN JAKAYA BTN PENGAWU INDAH BLOK B NO. 1 RT 006/RW 006	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	DEDE FOOD	KULINER
96.	Faqihul Hayat Darma Putra	JL. KH WAHID HASYIM NO. 06 KEL. BARU KEC. PALU BARAT RT 001/RW 004	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	KERIPIK PRIANGAN	KULINER
97.	Hardiansya	JL. HASANUDDIN TOTO KEL. SILAE KEC. ULUJADI RT 004/ RW 002	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	HRD ICE CUBE	KULINER
98.	Larassaty Pontoh	JL. TOWUA LORONG MALAYA KEL. BIROBULI SELATAN KEC. PALU SELATAN RT 003/ RW 001	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	RIZQI TAILOR	PENJAHIT
99.	Pusparani Sahrani Putri	JL. BANTENG BTN ANGGUR KEL. BIROBULI SELATAN KEC. PALU SELATAN RT 002/ RW 003	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	SEKOTAK DARI DAPUR BU SAHRAN	KULINER
100.	Ananda Puspitasari	JL. BANTENG BTN BUMI ANGGURBCEL. BIROBULI SELATAN KEC. PALU SELATAN RT 002/ RW 003	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	KITCHEN TO YOURS	KULINER
101.	Renaldi	JL. TANTENA V NO. 19 BTN KEL. SILAE KEC. ULUJADI RT 006/ RW 004	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	SUKISUKA SNACK	KULINER

102.	Natasya Aulia Anwar	PERUM PERMATA GARUDA BLOK B2/13 PALU KEL. LASOANI KEC MANTIKULORE RT 005/ RW 002	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	MEAL DESSERT	KULINER
103.	Lina Tria Novita	JL. PENGGA LEMBAH KEL. PANTOLOAN KEC. TAWAELI RT 003/ RE 002	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	SULTAN ARMY	MENJAHIT
104.	Nuru Safira	JL. MARTADINATA KEL. TONDO KEC. MANTIKULORE RT 002/ RW 003	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	KERPIK PISANG SAFIRA	OLAHAN KERIPIK
105.	Sari Intan H.Made Armada	JL. MOH HATTA NO. 28 PALU KEL. LOLU UTARA PALU TIMUR RT 005/ RW 003	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	BANUA KANDEKA	KULINER
106.	Andrian	JL. KIHAJAR DEWANTORO KEL. BESUSU TIMUR KEC. PALI TIMUR RT 002/ RW 002	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	RUMAH DOMINO MAMBORO	JASA
107.	Mohammad Anwari	JL. S.PALAYUA KEL. TAIPA KEC. PALU UTARA RT 003/ RT 003	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	ANTALIDDIN TAILOR	DEKORASI DAN SERVIS JASA
108.	Satriadi Ariduddin	JL. LENTORA KEL. MAMBORO KEC. PALU UTARA RT 007/ RW 001	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	CENTRAL COMMODITY INDONESIA	PEMASARAN PRODUK
109.	Abduh Khalik	JL. SLAMET RIADI LORONG 2 NO. 34 A KEL. BESUSU TIMUR KEC. PALU TIMUR RT 005/RW 003	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	NARA WEBSITE	PEMBUATAN APLIKASI BERBASIS WEBSITE
110.	Nur Faradillah Pujia Ningsih	BTN PALU NAGAYA BLOK A 1 NO. 02 KEL. DONGGALA KODI KEC. ULUJADI RT 001/RW 005	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	SWEETDILLD	KULINER
111.	Ratih Pratiwi SE	JL. LOREM PELURU NO. 1 KEL. PANTOLOAN KEC. TAWAELI RT 002/RW 004	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	DAPUR ANUTASANGGANI	KULINER
112.	Yeti	JL. PIMPILIDO NO. 17 B KEL. BARU KEC. PALU BARAT RT 002/ RW 004	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	RUMAH JAHIT GEMPITA	MENJAHIT
113.	Rifaldi R.Alim	BTN PALUPI PERMAIN BLOK 02 NO. 8 KEL. PALUPI KEC TATANGA RT 003/ RW 001	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	ROTI BAKAR	KULINER
114.	Zulfikri Ikhlasul Qamal	BTN PALUPI PERMAI BLOK 13 NO. 23 KEL. PALUPI KEC. TATANGA RT 005/ RW 004	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	MORINGGANISIA	KULINER
115.	Ariyanto	LAYAMA INDAH BLOK N, RT. 16 RW 06 KEL. LAYANA INDAH KEC. MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	ARI BENGKEL	BENGKEL ARI
116.	Nur Ainun Nisa	JL. RE MARTADINATA NO. 125 KEL TONDO KEC. MANTIKULORE RT 003, RW	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	ANISA MAKE UP	DEKORASI DAN SERVIS JASA

