

BUDGETING
FINANCIAL MANAGEMENT

100
100
100

TESIS

**“PENGARUH GAYA PENGGUNAAN ANGGARAN DAN GAYA
MANAJEMEN TERHADAP PERUBAHAN STRATEGIK DAN
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI”**

MILIK
PERPUSTAKAAN
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA



TJANDRA WIDJAJA, SE

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2008**

TESIS

**“PENGARUH GAYA PENGGUNAAN ANGGARAN DAN GAYA
MANAJEMEN TERHADAP PERUBAHAN STRATEGIK DAN
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI”**

TJANDRA WIDJAJA, SE

090610168L

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2008**

**“PENGARUH GAYA PENGGUNAAN ANGGARAN DAN GAYA
MANAJEMEN TERHADAP PERUBAHAN STRATEGIK DAN
DAMPAKNYA TERHADAP KINERJA ORGANISASI”**

TESIS

**Untuk memperoleh Gelar Magister
Dalam Program Studi Akuntansi
Pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga**

Oleh :

TJANDRA WIDJAJA, SE

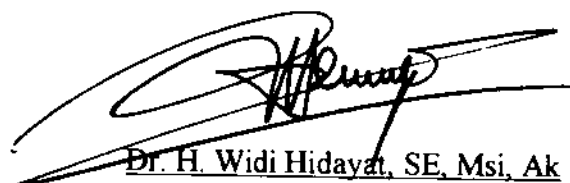
090610168L

**PROGRAM PASCASARJANA
UNIVERSITAS AIRLANGGA
SURABAYA
2008**

Lembar Pengesahan


**TESIS INI TELAH DISETUJUI
TANGGAL**

Oleh:
Pembimbing Ketua,




Dr. H. Widi Hidayat, SE, Msi, Ak
NIP. 131.558.573

Pembimbing,



Dra. Yustrida Bernawati, Msi, Ak
NIP. 131.929.863

Mengetahui:
Ketua Program Studi Magister Akuntansi,



Dr. H. Widi Hidayat, SE, Msi, Ak
NIP. 131.558.573

UCAPAN TERIMA KASIH

Dengan segala kerendahan hati, penulis panjatkan puji syukur ke hadirat Tuhan Yang Maha Esa atas kasih dan karunia yang telah dilimpahkan-Nya sehingga memungkinkan terselesaikannya penulisan tesis ini. Penulisan tesis ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian dari persyaratan-persyaratan untuk mencapai gelar Magister Akuntansi pada Program Pascasarjana Universitas Airlangga Surabaya, disamping manfaat yang mungkin dapat disumbangkan dari hasil penelitian ini kepada pihak yang berkepentingan.

Banyak pihak yang telah dengan tulus hati memberi bantuan, baik itu melalui kata-kata ataupun nasihat serta semangat untuk menyelesaikan penulisan tesis ini. Pada kesempatan ini, penulis ingin menyampaikan rasa terima kasih disertai penghargaan yang setinggi-tingginya kepada:

1. Bapak Dr. H. Widi Hidayat, SE, Msi, Ak selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Universitas Airlangga Surabaya dan selaku dosen pembimbing ketua yang telah mencurahkan perhatian dan tenaga serta dorongan kepada penulis hingga selesainya tesis ini.
2. Ibu Dra. Yustrida Bernawati, Msi, Ak selaku dosen pembimbing yang telah mencurahkan perhatian, menuntun dan memberikan saran-saran serta perhatian sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini.
3. Para staf pengajar Program Studi Magister Akuntansi Universitas Airlangga Surabaya yang melalui kegiatan belajar mengajar telah memberikan suatu dasar pemikiran analitis dan pengetahuan yang lebih baik.

4. Para staf administrasi Program Studi Magister Akuntansi Universitas Airlangga Surabaya yang telah banyak membantu segala keperluan administratif dan mempermudah penulis dalam menyelesaikan studi ini.
5. Keluarga yang tercinta, yang telah memberikan kesempatan dan dukungan baik secara moril maupun spirituil kepada penulis.
6. Rekan sekerja di perusahaan yang telah membantu dalam mengolah data dan selalu memberikan dukungan serta semangat kepada penulis.
7. Rekan-rekan di kuliah atas kebersamaannya selama kuliah dan yang selalu memberikan dukungan yang dapat membangkitkan semangat penulis.
8. Pihak-pihak lain yang selalu memberikan dukungan yang dapat membangkitkan semangat penulis dan membantu menyelesaikan tesis ini.

Hanya doa yang dapat penulis panjatkan. Akhir kata, teriring harapan semoga tesis ini dapat bermanfaat meskipun penulis menyadari sepenuhnya bahwa tesis ini masih jauh dari sempurna.

Surabaya, September 2008

Tjandra Widjaja

RINGKASAN

Pandangan umum mengatakan bahwa strategi dikembangkan dan diterapkan dengan cara linear, dan bahwa strategi yang diinginkan oleh organisasi akan diterapkan secara keseluruhan untuk menjadi kenyataan sebagai strategi yang aktual. Kegagalan organisasi mempertahankan eksistensinya lebih disebabkan karena organisasi tersebut gagal menjalankan strategi organisasinya. Yang sudah semestinya strategi tersebut merupakan rumusan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Banyak hal mengapa organisasi gagal dalam menjalankan strateginya sehingga kinerja organisasi semakin menurun, salah satunya adalah strategi organisasi tidak dijabarkan dengan baik ke dalam seluruh bagian organisasi secara seimbang.

Tujuan dari penelitian ini antara lain untuk menganalisis pengaruh positif gaya penggunaan anggaran dan gaya manajemen terhadap perubahan strategik serta menganalisis pengaruh positif perubahan strategik terhadap kinerja organisasi.

Horngrén dan Foster (1987) dalam Argyris (1990) menyatakan bahwa : (1) sistem penganggaran merubah perilaku manusia sebagaimana yang diharapkan oleh top manajemen, (2) anggaran dapat membuat manajer melihat ke depan, hal ini merupakan kontribusi terbesar penganggaran terhadap manajemen, (3) anggaran memaksa pihak eksekutif untuk berpikir tentang strategi yang akan dilakukan, (4) anggaran mampu membantu menghilangkan bias terhadap kinerja organisasi, dan (5) anggaran dapat membantu melihat kelemahan organisasi.

Aspek budaya kepemimpinan yang dibutuhkan agar dapat berhasil dalam menghadapi perubahan organisasi adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visioner leadership*), hal ini dapat dibentuk dari kejelasan visi perusahaan, gaya kepemimpinan yang demokratis dan orientasi jangka panjang perusahaan. Kepemimpinan jenis ini akan mampu memberikan kontribusi yang positif bagi perubahan strategik dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Dalam keadaan organisasi dan lingkungan yang stabil, tidak diperlukan perubahan strategi secara besar-besaran. Namun pada saat sebuah organisasi dan lingkungannya makin tidak serasi, perubahan strategi dalam skala kecil mungkin sudah tidak akan mampu memulihkan keadaan, sehingga yang dibutuhkan adalah perubahan strategi secara global atau menggabungkan strategi secara simultan.

Data penelitian dikumpulkan dengan metode survei, yaitu dengan mengirimkan kuesioner melalui email kepada general manager masing-masing perusahaan. Group usaha Samator berkedudukan di Surabaya, memiliki beberapa anak perusahaan yang bergerak di bidang produsen gas industri, memproduksi, memasarkan dan menjual berbagai macam gas untuk industri dan produk-produk terkait. Selain itu juga untuk menunjang kegiatan usaha tersebut di atas, Perseroan menjalankan kegiatan usaha dengan jasa terkait produk gas yang dihasilkan, seperti mendesain konstruksi dan instalasi peralatan gas pada pabrik pelanggan dan rumah sakit serta memperdagangkan produk gas dari produsen lain kepada pelanggan.

Pembahasan tentang analisis data dengan menggunakan program statistik AMOS 4. Adapun urutan penyajiannya adalah sebagai berikut: uji reliabilitas dan validitas kuesioner, uji *confirmatory factor analysis*, evaluasi asumsi SEM, analisis *full model Structural Equation Modelling*, uji hipotesis, dan analisis pengaruh.

Berdasarkan hasil dari perhitungan dengan program AMOS maka diperoleh analisis pengaruh bahwa pengaruh langsung gaya penggunaan anggaran terhadap perubahan strategik merupakan yang paling besar sebesar 0,247 dibandingkan pengaruh langsung gaya manajemen terhadap perubahan strategik sebesar 0,2.

Gaya penggunaan anggaran juga memiliki pengaruh tidak langsung yang paling besar terhadap kinerja organisasi sebesar 0,066 dibandingkan pengaruh tidak langsung gaya manajemen sebesar 0,054.

Secara umum dapat dikatakan bahwa pengaruh total gaya penggunaan anggaran terhadap perubahan strategik merupakan yang paling besar dibandingkan dengan gaya manajemen. Sementara itu perubahan strategik memiliki pengaruh total terbesar terhadap kinerja organisasi.

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa gaya penggunaan anggaran dan gaya manajemen memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perubahan strategik, sementara itu perubahan strategik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini memiliki arti bahwa gaya penggunaan anggaran secara interaktif dan gaya manajemen yang mengarah kepada *consideration* akan mempengaruhi perubahan strategik, dan perubahan strategik pada akhirnya juga meningkatkan kinerja organisasi.

Dilihat dari pengaruh total masing-masing variabel yang mempengaruhi perubahan strategik maka variabel gaya penggunaan anggaran merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap perubahan strategik dibandingkan dengan gaya manajemen.

ABSTRAKSI

Strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi. Pandangan umum mengatakan bahwa strategi dikembangkan dan diterapkan dengan cara linear, dan bahwa strategi yang diinginkan oleh organisasi akan diterapkan secara keseluruhan untuk menjadi kenyataan sebagai strategi yang aktual dan tujuan organisasi dapat tercapai.

Secara empiris penelitian mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan strategik maupun kinerja organisasi telah banyak dilakukan. Penelitian-penelitian tersebut cenderung menggunakan teknik analisis regresi berganda yang belum mampu menyimpulkan kelayakan suatu model secara empiris, sehingga hal ini menimbulkan *research gap* dan masih memungkinkan dilakukannya penelitian yang mampu melakukan pengujian kelayakan suatu model pula. Penelitian ini akan menggunakan variabel gaya manajemen dan gaya penggunaan anggaran sebagai variabel yang mempengaruhi perubahan strategik yang pada akhirnya berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Data penelitian dikumpulkan dengan metode survei, yaitu dengan mengirimkan kuesioner melalui email kepada general manager masing-masing perusahaan, dan seratus jawaban responden dianalisis dengan menggunakan metode *Analysis of Moment Structure (AMOS)*.

Hasil penelitian ini adalah bahwa variabel gaya manajemen dan gaya penggunaan anggaran memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perubahan strategi, dan perubahan strategi memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Model penelitian yang diuji dalam penelitian ini mampu memenuhi kriteria pengujian kelayakan model.

Kata kunci: gaya manajemen, gaya penggunaan anggaran, perubahan strategik dan kinerja organisasi.

ABSTRACT

Strategy has tight bearing with planning concept and decision making, so that strategy develops into management of strategy. General debate tells that strategy developed and applied in linear way, and that strategy wanted by organization will be applied as a whole to be reality as actual strategy and purpose of organization can be reached.

Empirically, many researches about factors influencing strategic alteration and also organizational performance have done. The researches tend to apply multiple regression analytical technique which is not able to empirically conclude the eligibility of a model, so that this thing generates research gap and still enables other researches that are capable to do tests on eligibility of a model. This research will apply management style variable and style of budget use as variable that influence the change of strategic, and at the end influence the organization performance. Research data was collected with survey method, which was by sending questionnaire through e-mail to general manager of each company, and one hundred respondents' answers were analyzed by using method Analysis of Moment Structure (AMOS).

Result of this research is that management style variable and style of budget use have positive significant influence to strategy change and strategy change has positive significant influence to organization performance. Research model tested in this research could fulfill the eligibility test criteria of model.

Keyword: management style, style of budget use, strategic change and organization performance.