		001 KEL, TONDO KEC PALU MANTIKULORE			
117.	Ramna	JL. DURIAN, LRG BUNTU, RT 003, RW 001, KEL. KAMONJI, KEC. PALU BARAT	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	SERVIC RUMAHAN	REPARASI ELEKTRONIK
118.	Ahmad Nabel	JL.DEWI SARTIKA, RT 002, RW 002, KEL. BIROBULI SELATAN KEC. PALU SELATAN	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	WARKOP AWENG DESTIK	KULINER
119.	Bimbi Fadira	JL. SIMPOTOVE TIMUR VII ,RT 003, RW 017 BLOK W NO. 44, KEL. TONDO KEC. MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	JUAL NASI KUNING/KUE- KUE	KEDAI MAKANAN
120.	Dewi Prima Sari	PALUPI, RT. 01 ,RW 07 KEL. PALUPI KEC.TATANGA	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	MINUMAN SEGAR DINGIN HANAN	KULINER
121.	Aisyah S.A Iskandar	PERUM DOSEN HUNTAP BLOK D2, NO.20 RT, 001, RW 009, KEL TONDO,KEC. MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	GANTHEA GIFTS	PENYEDIA JASA
122.	Zalfin	JL. BULU MASOMBA, RT 003,RW 004, KEL. LASOANI, KEC.MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	WARUNG TOKO TARA	WARUNG NASI KUNING
123.	Delfi Ayu	JL. TONAROA RT 003,RW 001 KEL. TONDO KEC. MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	USAHA KUE DAN MAKANAN DELFI	USAHA KUE DAN MAKANAN
124.	Fandi Kurniawan Dwi Saputra	BTN PALUPI PERMAI BLOK C 1 NO. 8 PALU, RT 006/ RW 005 KEL. PALUPI, KEC. TATANGA	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	USAHA CUCI MOTOR FANDI	JASA PENCUCIAN MOTOR
125.	Yuni Kartika	JL.SETIA BUDI NO. 49 RT 11/RW 003 KEL.BESUSU TENGAH, KEC PALU TIMUR	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	KEDAI MAKANAN	KULINER
126.	Rizka Rizki Amalia	JL. CEMARA 1 NO.2, RT 001/ RW 004 KEL.DONGGALA KODI, KEC. ULUJADI	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	PONDOK CEMARA	INDUSTRI PRODUKSI ROTI DAN KUE
127.	Elisa	JL.YUSUDARSO NO.10 RT 001/RW 002, KEL. TALISE. KEC MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	ES COKLAT CELIP	KULINER
128.	Suci Rahmadaniasa	JL. KIJANG VII NO.8 RW 006/ RT 004 KEL. BIROBULI SELATAN KEC PALU SELATAN	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	RUN-RUN DRINK	MINUMAN
129.	Amirullah Syamsuddin	JL. KUNDURI LORONG 1 NO. 3, RT 001/ RW 006, KEL. BALAROA, KEC. PALU BARAT	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	BENGKEL SIMAPIN MOTOR 2	SERVIC MOTOR
130.	Nur Iman	BTN PALUPI PERMAI JL. UWENUMPU RT 004/ RW 022, KEL.DONGGALA KODI KEC. ULUJADI	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	JAJANAN KUE GOOD FOOD	JAJANAN KUE TRADISIONAL
131.	Sasa Zagita	JL. NUNUMBUKU, RT 002/ RW 001 KEL.POBOYA, KEC. MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	BAKSO BAKAR AGIS	KULINER