DAFTAR ISI

	Halaman
Sampul Depan	i
Sampul Dalam	ii
Prasyarat Gelar	iii
Lembar Persetujuan	iv
Penetapan Panitia	v
Ucapan Terima Kasih	vi
Ringkasan	vii
Abstraksi	viii
Abstract	ix
DAFTAR ISI	x
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Rumusan Masalah	7
1.3. Tujuan Penelitian	7
1.4. Manfaat Penelitian	8
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Kinerja Organisasi	11
2.2. Pendekatan Kontinjensi pada Manajemen Strategik	14
2.3. Tipe Strategi dan Perubahan Strategik	16
2.4. Gaya Penggunaan Anggaran	20
2.5. Gaya Manajemen	22

2.6.	Hubungan Antara Perubahan Strategik dan Gaya Penggunaan Anggaran	25
2.7.	Hubungan Antara Perubahan Strategik dan Gaya Manajemen	27
2.8.	Pengaruh Perubahan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi	29
2.9.	Penelitian Sebelumnya	32
BAB III	KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS	35
3.1.	Kerangka Konseptual	35
3.2.	Hipotesis	35
BAB IV	MATERI DAN METODE PENELITIAN	37
4.1.	Jenis dan Sumber Data	37
4.2.	Populasi dan Sampel	37
4.3.	Definisi Operasional Variabel	39
4.4.	Pengukuran Variabel	41
4.5.	Metode Pengumpulan Data	44
4.6.	Uji Reliabilitas dan Validitas Angket	44
4.6.	Teknik Analisis	45
BAB V	HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN	53
5.1.	Gambaran Umum Perusahaan	53
5.1.1.	Sejarah Umum	53
5.1.2.	Keunggulan Kompetitif	55
5.1.3.	Strategi Perusahaan	55
5.2.	Profil Responden	57
5.3.	Deskriptif Hasil Penelitian	58
5.3.1.	Proses Pengujian Dan Analisis Data	58
5.3.2.	Uji Reliabilitas dan Validitas Angket	58
5.3.3.	Analisis Faktor Konfirmatori (<i>Confirmatory Factor Analysis</i>)	60
5.3.4.	<i>Structural Equation Model</i>	66
5.3.5.	Evaluasi atas Asumsi-Asumsi Aplikasi SEM	68

5.4.	Pengujian Hipotesis	77
5.5.	Analisis Pengaruh	80
BAB VI	PEMBAHASAN	81
6.1.	Pengaruh Gaya Penggunaan Anggaran Terhadap Perubahan Strategik	81
6.2.	Pengaruh Gaya Manajemen Terhadap Perubahan Strategik	84
6.3.	Pengaruh Perubahan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi	86
6.4.	Implikasi Teoritis	88
6.5.	Keterbatasan Penelitian	89
BAB VII	PENUTUP	90
7.1.	Kesimpulan	90
7.2.	Saran	91
7.3.	Usulan Penelitian Yang Akan Datang	92
Daftar Pustaka		
Lampiran		

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 4.1	Definisi Operasional Variabel dan Item Pertanyaan	43
Tabel 4.2	Indeks Pengujian Kelayakan Model	51
Tabel 5.1	Profil Responden	57
Tabel 5.2	Ringkasan Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas	59
Tabel 5.3	<i>Goodness of Fit Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen	61
Tabel 5.4	<i>Regression Weights Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen	63
Tabel 5.5	<i>Goodness of Fit Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen	64
Tabel 5.6	<i>Regression Weights Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen	66
Tabel 5.7	Hasil Uji Normalitas Data	69
Tabel 5.8	Pengujian <i>Univariate Outliers</i>	70
Tabel 5.9	<i>Residual Covariances Matrix</i>	72
Tabel 5.10	Tabel Evaluasi Kriteria <i>Goodness of Fit Indeks</i>	73
Tabel 5.11	<i>Regression Weights Structural Equation Model</i>	74
Tabel 5.12	Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian	79
Tabel 5.13	Analisis Pengaruh	80

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 5.1 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Eksogen	61
Gambar 5.2 <i>Confirmatory Factor Analysis</i> Konstruk Endogen	64
Gambar 5.3 <i>Structural Equation Model</i>	67

BAB I
PENDAHULUAN



1.1. LATAR BELAKANG

Dalam era persaingan yang semakin ketat, setiap kali sebuah perusahaan harus mengevaluasi kinerjanya, serta melakukan serangkaian perbaikan, agar tetap tumbuh dan dapat bersaing. Perbaikan ini akan dilaksanakan secara terus menerus, sehingga kinerja perusahaan makin baik dan dapat terus unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan. Berbagai strategi akan dilakukan oleh perusahaan untuk memperbaiki dan memaksimalkan kinerja perusahaan. Persaingan bisnis dewasa ini menuntut perusahaan untuk memanfaatkan sumber daya yang dimiliki semaksimal mungkin agar unggul dalam persaingan. Oleh karena itu manajemen perlu memiliki kemampuan untuk mengantisipasi dan merespon setiap peluang dan tekanan, mengidentifikasi permasalahan, menyeleksi serta mengimplementasikan proses adaptasi dengan tepat. Manajemen juga berkewajiban mempertahankan kelangsungan hidup serta mengendalikan perusahaan.

Dalam dunia usaha, pemerintahan dan sebagian besar kegiatan organisasi/kelompok lainnya, sistem perencanaan dan pengendalian (juga disebut penganggaran manajerial) dipakai secara luas untuk melaksanakan tanggung jawab perencanaan dan pengendalian manajerial. Efektivitas yang digunakan untuk mengelola perusahaan biasanya diakui sebagai faktor kesuksesan jangka panjang yang paling penting. Baik organisasi bisnis maupun organisasi non-bisnis harus memiliki sasaran dan tujuan, maka penting bagi pimpinan organisasi maupun pihak-pihak lain yang berkepentingan untuk mengetahui sasaran dan tujuan perusahaan.

Perubahan lingkungan dunia usaha dan masyarakat, baik dalam lingkup regional, nasional maupun internasional, telah membawa perubahan dalam proses pengelolaan dan operasionalisasi organisasi. Untuk itu maka peningkatan kinerja tersebut harus dilakukan secara seimbang di setiap sisi organisasi dengan mengacu pada visi, misi dan strategi organisasi. Berbagai usaha yang dilakukan untuk meningkatkan kinerja organisasi tanpa menghubungkan peningkatan kinerja tersebut terhadap visi, misi dan strategi organisasi hanya akan membawa kesia-siaan. Visi, misi dan strategi organisasilah yang seharusnya dapat menunjukkan bagaimana organisasi dapat secara menyeluruh, komprehensif dan berkesinambungan meningkatkan kinerjanya.

Kegagalan organisasi mempertahankan eksistensinya lebih disebabkan karena organisasi tersebut gagal menjalankan strategi organisasinya. Yang sudah semestinya strategi tersebut merupakan rumusan untuk mencapai visi dan misi organisasi. Banyak hal mengapa organisasi gagal dalam menjalankan strateginya sehingga kinerja organisasi semakin menurun, salah satunya adalah strategi organisasi tidak dijabarkan dengan baik ke dalam seluruh bagian organisasi secara seimbang. Sehingga visi, misi dan strategi organisasi akhirnya tidak dapat diketahui, dimengerti dan dijalankan oleh seluruh bagian organisasi dengan baik.

Beberapa peneliti (seperti Hopwood, 1987; Dent, 1990; Argyris, 1990; Harrison & Poole, 1997) telah memberi bukti teoritis yang cukup kuat untuk mendukung ide bahwa sistem pengendalian akuntansi manajemen (SPAM) memiliki peran aktif dalam perubahan organisasional. Sementara terdapat kontradiksi hasil studi (Simons, 1987; Govindarajan, 1988; Kaplan, 1990) tentang hubungan SPAM dalam desain sistem pengendalian dengan prioritas strategi. Perbedaan ini menurut

Simons (1990) disebabkan oleh peran SPAM dalam pengukuran kinerja secara tradisional yang lebih bersifat diagnostik. Sistem pengendalian manajemen akan mempengaruhi perilaku manusia baik melalui proses formal (misalnya perencanaan strategik, penganggaran dan pelaporan) maupun non formal (seperti etika kerja, gaya manajemen, dan kultur). Pengendalian formal dalam penelitian ini adalah gaya penggunaan anggaran (interaktif dan diagnostik), sedangkan pengendalian non formal adalah budaya organisasi yang tercermin dalam gaya manajemen.

Peran anggaran sebagai sistem pengendalian telah berubah tidak hanya sebagai alat diagnosa melainkan sebagai mesin dialog, pembelajaran dan penciptaan ide-ide organisasi (Burchell, 1980) sejalan dengan hal itu Simon menyebut sebagai peran interaktif. Karakteristik pengendalian interaktif dalam gaya penggunaan anggaran adalah adanya pertukaran secara kontinyu antara top manajemen dengan level manajemen di bawahnya dan interaksi di berbagai level manajemen termasuk lintas fungsi. Interaksi ini tidak hanya meliputi partisipasi bawahan dan atasan dalam penyusunan anggaran tapi juga adanya dialog yang sedang berlangsung diantara anggota organisasi, misalnya mengapa varians terjadi dan tindakan apa yang akan diambil untuk merespon adanya varians tersebut. Lebih tegas (Anthony dan Govindarajan, 2003; Simons, 2002) menyebutkan bahwa sistem pengendalian diagnostik merupakan sistem informasi formal yang digunakan oleh manajer untuk memonitor *outcomes* organisasi dan melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan. Sedangkan sistem pengendalian interaktif adalah sistem informasi formal yang memungkinkan manajer melibatkan dirinya secara personal dalam pengambilan keputusan oleh bawahan. Sistem ini menurut Simons untuk mengantisipasi ketidakpastian strategik yang dihadapi oleh organisasi. Dalam

penelitian ini akan digunakan gaya penggunaan anggaran diagnostik dan interaktif sebagaimana yang dikemukakan oleh Simons dan Anthony.

Gaya manajemen, dalam hal ini terkait dengan gaya kepemimpinan, ditinjau dari dua sisi perilaku individu dalam menjalankan perusahaan merupakan sarana untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin tajam. Salah satu hasil penelitiannya, menunjukkan bahwa gaya tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Menurut Fiedler (1978), faktor utama dalam sukses kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu. Gaya manajemen biasanya diciptakan oleh pendiri organisasi atau top manajemen yang ditunjukkan dalam pola perilaku pimpinan (Hill dan Jones, 2006). Setiap pemimpin memiliki gaya kepemimpinan, ada kalanya pemimpin tidak memberi kesempatan pada bawahannya untuk bertanya ataupun minta penjelasan (*authoritarian*), ada kalanya pemimpin memberi kesempatan bawahan untuk berdiskusi, bertanya (*democratic*), dan ada kalanya pemimpin itu membiarkan kondisi yang ada terserah pada bawahan (The Iowa Leadership Study) (Luthans, 2002). Studi Ohio State University telah membagi gaya kepemimpinan dalam dua dimensi yaitu *consideration* dan *initiating structure* (Kreitner dan Kinicki, 2001). Kepemimpinan *consideration* lebih mementingkan hubungan yang akrab diantara anggota organisasi sedangkan kepemimpinan *initiating structure* lebih mengutamakan *outcome* dari tugas-tugas yang dibebankan. Selanjutnya penelitian dilanjutkan oleh *The Early Michigan Leadership Study* menunjukkan bahwa kepemimpinan itu adalah perhatian terhadap karyawan (*employee-centered*) dan juga perhatiannya terhadap proses produksi (*production-centered*).

Pandangan umum mengatakan bahwa strategi dikembangkan dan diterapkan dengan cara linear, dan bahwa strategi yang diinginkan oleh organisasi akan diterapkan secara keseluruhan untuk menjadi kenyataan sebagai strategi yang aktual. Akan tetapi tidak setiap strategi yang diinginkan selalu menjadi kenyataan. Hal ini disebabkan oleh adanya pergeseran keadaan lingkungan yang tidak diharapkan, sehingga masalah-masalah dalam penerapan yang tidak terlihat sebelumnya, sering muncul dan membatasi efisiensi formulasi dari strategi yang telah direncanakan. Meskipun demikian, tidak berarti bahwa organisasi tersebut menjadi tidak memiliki strategi sama sekali. Dalam kaitan ini, strategi yang dikejar organisasi tidak perlu didukung oleh organisasi atau tokoh-tokoh seniornya, tetapi harus ditempatkan pada konteks "tujuan yang dikejar oleh organisasi". Dengan demikian strategi itu dapat berkembang secara berkesinambungan, mudah menyesuaikan diri dan sekaligus meningkatkan diri.