132.	Eldianto L	JL. WATUNONJO 1 RT 002/ RW 003 KEL. KAWATUNA KEC.MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	GOGOS BAKAR	KULINER
133.	Ari Widodo	JL. SAMRATULANGI LORONG V NO. 10 RT 002/ RT 001 KEL. TALISE KEC. MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	SUMBER REZEKI REPARASI	REPARASI
134.	Fauzan Hidayat	BTN PALUPI PERMAI JL. PENYIAR BLOK L NO 44 RT 002/ RW 005NKEL. PALUPI KEC TATANGA	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	TAICHAN PALUPI	KULINER
135.	Endy Pratomo	BTN LASOANI BLOK F A NO. 12 RT 004/ RW 006 KEL. LASOANI KEC.MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	SEPARUHKU	KULINER
136.	Muhammad Hasnan Hadiman	JL. KOMP. PERDOS UNTAD TONDO BLOK C8 NO.5 RT 008/ RW 004. KEL.TONDO KEC. MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	KREMEZHADI	KULINER
137.	Irsan	JL.OTISTA LORONG ANUTAPURA 1 NO. 47 RT 005/ RW 002 KEL. BESUSU TIMUR KEC. PALU TIMUR	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	BAKSO BAKAR DAN SOMAI KUAH	KULINER
138.	Muh. Rahmat	JL. BTN PALUPI PUSKUT BLOK F 6 NO. 10 RT 005/RW 006 KEL. PALUPI KEC. TATANGA	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	DAPUR RAHMAT	KULINER
139.	Firmansyah	JL. WATU NJAMBOKO RT 003/ RW 003 KEL KAWATUNA KEC. MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	BENGKEL ALYA	BENGKEL
140.	Andi Paelori A.Y	JL. JAMUR NO. 49 C RT 005/RW 006 KEL. BOYAOGE KEC. TATANGA	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	JANGAN NANGIS TEMAN	KEDAI KOPI
141.	Yudila Sari	JL. BAILA RAYA RT 010/ RW 005 KEL. BAIYA KEC. TAWELI	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	YS'FOOD'S	KULINER
142.	Iwan Raswanto	JL.ROVIGA RT 001/ RW 006 KEL. TONDO KEC. MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	SUCI STELL	BENGKEL LAS
143.	Indra Agung Wijaya	JL. MUH THAMRIN LORONG 2 RT 002/ RW 004 KEL. BESUSU SELATAN KEC. PALU TIMUR	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	THAMRIN CAMP	PENYEWAAN ALAT KEMPING / JASA
144.	Adi Heryanto	JL. OTISTA LPRPNG ANUTAPURA 1 NO. 28 RT 005/ RW 002 KEL. BESUSU TIMUR KEC PALU TIMUR	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	BROWN STORY	BIDANG JASA DOKUMENTASI
145.	Azein Kusumadewi Lamakarate	JL. BASUKU RAHMAT NO. 14 RT 001/ RW 004 KEL. TATURA SELATAN KEC. PALU SELATAN	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	ADELIA FOOD	KULINER

146.	Erni Yunita	JL. JERUK NO. 8 PALU RT 003/ RW 003 KEL. SIRANINDI KEC. PALU SELATAN	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	ERNI YUNITA	KULINER
147.	Riska Humaira	JL.RAHMATULLAH BTN TAMAN RIA ESTATE RT 001/RW 005 KEL. SILAE KEC. ULUJADI	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	SWEET AND SPICY BITES PLW	KULINER
148.	Muammar Dzikrullah	JL. OTTO ISKANDAR DINATA NO.18 RT 004/RW 003 KEL. BESUSU TIMUR KEC. PALU TIMUR	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	KIOS KUR MANGGE JIKO	KULINER
149.	Sari Nurapriyati	BTN LASOANI BAWAH BLOK F 10 NO.02 RT 005/RW006 KEL. LASOANI KEC, MANTIKULORE	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	FAZZA GIFT	KERAJINAN
150.	Hasnawati	JL. MALONTARA RT 003/RW 004 KEL. PENGAWU KEC. TATANGA	<i>Startup</i> IBIS Kota Palu	AMANDA KUKIS	KULINER

(Sumber: Data Wirusaha UKM Kota Dan Provinsi Inkubator, 2023).