Strategi merupakan pola keputusan dan tindakan tertentu yang memungkinkan manajer mencapai tujuan organisasi (Hill dan Jones, 2006). Selain penyusunan anggaran yang berorientasi laba, manajemen memerlukan strategi sebagai alat untuk memenangkan persaingan dan mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan. Perusahaan melakukan perubahan strategi bisnis yang telah dijalankan untuk beradaptasi dengan lingkungan industrinya. Miles dan Snow (2003) menggambarkan empat tipe strategi bisnis yang berfokus pada tingkat perubahan produk dan *market* di antaranya *defenders*, *prospectors*, *analyzer* dan *reactor*. *Defenders* mempunyai kecenderungan tidak (sedikit sekali) melakukan pengembangan produk dan *market*. *Prospectors* terus menerus mencari peluang pasar dan menjadi *creators of change*. *Analyzer* mengkombinasikan karakter yang dimiliki *defenders* maupun *prospectors*.

Reactor merupakan kategori dimana manajemen puncak seringkali menghadapi perubahan dan ketidakpastian dalam lingkungan organisasionalnya tapi tidak mampu merespon secara efektif.

Dalam keadaan organisasi dan lingkungan yang stabil, tidak diperlukan perubahan strategi secara besar-besaran. Namun pada saat sebuah organisasi dan lingkungannya makin tidak serasi, perubahan strategi dalam skala kecil mungkin sudah tidak akan mampu memulihkan keadaan, sehingga yang dibutuhkan adalah perubahan strategi secara global atau menggabungkan strategi secara simultan. Untuk menjamin bahwa strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan diimplementasikan dan menghasilkan output atau kinerja sesuai dengan yang diharapkan maka perusahaan harus membangun sistem pengendalian manajemen.

Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan dengan menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilaksanakan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian melihat ke belakang, menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun. Hal ini bertujuan untuk menyesuaikan *budget*, sesuai dengan masa depan yang diinginkan. Penyusunan anggaran merupakan proses pembuatan rencana kerja dalam jangka waktu satu tahun, yang dinyatakan dalam satuan moneter dan satuan kuantitatif. Penyusunan anggaran sering diartikan sebagai perencanaan laba (*profit planning*).

Anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut (Hanson, 1966). Oleh karena itu manajer

mempunyai estimasi yang dapat dipercaya terhadap kondisi perusahaan di masa mendatang. Efektifitas operasional dapat diperoleh melalui ROI, laba, arus kas dari operasi, kendali biaya, pengembangan produk baru, volume penjualan, pangsa pasar, pengembangan pasar, pengembangan sumber daya manusia dan hubungan dengan publik.

1.2. RUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang masalah, maka perumusan masalah dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah gaya penggunaan anggaran berpengaruh positif terhadap perubahan strategik?
2. Apakah gaya manajemen berpengaruh positif terhadap perubahan strategik?
3. Apakah perubahan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

1.3. TUJUAN PENELITIAN

Tujuan dari penelitian ini antara lain untuk:

1. Untuk menganalisis pengaruh positif gaya penggunaan anggaran terhadap perubahan strategik.
2. Untuk menganalisis pengaruh positif gaya manajemen terhadap perubahan strategik.
3. Untuk menganalisis pengaruh positif perubahan strategik terhadap kinerja organisasi.
4. Untuk menyusun kebijakan yang berkaitan dengan hal-hal yang diteliti dalam rangka perubahan strategik perusahaan dan perbaikan kinerja organisasi.

1.4. MANFAAT PENELITIAN

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Bagi perusahaan, diharapkan penelitian ini memberikan masukan sebagai bahan pertimbangan dalam melakukan perubahan strategik dengan memperhatikan faktor gaya penggunaan anggaran dan gaya manajemen.
2. Bagi kalangan akademisi maupun peneliti yang tertarik melakukan kajian di bidang yang sama, diharapkan penelitian ini diperlukan untuk pengembangan teori dan penelitian di bidang manajemen strategik dan pengendalian manajemen di masa yang akan datang.

BAB 2

TINJAUAN PUSTAKA

Dalam sistem pengendalian manajemen, anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Anggaran merupakan alat yang penting untuk perencanaan dan pengendalian jangka pendek suatu organisasi (Halim dkk., 2000). Sistem pengendalian manajemen (Anthony dan Govindarajan, 2003) berikut sistem pengendalian akuntansi (Miah dan Mia, 1996) berguna untuk meningkatkan pencapaian kinerja. Dari hasil penelitian, efektifitas rancangan sistem pengendalian akuntansi tergantung pada konteks penggunaannya pada masing-masing organisasi itu sendiri (Anthony, 1965; Mintzberg, 1975; Bruns dan Waterhouse, 1975; Ansari, 1977; Merchant, 1981, 1984; Machintosh, 1981; Simons, 1987). Pencapaian kinerja yang meningkat karena digunakannya sistem pengendalian akuntansi akan menunjukkan seberapa besar kinerja keuangan, operasional dan manajerial pada suatu organisasi.

Anggaran merupakan pernyataan mengenai apa yang diharapkan, direncanakan atau diperkirakan terjadi dalam periode tertentu yang direncanakan terjadi di masa datang (Lowe, 1970). Anggaran merupakan suatu rencana yang rinci, yang dinyatakan secara formal dalam ukuran kuantitatif, biasanya dalam satuan uang, yang menunjukkan sumber daya dan penggunaannya dari suatu organisasi dalam jangka waktu tertentu, biasanya satu tahun (Anthony dan Reece, 1989).

Kenis (1979) dengan menggunakan pendekatan *goal theory* meneliti pengaruh dimensi-dimensi anggaran terhadap sikap dan kinerja manajerial. *Goal theory* tersebut dikembangkan oleh Locke (1968). Teori ini menjelaskan bahwa perilaku seseorang ditentukan oleh dua buah *cognition* yaitu *content (values)* dan *intentions* (tujuan).

Orang telah menentukan *goal* atas perilakunya di masa depan dan *goal* tersebut akan mempengaruhi perilaku yang sesungguhnya terjadi. Perilakunya akan diatur oleh ide (pemikiran) dan niatnya sehingga akan mempengaruhi tindakan dan konsekuensi kinerjanya.

Penelitian yang berkaitan dengan akuntansi keperilakuan (*behavioral accounting*) di bidang akuntansi manajemen pada umumnya memakai landasan konseptual teori keperilakuan (khususnya perilaku organisasi) atau memakai teori agensi (*agency theory* yang didasarkan pada ilmu ekonomi) (Shield dan Young, 1993; Kren 1997). Akuntansi keperilakuan adalah cabang dari akuntansi yang mempelajari hubungan antara perilaku manusia dengan sistem akuntansi (Siegel, et.al. 1989). Sistem akuntansi yang dimaksudkan tersebut adalah dalam arti yang luas. Sistem akuntansi meliputi sistem pengendalian, sistem penganggaran, desain akuntansi pertanggungjawaban, desain organisasi, desain pengumpulan biaya, serta termasuk pula desain penilaian kinerja dan pelaporan keuangan.

Jika dikaitkan dengan anggaran, telah cukup banyak penelitian yang mengaitkan anggaran terhadap kinerja manajerial. Namun demikian, hasil dari penelitian-penelitian tentang pengaruh partisipasi penganggaran terhadap kinerja manajerial tidak konsisten. Untuk mengatasi perbedaan hasil penelitian-penelitian yang tidak konklusif secara universal tersebut, maka dapat dilakukan dengan pendekatan kontijensi (Govindarajan, 1986). Pendekatan ini digunakan dengan upaya yang secara sistematis mengevaluasi berbagai kondisi atau variabel lainnya yang dapat mempengaruhi suatu hubungan dari variabel-variabel yang diteliti.

Dengan adanya anggaran berarti perilaku para profesional yang sekaligus para manajer akan dibatasi dengan standar-standar atau ketentuan yang terdapat pada

anggaran. Hal ini mengakibatkan berkurangnya otonomi terhadap pelaksanaan pekerjaan yang dirasakan oleh profesional tersebut. Seorang profesional telah dilatih dan dididik untuk melakukan pekerjaan secara independen. Mereka telah terbiasa dengan model pengendalian sosial dan pengendalian diri sendiri (*self control*). Oleh karena itu dengan adanya anggaran sebagai alat evaluasi kinerja, para profesional dengan terpaksa harus melaksanakan ketentuan-ketentuan yang terdapat pada anggaran tersebut, sehingga otonomi mereka untuk mengatur diri sendiri (*self regulatory activities*) menjadi terbatas (Hall, 1967; Aranya & Ferris, 1984; Organ & Greene, 1981; Derber & Schwartz, 1991). Terlebih lagi kinerja mereka akan dinilai berdasarkan pada pencapaian target-target anggaran tersebut.

2.1. Kinerja Organisasi

Kinerja merupakan penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian dari organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Organisasi dijalankan oleh manusia sehingga penilaian kinerja merupakan penilaian perilaku manusia terhadap peran mereka dalam organisasi. Penelitian akuntansi manajemen tentang hubungan antara tujuan dan kinerja dilakukan oleh Hofstede 1968; Chow 1983; Menchant dan Manzoni 1989. Sedangkan penelitian lainnya memfokuskan pada pentingnya *cost control* dalam peningkatan kinerja manajer (Kenis 1979; Lockett dan Eggleton 1990).

Komitmen menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap nilai dan sasaran (*goal*) yang ingin dicapai oleh organisasi (Mowday et al., 1979). Komitmen organisasi bisa tumbuh disebabkan karena individu memiliki ikatan emosional terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai

yang ada serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi (Porter et al., 1974) Wiener (1982) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai dorongan dari dalam diri individu untuk berbuat sesuatu agar dapat menunjang keberhasilan organisasi sesuai dengan tujuan dan lebih mengutamakan kepentingan organisasi dibandingkan kepentingannya sendiri. Komitmen akan membuat organisasi lebih produktif dan *profitable* (Luthans, 1998). Bagi individu dengan komitmen organisasi tinggi, pencapaian tujuan organisasi merupakan hal penting. Sebaliknya, bagi individu atau karyawan dengan komitmen organisasi rendah akan mempunyai perhatian yang rendah pada pencapaian tujuan organisasi, dan cenderung berusaha memenuhi kepentingan pribadi. Komitmen organisasi yang kuat di dalam diri individu akan menyebabkan individu berusaha keras mencapai tujuan organisasi sesuai dengan tujuan dan kepentingan organisasi (Angle dan Perry, 1981; Porter et al., 1974) serta akan memiliki pandangan positif dan lebih berusaha berbuat yang terbaik demi kepentingan organisasi (Porter et al., 1974). Komitmen yang tinggi menjadikan individu peduli dengan nasib organisasi dan berusaha menjadikan organisasi ke arah yang lebih baik.

Kejelasan sasaran anggaran (*budget goal clarity*) menggambarkan luasnya anggaran yang dinyatakan secara jelas dan spesifik, serta dimengerti oleh pihak-pihak yang bertanggungjawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979). Dari hasil penelitian Locke (1968), dinyatakan bahwa penentuan sasaran anggaran secara spesifik adalah lebih produktif dibandingkan kalau tidak ada penentuan sasaran. Hal tersebut akan mendorong karyawan untuk dapat melakukan yang terbaik.

Jika dilihat dari banyak penelitian yang mengaitkan dengan kinerja (*performance*) pada suatu organisasi, kinerja dapat dibagi menjadi kinerja manajerial,

operasional dan keuangan. Dalam penelitian ini menggunakan kinerja manajerial. Kinerja manajerial yang diperoleh dari upaya manajer merupakan salah satu faktor yang dapat digunakan untuk meningkatkan pengelolaan organisasi secara efektif. Kinerja manajerial adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial (Mahoney et al., 1963). Keefektifan operasional organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gupta dan Govindarajan (1984a,b; 1988b). Mereka mengukur efektifitas organisasi dengan menggunakan beberapa dimensi, dan mengukur efektifitas secara keseluruhan dengan menggunakan tingkat kepentingan masing-masing dimensi sebagai bobot. Bahkan mereka mengukur efektifitas dengan membandingkan kinerja aktual dengan ekpektasi sebelumnya. Efektifitas operasional dapat diperoleh melalui 10 dimensi untuk mengukur kinerja yaitu ROI, laba, arus kas dari operasi, kendali biaya, pengembangan produk baru, volume penjualan, pangsa pasar, pengembangan pasar, pengembangan sumber daya manusia dan hubungan dengan publik. Hal ini dibandingkan dengan standar perusahaan pada umumnya.

Tingginya komitmen terhadap tujuan anggaran akan mempermudah penerimaan anggaran tersebut meskipun sulit untuk dicapai. Sedangkan penetapan tujuan secara spesifik dan sulit, tetapi memungkinkan untuk dicapai, akan mempertinggi tingkat kinerja. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa kinerja adalah fungsi utama dari pencapaian tujuan, dan komitmen tujuan anggaran merupakan alat untuk memprediksikannya. (Locke, 1968; Locke dkk 1981; Locke dan Latham, 1990; Wofford dkk, 1992).

2.2. Pendekatan Kontinjensi pada Manajemen Strategik

Proses manajemen strategik merupakan proses yang dilalui oleh manajemen dalam menentukan strategi perusahaan. Implementasi strategi menuntut manajemen untuk mendesain sistem pengendalian yang memadai. Dewasa ini perencana strategik dan ahli teori manajemen mulai menekankan pada pentingnya pengendalian strategik dan prosedur tertentu untuk meformulasikan strategi. Dukungan terhadap pentingnya memikirkan pengendalian strategik berasal dari pengalaman praktis yaitu seringnya perusahaan-perusahaan mengalami kesulitan serius dalam merespon kegagalan perencanaan (*planning*) dan perkembangan yang tidak diharapkan karena kurangnya informasi tentang rencana strategik yang dipilih.

Strategi memiliki kaitan yang erat dengan konsep perencanaan dan pengambilan keputusan, sehingga strategi berkembang menjadi manajemen strategi. Pengertian manajemen sendiri adalah proses perencanaan, pengorganisasian, kepemimpinan dan pengawasan terhadap upaya-upaya yang dilakukan anggota organisasi dan penggunaan segala macam sumber daya organisasi untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan organisasi (Stoner, 1992)

Husein Umar (1996) menyatakan bahwa manajemen strategik adalah suatu seni dan ilmu dalam hal pembuatan (*formulating*) penerapan (*implementing*), dan evaluasi (*evaluating*) keputusan-keputusan strategis antar fungsi yang memungkinkan sebuah organisasi mencapai tujuannya di masa datang. Menurut Pearce and Robinson (1997), manajemen strategi bisa diartikan sebagai sekumpulan keputusan dan tindakan yang menghasilkan formulasi dan implementasi rencana yang dirancang untuk mencapai sasaran-sasaran perusahaan. Glueck & Jauch (1991) menyebutkan bahwa manajemen strategi adalah arus keputusan dan tindakan yang mengarah pada

perkembangan suatu strategi atau strategi-strategi yang efektif untuk membantu mencapai sasaran perusahaan.

Model normatif proses manajemen strategik meliputi tahapan berikut: formulasi strategi, implementasi strategi dan evaluasi (kontrol) strategi. Pendekatan tradisional pengendalian strategik berdasarkan pada penetapan standar yang telah ditentukan sebelumnya, implementasi dan evaluasi kinerja dengan membandingkan antara aktual dengan yang direncanakan dan melakukan tindakan korektif tertentu (Schendel dan Hofer, 1978) seperti dikutip dalam Schreyogg dan Steinmann (1987).

Pendekatan tradisional dianggap memiliki kelemahan karena tindakan korektif dilakukan setelah aktivitas terjadi atau disebut dengan *feedback control*. Schreyogg dan Steinmann (1987) menawarkan konsep baru bagi pembuat keputusan strategik yaitu pengendalian strategik harus mempertimbangkan faktor kompleksitas dan ketidakpastian sebagai faktor kontinjensi. Model pengendalian strategik akan meliputi tiga tahap yaitu: *premis control*, *implementation control* dan *strategic surveillance*. Konsep ini jelas berbeda dengan perspektif tradisional karena pengendalian tidak bersifat *feedback* (diagnostik) melainkan *feedforward* (interaktif) artinya pengendalian ada pada setiap tahap formulasi dan implementasi strategi untuk selanjutnya melihat apakah diperlukan perubahan atau perbaikan dari strategi yang telah ada setelah melihat kondisi internal dan eksternal yang mengancam. Konsep ini mendapat dukungan dari Preble (1992) dengan menambahkan komponen *special alert control*, maksudnya untuk mengantisipasi perubahan yang cukup pesat, perusahaan perlu mempertimbangkan kembali strategi dasarnya sesuai dengan peristiwa yang mendadak dan tidak diharapkan, misalnya ketika terjadi krisis.

2.3. Tipe Strategi dan Perubahan Strategik

Strategi didefinisikan secara beragam oleh beberapa ahli di antaranya Hill dan Jones (1998) mendefinisikan strategi sebagai pola keputusan dan tindakan tertentu yang memungkinkan manajemen mencapai tujuan organisasi. Strategi menurut Hax (1990) mempunyai enam dimensi yaitu strategi sebagai (1) pola keputusan yang bersifat *coherent*, *unifying* dan *integrative*, (2) alat untuk menetapkan tujuan dan sasaran organisasi dalam jangka panjang, (3) definisi domain persaingan perusahaan, (4) respon terhadap peluang dan ancaman eksternal serta kekuatan dan kelemahan internal, (5) sistem logis untuk membedakan antara tugas-tugas manajerial di tingkat korporat, bisnis dan fungsional, (6) definisi kontribusi ekonomi dan non ekonomi perusahaan terhadap *stakeholder*.

Porter (1996) menggambarkan tiga strategi generik yang berbeda pada level bisnis yaitu: *cost leadership*, *differentiation* dan *focus*. Ketiga strategi generik Porter sebagai basis keuntungan persaingan yang berkelanjutan. *Cost leadership* memungkinkan perusahaan menjadi *lowest cost producer* dalam industrinya. *Differentiation* memungkinkan perusahaan menciptakan produk yang memiliki atribut-atribut yang memiliki nilai yang tinggi bagi pelanggan. *Focus* memungkinkan perusahaan untuk memenuhi kebutuhan segmen pasar tertentu.

Kedua konsep strategi diatas sebenarnya tidak saling bertentangan, hanya saja Porter berbicara tentang strategi pada level unit bisnis, sementara Hax pada level korporat.

Wheelen dan Hunger (2002:66) mengungkapkan pengertian tipe strategis, sebagai berikut : "A Strategic type is a category of firms based on a common strategic orientation and a combination of structure, culture, and processes consistent with that strategy". Dalam menganalisis tingkat intensitas persaingan dalam suatu industri

atau kelompok strategis, menggambarkan berbagai pesaing untuk memprediksi tujuan merupakan suatu hal yang penting.

Hanna dan Wilson (1998) menyebutkan perubahan adalah beberapa modifikasi yang terjadi dalam organisasi seperti penggunaan input yang baru, proses atau sesuatu yang telah diubah untuk menghasilkan output yang berbeda. Hill dan Jones (2006) mendefinisikan perubahan strategis sebagai pergerakan dari apa yang dilakukan saat ini menuju ke yang dilakukan di masa depan untuk meningkatkan keuntungan persaingan. Perubahan strategis yang dilakukan dapat berupa: *reengineering, restructuring* dan *innovation*.

Beberapa penelitian memusatkan perhatian pada substansi (*content*) dan proses (*process*) perubahan strategis. Substansi perubahan strategis mengacu pada tujuan (*goals*), cakupan (*scope*) dan prioritas persaingan yang ditentukan oleh top manajemen, sedangkan proses perubahan strategis mengacu pada pendekatan organisasi untuk mengelola formasi dan implementasi strategi (Ginsberg, 1988) seperti dikutip dalam Brownell dan Abernethy (1999). Selain itu penelitian yang ada saat ini berfokus pada isu yang terkait dengan bagaimana perubahan itu terjadi, siapa yang melakukan perubahan, apa saja yang membatasi adanya perubahan dan mekanisme apa yang digunakan untuk memfasilitasi perubahan (Wieserma dan Bantel, 1992, Kelly dan Amburgey, 1991).

Menurut Miles dan Snow (2003) dalam Wheelen dan Hunger (2002), perusahaan pesaing dalam suatu industri dapat dikelompokkan berdasarkan orientasi strategis umum mereka sebagai salah satu dari empat tipe dasar strategis. Setiap tipe memiliki strategi utama untuk menghadapi lingkungan dan memiliki kombinasi struktur, budaya serta proses yang konsisten dengan strategi utama tersebut. Perbedaan

antara tipe-tipe strategi menjelaskan alasan perusahaan-perusahaan yang menghadapi situasi yang sama, ternyata bertindak dengan cara yang berbeda dan mempertahankan cara bertindak tersebut dalam waktu yang lama.

Miles dan Snow (2003) dalam Jabnoun, et.al (2003) menyarankan bahwa organisasi membangun pola perilaku yang sistematis dan dapat diidentifikasi terhadap adaptasi lingkungan. Elemen utama adaptasi dan hubungan diantara mereka adalah terkonseptualisasi oleh apa yang mereka sebut sebuah "*adaptive cycle*" sepanjang waktu. Siklus mewujudkan strategi bisnis yang berbeda, merepresentasikan respon organisasi pada lingkungan persaingan. Strategi organisasi mengalamatkan tiga tipe permasalahan, yang mana mewakili dimensi dari "*adaptive cycle*": kewirausahaan (*entrepreneurial*), keahlian teknik (*engineering*) dan administrative (*administrative*). Masalah kewirausahaan berhubungan pada bagaimana organisasi mengorientasikan dirinya pada pasar (*marketplace*), merupakan wewenang pasar produk. Masalah keahlian teknik (*engineering*) mengacu pada sistem teknikal organisasi, merupakan teknologi dan proses digunakan untuk memproduksi produk dan jasanya. Masalah administratif adalah tentang bagaimana organisasi berusaha untuk mengkoordinasikan dan mengimplementasikan strateginya, merupakan isu-isu struktur, kontrol dan proses.

Miles dan Snow (2003) dalam Jabnoun, et.al (2003) mengklasifikasikan perusahaan dengan pola-pola keputusan adaptif mereka pada *defender*, *prospektor*, *analyzer* dan *reaktor*.

- a. Perusahaan yang tergolong dalam kategori *prospectors* secara kontinyu mencari peluang pasar baru dan secara regular bereksperimen dengan melakukan respon-respon potensial terhadap kecenderungan lingkungan yang

timbul. Sehingga perusahaan yang masuk dalam kategori ini sering menjadi pencipta perubahan (*creator of change*) sehingga kompetitornya harus senantiasa merespon.

- b. Perusahaan yang masuk kategori *defenders* adalah perusahaan yang memiliki domain produk pasar yang sempit. Manajemen puncak dan perusahaan dalam kategori ini adalah orang-orang yang ahli dalam area operasi yang terbatas tersebut tetapi tidak berusaha untuk mencari peluang-peluang di luar domainnya. Sebagai hasil dari fokus sempit ini perusahaan jarang melakukan penyesuaian dalam teknologi, struktur dan metode operasi.
- c. *Analyzer* adalah kategori bagi perusahaan-perusahaan yang beroperasi dalam tipe domain produk pasar, yang satu relatif stabil, sedangkan yang lainnya mengalami perubahan. Dalam area stabil perusahaan beroperasi secara rutin dan efisien dengan struktur dan proses yang diformalisasikan, sebaliknya dalam area yang senantiasa mengalami perubahan manajer puncak akan memperhatikan kompetitornya secara seksama sehubungan dengan ide-ide yang akan diambil.
- d. *Reactors* merupakan kategori untuk perusahaan yang manajemen puncaknya seringkali menangkap perubahan dan ketidakpastian lingkungan yang terjadi tapi tidak mampu merespon secara efektif. Oleh karena itu perusahaan yang masuk dalam kategori ini tidak memiliki hubungan strategi struktur yang konsisten jarang melakukan penyesuaian.

Literatur manajemen cenderung menganggap perubahan strategik identik dengan perubahan organisasional dan memberikan definisi dan teori yang beragam

tentang perubahan organisasional. Pada dasarnya jika perusahaan ingin memenangkan persaingan maka harus mampu menganalisa peluang dan ancaman eksternal, kekuatan dan kelemahan internal dengan membangun aktivitas yang berbeda dengan pesaing.

2.4. Gaya Penggunaan Anggaran

Yang dimaksud dengan gaya penggunaan anggaran sebagai alat evaluasi kinerja adalah perilaku manajer dalam penggunaan anggaran dan luasnya anggaran sebagai pengukur kinerja unit organisasi yang dibawah oleh responden (Decoster dan Fertakis, 1986). Anggaran merupakan sarana utama mekanisme pengendalian formal yang digunakan oleh manajemen sebagai alat untuk mengkoordinasikan dan mengkomunikasikan prioritas strategik dan sistem *reward*. Anggaran juga digunakan untuk menghubungkan komitmen manajer level bawah terhadap prioritas strategik ini (Abernethy dan Brownell, 1999).

Beberapa penelitian terdahulu lebih menekankan peran anggaran secara tradisional sebagai alat diagnostik (Simons, 1990) sementara Burchell et al, (1980) menyebut peran anggaran sebagai "*answer machine*". Peran anggaran sebagai sistem pengendalian diagnostik memiliki karakteristik *feedback system* artinya evaluasi kinerja dilakukan dengan memonitor *outcome* dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan jika terdapat penyimpangan dari yang telah ditetapkan sebelumnya (Simon, 1994).

Peran anggaran sebagai sistem pengendalian telah berubah tidak hanya sebagai alat diagnosa melainkan sebagai mesin dialog, pembelajaran dan penciptaan ide-ide organisasi (Burchell, 1980) sejalan dengan hal itu Simon menyebut sebagai peran interaktif. Karakteristik pengendalian interaktif dalam gaya penggunaan

anggaran adalah adanya pertukaran secara kontinyu antara top manajemen dengan level manajemen di bawahnya dan interaksi di berbagai level manajemen termasuk lintas fungsi. Interaksi ini tidak hanya meliputi partisipasi bawahan dan atasan dalam penyusunan anggaran tapi juga adanya dialog yang sedang berlangsung diantara anggota organisasi, misalnya mengapa varians terjadi dan tindakan apa yang akan diambil untuk merespon adanya varians tersebut.

Anthony dan Govindarajan (2000) menyebutkan karakteristik pengendalian interaktif terdiri dari (1) adanya sejumlah informasi pengendalian manajemen yang berisi ketidakpastian strategik yang dihadapi organisasi dan menjadi poin penting, (2) eksekutif senior mempelajari informasi tersebut dengan seksama, (3) manajer pada semua level memfokuskan perhatian pada informasi yang dihasilkan oleh sistem tersebut, (4) atasan, bawahan dan rekan kerja bertatap muka untuk menginterpretasikan dan mendiskusikan dampak informasi bagi usulan strategik di masa mendatang, (5) tatap muka yang berlangsung melalui debat untuk mengetahui secara pasti data-data dan asumsi yang mendasari pengambilan tindakan secara memadai.

Menurut Simons (1990) penggunaan pengendalian interaktif terjadi ketika top manajemen menggunakan perencanaan dan prosedur pengendalian untuk secara aktif memonitor dan melakukan intervensi aktivitas keputusan bawahan yang sedang berlangsung. Intervensi ini memberi peluang top manajemen untuk melakukan debat guna memperoleh data dan asumsi yang mendasari pilihan tindakan oleh bawahannya. Karakteristik ini konsisten dengan yang dikemukakan oleh Anthony dan Govindarajan.

Lebih tegas (Anthony dan Govindarajan, 2003; Simons, 2002) menyebutkan bahwa sistem pengendalian diagnostik merupakan sistem informasi formal yang digunakan oleh manajer untuk memonitor *outcomes* organisasi dan melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan. Sistem ini lebih menekankan pada evaluasi variabel kinerja utama (*critical performance variables*) yang bersifat *top down* oleh karenanya risiko yang mungkin terjadi dalam penggunaan sistem kontrol diagnostik sebagai berikut: (1) mengukur variabel yang salah, (2) menciptakan *slack* atas target, (3) memungkinkan timbulnya *gaming*.

Sementara sistem pengendalian interaktif adalah sistem informasi formal yang memungkinkan manajer melibatkan dirinya secara personal dalam pengambilan keputusan oleh bawahan. Sistem ini menurut Simons untuk mengantisipasi ketidakpastian strategik yang dihadapi oleh organisasi. Dalam penelitian ini akan digunakan gaya penggunaan anggaran diagnostik dan interaktif sebagaimana yang dikemukakan oleh Simons dan Anthony.

2.5. Gaya Manajemen

Pengendalian tidak hanya dicapai melalui proses formal tapi juga non formal yang menekankan hubungan satu individu dengan individu yang lain, antara orang yang mengendalikan dan orang yang dikendalikan memiliki hubungan sosial. Hopwood (1976) menawarkan sistem pengendalian nonformal yaitu *social control* dan *self control*. Menurut Blake dan Mouth (dalam Hopwood, 1976) solusi terhadap masalah yang muncul dalam lingkungan organisasional yang kondusif untuk meningkatkan kinerja dan kepuasan yang tinggi terletak pada pola hubungan sosial yang dikenal dengan gaya manajemen (*style of management*). Mereka

mengklasifikasikan gaya manajemen dalam dua dimensi yaitu yang berorientasi pada orang (*people*) dan pekerjaan (*task*).

Teori model kontingensi keefektifan kepemimpinan dari Fiedler (1967) dikembangkan menjadi *leader match concept* (konsep kecocokan pemimpin) oleh Fiedler dan Chemers (1984). Teori *leadership match* ditentukan oleh dua faktor, yaitu (a) gaya kepemimpinan, menurut Fiedler & Chemers gaya kepemimpinan adalah derajat hubungan antara seseorang dan teman sekerjanya, dengan siapa ia paling tidak ingin bekerja atau *least preferred coworker* (LPC) yang diukur dengan instrumen tes yang disebut *least preferred coworker scale* (LPCS) atau skala teman sekerja paling kurang disukai, dan (b) situasi kepemimpinan, ada tiga komponen yang menentukan kontrol dan pengaruh dalam suatu situasi, yaitu (1) hubungan pemimpin dan pengikut (*leader-member relations*), (2) struktur tugas (*task structure*), dan (3) kekuasaan posisional (*leader's position power*). Pentingnya perilaku pemimpin dalam anggaran telah diuji oleh beberapa peneliti, seperti Swieringa dan Mancur (1972); Fertakis (1976) dan Brownell (1983). Gaya kepemimpinan yang tepat adalah yang diarahkan kepada keterbukaan dan lebih bersifat humanis yang oleh Decoster dan Fertakis (1986) dalam Muslimah (1998) disebut dengan *consideration*. Hasil penelitiannya menunjukkan gaya kepemimpinan tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Efektivitas partisipasi anggaran sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (Fiedler, 1978; Chandra, 1978) seperti dikutip oleh Muslimah (1998). Amrul dan Nasir (2002) menemukan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap hubungan antara partisipasi anggaran dan senjangan anggaran adalah tidak signifikan.

Gaya kepemimpinan ditinjau dari dua sisi perilaku individu dalam menjalankan perusahaan merupakan sarana untuk mengantisipasi kondisi persaingan yang semakin tajam. Salah satu hasil penelitiannya, menunjukkan bahwa gaya tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan penyusunan anggaran. Efektifitas partisipasi sangat dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan manajemen (Fiedler, 1978; Chandra, 1978) dalam Muslimah (1998) dan selanjutnya menurut Fiedler faktor utama dalam sukses kepemimpinan adalah gaya kepemimpinan dasar individu.

Menurut Decoster dan Fertakis (1986) gaya kepemimpinan dapat dibagi dalam dua dimensi yaitu *consideration* memandang bahwa perilaku pimpinan mengarah pada saling percaya dan menghargai dan berfokus pada keinginan dan kebutuhan anggota kelompok dan *Initiating structure* menunjukkan bahwa perilaku pimpinan mengarah pada mengorganisasikan anggota kelompok untuk memaksimalkan output. Sedangkan menurut pendekatan teori *path-goal* seseorang pemimpin membutuhkan fleksibilitas dalam menggunakan gaya apapun yang sesuai dengan situasi tertentu.

Menurut Anthony dan Govindarajan (2003), partisipasi bawahan dalam penentuan anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi manajerial, karena dari anggaran yang disusun dengan partisipasi bawahan akan menghasilkan pertukaran informasi yang efektif. Partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran kemungkinan juga dapat mempengaruhi kinerja manajerial, karena dengan adanya partisipasi bawahan dalam menyusun anggaran, maka bawahan merasa terlibat dan harus bertanggung jawab pada pelaksanaan anggaran sehingga diharapkan bawahan dapat melaksanakan anggaran dengan lebih baik.

Hofstede (1991) seperti dikutip dalam Poerwati (2002) memandang bahwa orientasi pada orang dan orientasi pada pekerjaan merupakan salah satu dari enam dimensi budaya yang dikemukakan oleh Hofstede. Senada dengan Blake dan Mouth, sejumlah peneliti dari Ohio State University menilai bahwa gaya manajemen tercermin dari perilaku pimpinan. Mereka menilai perilaku pemimpin mempunyai dua dimensi yaitu *consideration* dan *initiating structure* (Kreitner dan Kinicki, 2001). Studi Michigan University juga menemukan adanya pola perilaku pimpinan yang mengarah pada dua focus yaitu berpusat pada pegawai (*employee centered*) dan berpusat pada pekerjaan (*job centered*). Kedua perilaku menurut studi ini dimiliki oleh pemimpin yang terpisah.

2.6. Hubungan antara Perubahan Strategik dan Gaya Penggunaan Anggaran

Kondisi ketidakpastian lingkungan yang cukup tinggi menyebabkan top manajemen menghadapi masalah pengambilan keputusan yang cukup kompleks. Seringkali top manajemen harus mendefinisikan dan meninjau kembali tujuan strategik yang telah ditetapkan. Hal ini akan menimbulkan ketidakpastian bagi bawahan tentang prioritas strategi yang akan difokuskan. Oleh karena itu manajemen dituntut memiliki kemampuan memproses informasi.

Kapabilitas pemrosesan informasi akan meningkat jika ditunjang oleh struktur organik dimana komunikasi lebih bersifat informal lateral dan vertikal (Mintzberg, 1983). Simons (1990) menyebutkan bahwa gaya penggunaan anggaran yang bersifat interaktif memberikan sarana bagi top manajemen untuk memahami nilai-nilai dan preferensi individu, alat untuk memperdebatkan bagaimana merespon perubahan

lingkungan dan kondisi operasi. Macintosh (1994) menyebutkan bahwa anggaran lebih berperan sebagai alat kompromi daripada sebagai "*answer machine*".

Horngren dan Foster (1987) dalam Argyris (1990) menyatakan bahwa : (1) sistem penganggaran merubah perilaku manusia sebagaimana yang diharapkan oleh top manajemen, (2) anggaran dapat membuat manajer melihat ke depan, hal ini merupakan kontribusi terbesar penganggaran terhadap manajemen, (3) anggaran memaksa pihak eksekutif untuk berpikir tentang strategi yang akan dilakukan, (4) anggaran mampu membantu menghilangkan bias terhadap kinerja organisasi, dan (5) anggaran dapat membantu melihat kelemahan organisasi. Hal tersebut di atas merupakan fakta yang tidak dapat dipungkiri bahwa anggaran merupakan alat yang sangat penting dalam organisasi. Anggaran juga merupakan alat dari top manajemen untuk dapat berkompromi dengan perubahan strategik yang terjadi. Chandler (1962) dalam Dent (1990) mengemukakan bahwa keputusan alokasi sumber daya merupakan komponen kunci bagi strategi organisasi. Keputusan strategik seringkali berhubungan erat dengan komitmen penggunaan dana (Hickson et al. 1976) dan seringkali hal tersebut adalah tentang masalah alokasi sumber daya (Mintzberg et al. 1976).

Kajian yang dilakukan oleh Boland dan Pondy (1983) menunjukkan bahwa perhitungan finansial seringkali dilakukan dan seringkali dana dialokasikan pada prioritas tertentu untuk melegitimasi otoritas para pengambil keputusan. Kajian Boland dan Pondy ini dilakukan pada sektor publik (universitas) di mana penggunaan dananya kadang-kadang dihabiskan untuk hal-hal yang bersifat ceremonial. Pada sektor swasta, Miles dan Snow (1979) berpendapat bahwa gaya penggunaan anggaran yang ketat malah mampu menyebabkan perusahaan dapat beroperasi dengan lebih efisien karena mampu mengendalikan biaya. Simons (1987) mendukung pernyataan

ini dengan mengemukakan bahwa sistem yang dianut oleh suatu perusahaan akan berimplikasi pada cara yang diambil perusahaan dalam bertindak. Secara praktis, hal ini juga didukung oleh kesimpulan Vancil (1982) seorang analis perencanaan sistem IBM.

Dengan demikian hipotesa penelitian yang diusulkan sebagai berikut:

H1: Gaya penggunaan anggaran berpengaruh positif terhadap perubahan strategik

2.7. Hubungan antara Perubahan Strategik dan Gaya Manajemen

Proses pengendalian klasik memandang bahwa antara pengendalian manajemen, pengendalian strategik dan pengendalian operasi merupakan aktivitas yang bersifat independen. Asumsi yang melandasi pandangan klasik ini adalah (Bimberg, 1998), (1) kondisi lingkungan eksternal yang relatif stabil menunjukkan bahwa perubahan lingkungan dapat diprediksi, (2) tugas pekerjaan relatif rutin, (3) fokus pengendalian manajemen adalah individual, (4) atasan dan bawahan adalah pelaku ekonomi.

Kondisi yang terjadi saat ini justru sebaliknya dimana perusahaan sulit memprediksi lingkungannya. Oleh karena itu perspektif modern memandang perlunya meninjau kembali strategi bisnis yang telah ditetapkan. Kondisi ini dapat mempengaruhi sifat/karakteristik pekerjaan yang akan dijalankan yaitu relatif tidak terstruktur. Dalam kondisi perubahan peran pemimpin sangat diperlukan.

Beckhard dan Pritchard (1992) seperti dikutip dari Hamlin, et al (2001) menyebutkan terdapat tiga faktor penting dalam memfungsikan organisasi yaitu: *leadership*, *culture* dan *management of change*. Kegagalan perubahan organisasi

menurut mereka disebabkan oleh kurangnya perhatian terhadap aspek budaya kepemimpinan.

Pemimpin yang menghadapi karakteristik pekerjaan yang relatif terstruktur maka akan mengandalkan superioritasnya dalam organisasi yang mengarah pada dimensi *initiating structure*. Sementara jika pemimpin menghadapi karakteristik pekerjaan yang relatif tidak terstruktur maka ia akan mengandalkan kemampuannya untuk memberikan inspirasi dan memotivasi bawahan yang mengarah pada *consideration* (Fiedler, 1970) dalam Ott (1996).

Temuan riset Boonstra dan Vink (1996) seperti dikutip dari Hamlin, et al (2001) dalam studi pada perusahaan kliring dan keuangan menyebutkan hambatan terbesar dalam inovasi teknis dan organisasional adalah kepemimpinan yang bersifat *autocratic* dan kualitas kepemimpinan dalam merespon perubahan.

Aspek budaya kepemimpinan yang dibutuhkan agar dapat berhasil dalam menghadapi perubahan organisasi adalah kepemimpinan yang memiliki visi (*visioner leadership*). *Visionary leadership* merupakan kemampuan manajemen untuk menetapkan, mempraktekkan dan memimpin visi jangka panjang organisasi (Anderson et al., 1994). Suatu visi yang efektif harus dapat mewujudkan ideologi inti dari organisasinya, di mana ideologi inti tersebut menjelaskan sifat dari sebuah organisasi yang merupakan identitas yang konsisten yang terwujud dalam suatu produk, gaya kepemimpinan dan komitmen para pemimpinnya. Pada dasarnya organisasi harus memiliki suatu nilai yang nantinya akan dipegang sebagai suatu pedoman dari lingkungan tertentu, serta memenuhi persyaratan yang merupakan keunggulan bersaing dari organisasi tersebut (Collin dan Porass, 1996 dalam Y. Ariyanti, 2002).

Y. Ariyanti (2002) menyatakan *visionary leadership* dapat dibentuk dari kejelasan visi perusahaan, gaya kepemimpinan yang demokratis dan orientasi jangka panjang perusahaan. Kepemimpinan jenis ini akan mampu memberikan kontribusi yang positif bagi perubahan strategik dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

Hubungan langsung antara gaya kepemimpinan terhadap kepuasan kerja menunjukkan bahwa perilaku kepemimpinan *initiating structure* berhubungan secara negatif dengan kepuasan kerja, sebaliknya perilaku kepemimpinan *consideration* berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja (Holdank et al, 1993; Pool, 1997).

Dengan demikian disimpulkan bahwa gaya kepemimpinan akan memberikan kontribusi pada perubahan strategik dalam rangka meningkatkan kinerja organisasi. Sehingga hipotesa kedua dirumuskan sebagai berikut:

H2: Gaya manajemen berpengaruh positif terhadap perubahan strategik.

2.8. Pengaruh Perubahan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi

Pandangan umum mengatakan bahwa strategi dikembangkan dan diterapkan dengan cara linear, dan bahwa strategi yang diinginkan oleh organisasi akan diterapkan secara keseluruhan untuk menjadi kenyataan sebagai strategi yang aktual. Akan tetapi tidak setiap strategi yang diinginkan selalu menjadi kenyataan. Hal ini disebabkan oleh adanya pergeseran keadaan lingkungan yang tidak diharapkan, sehingga masalah-masalah dalam penerapan yang tidak terlihat sebelumnya, sering muncul dan membatasi efisiensi formulasi dari strategi yang telah direncanakan.

Meskipun demikian, tidak berarti bahwa organisasi tersebut menjadi tidak memiliki strategi sama sekali. Dalam kaitan ini, strategi yang dikejar organisasi tidak

perlu didukung oleh organisasi atau tokoh-tokoh seniornya, tetapi harus ditempatkan pada konteks "tujuan yang dikejar oleh organisasi". Dengan demikian strategi itu dapat berkembang secara berkesinambungan, mudah menyesuaikan diri dan sekaligus meningkatkan diri. Dalam keadaan organisasi dan lingkungan yang stabil, tidak diperlukan perubahan strategi secara besar-besaran. Namun pada saat sebuah organisasi dan lingkungannya makin tidak serasi, perubahan strategi dalam skala kecil mungkin sudah tidak akan mampu memulihkan keadaan, sehingga yang dibutuhkan adalah perubahan strategi secara global atau menggabungkan strategi secara simultan.

Berbagai literatur telah menekankan pula pengaruh penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi. Chan, *et al.* (1997) menemukan bahwa, "*Companies that appear to perform best are companies in which there is alignment between realized business strategy and realized information systems strategy.*" Luftman dan Brier (1999) menyatakan dengan kalimat yang berbeda, "*Companies that have achieved alignment can build a strategic competitive advantage that will provide them with increased visibility, efficiency, and profitability to compete in today's changing markets.*" Sayangnya, korelasi positif antara penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi cenderung beragam. Sabherwal dan Chan (2001) mengemukakan bahwa "*empirical research on the performance implications of this alignment has been sparse and fragmented.*"

Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang tidak dapat dipisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan dengan menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilaksanakan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian melihat ke belakang, menilai apa yang telah dihasilkan dan

membandingkannya dengan rencana yang telah disusun. Hal ini bertujuan untuk menyesuaikan *budget*, sesuai dengan masa depan yang diinginkan.

Anggaran adalah suatu pernyataan formal yang dibuat oleh manajemen tentang rencana-rencana yang akan dilakukan pada masa yang akan datang dalam suatu periode tertentu, yang akan digunakan sebagai pedoman dalam pelaksanaan kegiatan selama periode tersebut (Hanson, 1966). Schiff dan Lewin (1970), mengemukakan anggaran yang telah disusun mempunyai peranan. Pertama, anggaran berperan sebagai perencanaan, yaitu bahwa anggaran tersebut berisi ringkasan rencana-rencana keuangan organisasi di masa yang akan datang, kedua, anggaran berperan sebagai kriteria kinerja, yaitu anggaran dipakai sebagai sistem pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Oleh karena itu manajer membutuhkan estimasi yang dapat dipercaya terhadap kondisi perusahaan di masa mendatang. Manajer puncak perlu melibatkan berbagai pihak internal organisasi dalam membuat suatu keputusan apabila dirasakan ada persepsi yang berbeda dalam menilai ketidakpastian, apalagi dalam persaingan bisnis yang semakin ketat memerlukan keputusan yang cepat dan akurat (Kirby et al., 1991). Efektifitas suatu organisasi diukur dengan membandingkan kinerja aktual dengan ekpektasi sebelumnya. Efektifitas operasional dapat diperoleh melalui ROI, laba, arus kas dari operasi, kendali biaya, pengembangan produk baru, volume penjualan, pangsa pasar, pengembangan pasar, pengembangan sumber daya manusia dan hubungan dengan publik. Hal ini dibandingkan dengan standar perusahaan pada umumnya Gupta dan Govindarajan (1984a,b, 1988b)

Sehingga hipotesa ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3 : Perubahan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

2.9. Penelitian Terdahulu

Abernethy dan Brownell (1999) telah melakukan studi eksploratori tentang peran pengendalian formal (dalam hal ini anggaran) bagi organisasi dalam menghadapi perubahan strategik. Studi ini ingin menguji tentang pengaruh gaya penggunaan anggaran (diagnostik dan interaktif) dalam hubungan antara perubahan strategik dengan kinerja. Penelitian ini menggunakan organisasi rumah sakit sebagai sampel. Hasil penelitian menyimpulkan bahwa perubahan strategik akan lebih berpengaruh positif terhadap kinerja jika perusahaan menggunakan anggaran secara interaktif. Hasil penelitian Abernethy dan Brownell (1999) melaporkan bahwa gaya penggunaan anggaran secara interaktif akan semakin meningkatkan hubungan perubahan strategik dan kinerja organisasi.

Musyarofah (2003) mengkonfirmasi hasil penelitian Abernethy dan Brownell (1999) dengan menguji pengaruh pengendalian formal dan non formal dalam hubungan antara perubahan strategik dengan kinerja organisasi. Pengendalian formal dalam penelitian ini adalah gaya penggunaan anggaran (interaktif dan diagnostik), sedangkan pengendalian non formal adalah budaya organisasi yang tercermin dalam gaya manajemen (*consideration* dan *initiating structure*).

Populasi dalam penelitian adalah perusahaan manufaktur yang terdapat dalam daftar *Standard Trade & Industry Directory of Indonesia* tahun 2002 yang diterbitkan oleh P.T. Kompas. Pengujian dilakukan dengan menggunakan regresi berganda yang menghubungkan satu variabel dependen dengan beberapa variabel independen dalam satu model prediksi.

Hasil penelitian Musyarofah (2003) menemukan bahwa signifikansi koefisien interaksi perubahan strategik dan gaya manajemen tidak bisa dijadikan indikator

untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi antara perubahan strategik dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi.

Beberapa keterbatasan penelitian adalah:

- a) Penelitian tidak menguji pengaruh interaksi antara perubahan strategik, gaya penggunaan anggaran dan gaya manajemen secara bersama-sama.
- b) Penelitian tidak menguji efek industri yang mungkin ada karena data yang diperoleh dari berbagai industri sangat sedikit sehingga dalam penelitian ini diasumsikan tidak terdapat efek industri yang dapat mempengaruhi hasil penelitian.
- c) Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel perubahan strategik hanya dibentuk oleh tiga item pertanyaan, meskipun syarat validitas dan reliabilitas suatu instrumen telah terpenuhi namun tidak menutup kemungkinan instrumen tersebut tidak menunjukkan keseluruhan dimensi dari variabel yang dirancang.
- d) Jumlah sampel yang digunakan dalam analisis akhir relatif kecil, yang mungkin mempengaruhi hasil analisis data dalam pengujian hipotesis.

Untuk mengatasi keterbatasan penelitiannya, Musyarofah (2003) menyarankan agar dilakukan replikasi dengan memperbaiki faktor-faktor berikut ini:

- a) Dalam menentukan objek penelitian dalam hal ini jenis industri harus memperhatikan jenis industri yang diperkirakan telah melakukan perubahan strategik yang cukup besar. Hal ini bisa dilihat dari lingkungan persaingan perusahaan yang cukup tinggi akan menuntut perusahaan untuk segera melakukan perubahan dalam strateginya.

- b) Untuk mengetahui apakah efek industri akan mempengaruhi hasil penelitian maka pengujian tentang ini harus dilakukan.
- c) Perlunya dipikirkan untuk mengembangkan instrumen yang benar-benar mampu menguji konstruk perubahan strategik.
- d) Untuk penelitian mendatang mungkin perlu dilakukan pengujian secara bersama-sama pengaruh perubahan strategik, gaya penggunaan anggaran dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi.
- e) Perlunya memperbesar jumlah sampel yang akan digunakan dalam analisis data akhir.

Penelitian ini merupakan replikasi dan pengembangan dari penelitian Musyarofah (2003), keterbatasan-keterbatasan dalam penelitian Musyarofah tersebut akan diatasi sebagaimana yang disarankan. Penelitian ini akan dilakukan pada perusahaan manufaktur yang terdapat dalam PT. Samator group, di mana lingkungan persaingan perusahaan yang cukup tinggi akan menuntut perusahaan untuk segera melakukan perubahan dalam strateginya. Penelitian ini juga akan melakukan pengujian secara bersama-sama pengaruh perubahan strategik, gaya penggunaan anggaran dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi dengan menggunakan metode analisis *Analysis of Moment Structure (AMOS)*.

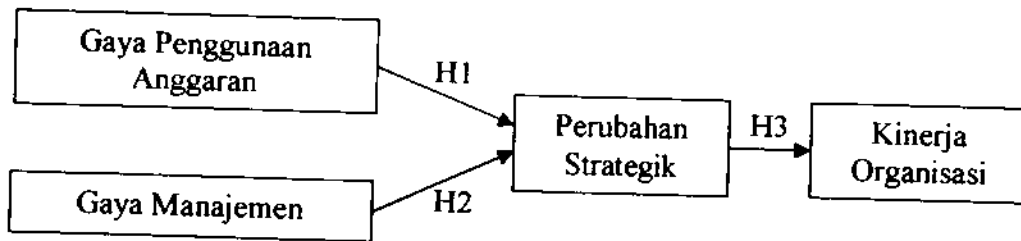
BAB 3

KERANGKA KONSEPTUAL DAN HIPOTESIS

3.1. Kerangka Konseptual

Pada bagian ini akan diajukan sebuah kerangka atau model pemikiran konseptual (*conceptual model*) yang merupakan derivasi dari landasan teori dan berfungsi sebagai pedoman (*guidance*) dalam melaksanakan penelitian ini selanjutnya dan disajikan dalam bentuk diagram alir (*flowchart*).

Secara menyeluruh, kerangka konseptual di atas dapat digambarkan sebagai berikut :



Gambar 3.1.
Kerangka Konseptual Penelitian

Dari gambar 3.1 menjelaskan model hubungan antara gaya penggunaan anggaran, gaya manajemen, perubahan strategik dan kinerja organisasi.

3.2. Hipotesis

Hipotesis adalah suatu pernyataan mengenai konsep-konsep yang dapat dinilai benar atau salah untuk diujikan secara empiris (Copper dan Emory, 1995). Jadi hipotesis merupakan suatu rumusan yang menyatakan adanya hubungan tertentu atau

antar dua variabel atau lebih. Hipotesis ini bersifat sementara, dalam arti dapat diganti dengan hipotesis lain yang lebih tepat dan lebih benar berdasar pengujian.

Berdasarkan landasan teori dan kerangka pemikiran konseptual di atas maka dilakukan hipotesis-hipotesis penelitian sebagai berikut:

- H1: Gaya penggunaan anggaran berpengaruh positif terhadap perubahan strategik.
- H2: Gaya manajemen berpengaruh positif terhadap perubahan strategik.
- H3: Perubahan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

BAB 4

MATERI DAN METODE PENELITIAN

4.1. Jenis dan Sumber Data

Ada dua jenis data yang digunakan dalam penelitian ini, yaitu data primer dan data sekunder. Data primer yaitu data yang berasal langsung dari sumber data yang dikumpulkan secara khusus dan berhubungan langsung dengan permasalahan yang diteliti (Cooper dan Emory 1995). Sumber data primer pada penelitian ini diperoleh langsung dari sampel perusahaan yang dipilih untuk mewakili populasi ditentukan secara random. Penelitian ini menggunakan responden yang terdiri dari para general manager atau manajer level menengah. Alasan pemilihan subyek tersebut adalah mereka berperan penting dalam pengambilan keputusan strategik perusahaan. Untuk menghindari perbedaan persepsi antar manajer dalam satu perusahaan, maka hanya dilakukan pengiriman satu kuesioner untuk satu perusahaan. Data penelitian dikumpulkan dengan metoda survei, yaitu dengan mengirimkan kuesioner melalui email kepada general manager masing-masing perusahaan.

Sedangkan data sekunder diperlukan dalam penelitian ini sebagai pendukung penulisan. Sumber data ini diperoleh dari berbagai sumber informasi yang telah dipublikasikan baik jurnal ilmiah yang terkait dengan bidang yang dikaji, dan literatur yang berhubungan dengan tema penulisan sebagaimana tertera pada referensi.

4.2. Populasi dan Sampel

Populasi adalah kumpulan individu yang memiliki kualitas-kualitas dan ciri-ciri yang telah ditetapkan. Berdasarkan kualitas dan ciri tersebut, populasi dapat

dipahami sebagai sekelompok individu atau obyek pengamatan yang minimal memiliki satu persamaan karakteristik (Cooper dan Emory 1995)

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang terdapat dalam PT. Samator group. Tidak semua anggota populasi akan menjadi responden pada penelitian ini karena terdapat beberapa perusahaan yang belum memenuhi kriteria. Dalam penelitian ini digunakan populasi yang merupakan suatu unit yang representatif. Populasi yang representatif adalah sampel yang kira-kira memiliki karakteristik-karakteristik populasi yang relevan dengan penelitian yang bersangkutan (Kerlinger, 1998). Sampel adalah sebagian dari populasi yang memiliki karakteristik yang relatif sama dan bisa dianggap mewakili populasi (Singarimbun 1991).

Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel dalam penelitian ini adalah *accidental sampling* dan *quota sampling*. *Accidental sampling* dilakukan dengan memberikan kuesioner untuk diisi kepada general manager masing-masing perusahaan selama periode penelitian. Sedangkan *quota sampling* dilakukan dengan secara khusus mengkaji gaya penggunaan anggaran dalam masing-masing perusahaan. Penentuan jumlah sampel ditentukan dengan persyaratan yang ditentukan oleh Hair *et al.* (1998). Hair *et al.* (1998, p. 637) menyatakan bahwa jumlah sampel yang diambil minimal 5 kali dari jumlah parameter yang dipergunakan dalam penelitian. Penelitian ini menggunakan 14 parameter yang berupa item-item pertanyaan dalam kuesioner, sehingga jumlah sampel minimal yang diambil adalah sebesar $14 * 5 = 70$. Lebih lanjut Hair *et al.* (1998) menyebutkan bahwa jumlah *sampel* yang representatif untuk menggunakan teknik analisis SEM adalah 100 – 200. Berdasarkan jumlah sampel minimal yang harus diambil dalam penelitian ini dan adanya saran dari Hair *et al.* (1998) yang menyebutkan bahwa jumlah sampel dalam analisis SEM adalah sebesar

100 – 200, maka jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini ditentukan 100 orang dalam hal ini adalah jumlah cabang / unit dalam Samator group. Saat ini, Perseroan dan anak perusahaan memiliki 107 pabrik/*plant*, tetapi dari populasi tersebut hanya diambil 100 orang yang mewakili masing-masing perusahaan, 7 perusahaan tidak di analisa karena baru berdiri dalam satu tahun terakhir dan kondisinya belum stabil.

4.3. Definisi Operasional Variabel

Pada bagian ini akan dijelaskan mengenai definisi variabel operasional yang dipergunakan dalam penelitian ini. Masing-masing definisi variabel operasional akan dijelaskan sebagai berikut :

1. Gaya penggunaan anggaran yang dimaksud dalam penelitian ini meliputi sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif. Sistem pengendalian diagnostik adalah sistem informasi formal yang digunakan oleh manajer untuk memonitor *outcomes* organisasi dan melakukan tindakan koreksi atas penyimpangan dari standar yang telah ditetapkan. Sedangkan sistem pengendalian interaktif adalah sistem informasi formal yang memungkinkan manajer melibatkan dirinya secara personal dalam pengambilan keputusan oleh bawahan. Sistem ini untuk mengantisipasi ketidakpastian strategik yang dihadapi oleh organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2003; Simons, 2002).
2. Gaya manajemen merupakan gaya kepemimpinan manajer dalam berinteraksi dengan lingkungan organisasi, misalnya dengan bawahan, atasan atau kolega. Gaya kepemimpinan yang dimaksud dalam penelitian ini dibagi dalam dua dimensi yaitu *consideration*, memandang bahwa perilaku pimpinan mengarah

pada saling percaya dan menghargai dan berfokus pada keinginan dan kebutuhan anggota kelompok dan *initiating structure*, menunjukkan bahwa perilaku pimpinan mengarah pada mengorganisasikan anggota kelompok untuk memaksimalkan output (Decoster dan Fertakis, 1986).

3. Perubahan strategik didefinisikan sebagai pergerakan dari apa yang dilakukan saat ini menuju ke yang dilakukan di masa depan untuk meningkatkan keuntungan persaingan. Besarnya pergeseran perubahan sepanjang *defenders* menuju *prospectors* atau sebaliknya (Shortell et al, 1990). Perusahaan dalam penelitian ini telah melakukan perubahan strategi dari *defenders* menuju *prospectors*. Perusahaan yang tergolong dalam kategori *prospectors* secara kontinyu mencari peluang pasar baru dan secara regular bereksperimen dengan melakukan respon-respon potensial terhadap kecenderungan lingkungan yang timbul. Perusahaan yang masuk kategori *defenders* adalah perusahaan yang memiliki domain produk pasar yang sempit, dan tidak berusaha untuk mencari peluang-peluang di luar domainnya.
4. Kinerja organisasi dapat diartikan sebagai penentuan secara periodik efektifitas operasional suatu organisasi, bagian dari organisasi, dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar, dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya. Keefektifan operasional organisasi diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Gupta dan Govindarajan (1984a,b; 1988b). Efektifitas operasional diukur dengan menggunakan beberapa dimensi yaitu ROI, laba, arus kas dari operasi dan pangsa pasar, dan membandingkan kinerja aktual dengan ekpektasi sebelumnya.

4.4. Pengukuran Variabel

Instrumen yang digunakan untuk mengukur variabel penelitian ini adalah instrumen yang pernah digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya, namun telah mengalami revisi dengan memperbaiki dan menyesuaikan item pertanyaan dengan kondisi perusahaan.

Variabel dalam penelitian ini dibagi menjadi dua yaitu:

- a. Variabel independen gaya penggunaan anggaran dan gaya manajemen sedangkan variabel dependen perubahan strategik
- b. Variabel independen perubahan strategik sedangkan variabel dependen kinerja organisasi.

4.4.1. Gaya Penggunaan Anggaran

Pengukuran variabel gaya penggunaan anggaran menggunakan instrumen pengukuran yang dikembangkan oleh Abernethy dan Brownell (1999) yang terdiri dari dua tipe yaitu diagnostik dan interaktif. Instrumen ini terdiri dari tiga item pertanyaan untuk membentuk konstruk gaya penggunaan anggaran. Instrumen ini menggunakan sepuluh poin skala *likert*, dimana nilai 1 menunjukkan kecenderungan ke arah gaya penggunaan anggaran secara diagnostik, sedangkan nilai 10 menunjukkan gaya penggunaan anggaran secara interaktif.

4.4.2. Gaya Manajemen

Untuk mengukur variabel gaya manajemen, peneliti menggunakan instrumen yang menunjukkan kecenderungan kepemimpinan dalam organisasi yang

diadopsi sebagian dari instrumen LBDQ (*Leader Behavior Description Questioner*). Instrumen ini terdiri dari tiga item pertanyaan menggunakan sepuluh poin skala *likert*, dimana 1 menunjukkan kecenderungan ke arah gaya *initiating structure*, sedangkan nilai 10 menunjukkan gaya *consideration*.

4.4.3. Perubahan Strategik

Variabel perubahan strategik diukur menggunakan instrumen yang terdiri dari empat item pertanyaan yang menunjukkan perubahan strategik perusahaan dari strategi *prospectors* ke *defenders* atau sebaliknya dari *defenders* ke *prospectors* dengan range waktu perubahan selama dua tahun. Item-item pertanyaan menunjukkan karakteristik tipe strategi *defenders* dan *prospectors*. Pengukuran menggunakan skala *likert* sepuluh poin. Nilai 1 menunjukkan kecenderungan ke arah tipe strategi *defenders* sedangkan nilai 10 menunjukkan kecenderungan ke arah tipe strategi *prospectors*. Perubahan strategik dinilai dengan melihat selisih skor masing-masing item pertanyaan pada kondisi dua tahun yang lalu dan kondisi saat ini dengan memberlakukan nilai mutlak (Abenethy & brownell, 1999; Shortell et al, 1990).

4.4.4. Kinerja Organisasi

Variabel dependen adalah kinerja organisasi yang dilihat dari keefektivan suatu organisasi. Kinerja diukur menggunakan instrumen *self rating* yang dikembangkan oleh Govindarajan (1988). Instrumen ini juga digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya. Instrumen ini terdiri dari empat dimensi kinerja yaitu: ROI, laba, arus kas dari operasi dan pangsa pasar. Instrumen ini

dipilih karena telah banyak digunakan dalam penelitian yang membahas tentang strategi perusahaan.

Responden ditanya tentang tingkat kinerja yang dicapai dibandingkan standar yang telah ditetapkan menggunakan skala *likert* sepuluh poin (mulai dari “secara signifikan di bawah rata-rata” sampai dengan “secara signifikan berada di atas rata-rata”).

Pada Tabel 4.1 berikut ditampilkan definisi operasional variabel dan item pertanyaan yang digunakan pada penelitian ini.

Tabel 4.1

Definisi Operasional Variabel dan Item Pertanyaan

Variabel	Notasi	Item-Item Pertanyaan	Skala pengukuran
Gaya Penggunaan Anggaran	X1	Proses anggaran berlangsung terus menerus dan menuntut perhatian yang sifatnya regular dari manajer di berbagai level.	10 point skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
	X2	Terdapat interaksi di antara top manajemen dan manajemen departemen/unit dalam proses penganggaran.	
	X3	Saya memberi perhatian yang lebih besar pada informasi anggaran yang berisi ketidakpastian strategik.	
Gaya Manajemen	X4	Saya lebih suka menyatakan pendapat dan saran kepada bawahan daripada menekan bawahan untuk selalu memperhatikan perintah dan keinginan saya.	10 point skala digunakan mulai 1 (sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
	X5	Menurut saya motivasi kerja bawahan yang tinggi lebih baik daripada kualitas pekerjaannya.	
	X6	Saya lebih suka melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan perusahaan daripada menentukan sendiri keputusan tersebut.	
Perubahan Strategik	X7	Perusahaan lebih menckankan pada usaha untuk memperluas pangsa pasar	10 point skala digunakan mulai 1

		dibandingkan dengan usaha mempertahankan pangsa pasar yang telah diperoleh.	(sangat tidak setuju) sampai 10 (sangat setuju)
	X8	Pemasaran produk menjangkau berbagai segmen daripada terfokus pada segmen pasar tertentu (misalnya: geografis, produk tertentu).	
	X9	Perusahaan lebih menekankan pada fleksibilitas daripada stabilitas.	
	X10	Perusahaan selalu ingin menjadi pelopor perubahan (<i>creator of change</i>) dalam industrinya.	
Kinerja Organisasi	X11	ROI (<i>Return on Investment</i>)	10 point skala digunakan mulai 1 (secara signifikan berada di bawah rata-rata) sampai 10 (secara signifikan berada di atas rata-rata)
	X12	Laba	
	X13	<i>Cash Flow</i> Operasi	
	X14	Pangsa Pasar	

Sumber : Dikembangkan untuk tesis ini.

4.5. Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data primer yang dipakai adalah dengan metode angket (kuesioner), angket tersebut akan disebarakan kepada para General manajer atau Manajer di setiap cabang/unit Samator group. Sejumlah pernyataan akan diajukan kepada responden dan kemudian responden diminta menjawab sesuai dengan pendapat mereka. Untuk mengukur pendapat tersebut digunakan skala sepuluh angka yaitu mulai angka 10 untuk pendapat sangat setuju (SS) dan angka 1 untuk sangat tidak setuju (STS).

4.6. Uji Validitas dan Reliabilitas Angket

Sebelum daftar pertanyaan diajukan kepada seluruh responden penelitian, dilakukan pengujian validitas dan reliabilitas daftar pertanyaan dengan sampel 30 responden. Tujuan pengujian daftar pertanyaan adalah untuk menghasilkan daftar

pertanyaan yang reliabel dan valid sehingga dapat secara tepat digunakan untuk menyimpulkan hipotesis. Daftar pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah pertanyaan yang pernah digunakan dalam penelitian-penelitian sebelumnya, namun telah mengalami revisi dengan memperbaiki sesuai kondisi perusahaan.

Pengujian validitas instrumen dilakukan dengan menggunakan analisis faktor (*factor analysis*) dengan *varimax rotation*. Ukuran lain untuk mengukur tingkat keterkaitan (*intercorrelations*) diantara variabel dan kelayakan terhadap analisis faktor adalah *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* (Kaiser's MSA). Suatu data dapat dilakukan analisis faktor jika Kaiser's MSA nilainya diatas 0,5. Butir pertanyaan yang dimasukkan ke dalam analisis akhir adalah item yang memiliki *factor loading* lebih dari 0,4 (Chia, 1995; Hair et al, 1998). Sedangkan reliabilitas dilakukan dengan menghitung Cronbach alpha untuk menguji kelayakan terhadap konsistensi seluruh skala yang digunakan. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki Cronbach Alpha lebih dari 0,5 (Nunnaly, 1967). Suatu angket dikatakan reliabel jika mempunyai nilai korelasi Alpha dari Cronbach di atas 0,7 (Sekaran 1992). Sementara itu uji validitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahan angket. Angket dikatakan valid akan mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid adalah lebih besar dari 0,239 (Imam Ghozali 2000).

4.7. Teknik Analisis

Suatu penelitian membutuhkan analisis data dan interpretasi, yang bertujuan menjawab pertanyaan-pertanyaan penelitian dalam rangka mengungkapkan fenomena sosial tertentu. Analisis data adalah proses penyerderhanaan data ke dalam bentuk

yang lebih mudah dibaca dan diinterpretasikan. Metode yang dipilih untuk menganalisis data harus sesuai dengan pola penelitian dan variabel yang akan diteliti. Metode analisis dengan menggunakan *Analysis of Moment Structure* (AMOS) akan digunakan untuk menganalisis data yang ada. *Analysis of Moment Structure* (AMOS) digunakan untuk menganalisis data dalam penelitian ini karena dipandang lebih mampu untuk menguji serangkaian hipotesis yang telah dirumuskan secara bersamaan di mana terdapat lebih dari satu variabel terikat yang saling berkaitan dan menguji kelayakan suatu model dengan data penelitian. Kemampuan untuk menguji hipotesis yang telah dirumuskan secara bersamaan ini amatlah penting dalam penelitian ini, karena model pada penelitian ini merupakan model persamaan struktur yang membutuhkan pengujian secara simultan. Diharapkan pula dapat disimpulkan kelayakan model penelitian yang diajukan pada penelitian ini.

Sebagai sebuah model persamaan struktur, AMOS telah sering digunakan dalam pemasaran dan penelitian manajemen strategik (Bacon 1997). Model kausal AMOS menunjukkan pengukuran dan masalah yang struktural, dan digunakan untuk menganalisis dan menguji model hipotesis. AMOS sangat tepat untuk analisis seperti ini, karena kemampuannya untuk: (1) memperkirakan koefisien yang tidak diketahui dari persamaan linear struktur, (2) mengakomodasi model yang meliputi *latent variable*, (3) mengakomodasi kesalahan pengukuran pada variable dependen dan independen, (4) mengakomodasi peringatan yang timbal balik, simultan dan saling ketergantungan (Arbuckle 1997; Bacon 1997).

Penelitian ini menggunakan dua macam teknik analisis yaitu :

1. Analisis faktor konfirmatori (*Confirmatory factor analysis*) pada SEM yang digunakan untuk mengkonfirmasi faktor faktor yang paling dominan dalam satu kelompok variabel.
2. *Regression weight* pada SEM yang digunakan untuk meneliti seberapa besar variabel-variabel yang diteliti saling berpengaruh.

Penelitian ini menggunakan teknik analisis SEM (*Structural Equation Modelling*) dalam analisis data, sementara penelitian yang telah ada kebanyakan menggunakan teknik analisis regresi berganda. Padahal SEM dipandang lebih efektif karena mampu menunjukkan bobot (*loading factor*) dari masing-masing konstruk yang digunakan. Secara empiris hal ini telah dibuktikan pula oleh Cheng (2001).

Menurut Hair *et al.* (1998, p.626), ada tujuh langkah yang harus dilakukan apabila menggunakan *Structural Equation Modelling* (SEM) yaitu:

1. Pengembangan model teoritis

Dalam langkah pengembangan model teoritis, hal yang harus dilakukan adalah melakukan serangkaian eksplorasi ilmiah melalui telaah pustaka guna mendapatkan justifikasi atas model teoritis yang akan dikembangkan. SEM digunakan untuk mengkonfirmasi model teoritis tersebut melalui data empirik.

2. Pengembangan diagram alur (*Path diagram*)

Dalam langkah kedua ini model teoritis yang telah dibangun pada tahap pertama akan digambarkan dalam sebuah path diagram, yang akan mempermudah untuk melihat hubungan-hubungan kausalitas yang ingin diuji. Dalam diagram alur, hubungan antar konstruk akan dinyatakan melalui anak panah. Anak panah yang lurus menunjukkan sebuah hubungan kausalitas yang langsung antara satu

konstruk dengan konstruk lainnya. Sedangkan garis lengkung antar konstruk dengan anak panah pada setiap ujungnya menunjukkan korelasi antara konstruk.

Konstruk yang dibangun dalam diagram alur dapat dibedakan dalam dua kelompok, yaitu:

- a. Konstruk eksogen (*exogenous constructs*), yang dikenal juga sebagai *source variables* atau *independent variable* yang tidak diprediksi oleh variabel yang lain dalam model. konstruk eksogen adalah konstruk yang dituju oleh garis dengan satu ujung panah.
 - b. Konstruk endogen (*endogenous construct*), yang merupakan faktor- faktor yang diprediksi oleh satu atau beberapa konstruk. Konstruk endogen dapat memprediksi satu atau beberapa konstruk endogen lainnya, tetapi konstruk eksogen hanya dapat berhubungan kausal dengan konstruk endogen.
3. Konversi diagram alur ke dalam persamaan-persamaan yang didapat dari diagram alur yang dikonversi terdiri dari:
- a. Persamaan struktural (*structural equation*), yang dirumuskan untuk menyatakan hubungan kausalitas antar berbagai konstruk.
$$\text{Variable endogen} = \text{variable eksogen} + \text{variable endogen} + \text{error}$$
 - b. Persamaan spesifikasi model pengukuran (*measurement model*), di mana harus ditentukan variabel yang mengukur konstruk dan menentukan serangkaian matrik yang menunjukkan korelasi yang dihipotesakan antar konstruk atau variabel

Komponen-komponen ukuran mengidentifikasi *latent variables*, dan komponen komponen struktural mengevaluasi hipotesa hubungan kausal, antara *latent*

variables pada model kausal dan menunjukkan sebuah pengujian seluruh hipotesis dari model sebagai satu keseluruhan (Hayduk 1987, Kline 1996, Loehlin 1992; Long 1983).

4. Memilih matriks input dan estimasi model

SEM menggunakan input data yang hanya menggunakan matriks varians/kovarian atau matriks korelasi untuk keseluruhan estimasi yang dilakukan. Matriks kovarians digunakan karena SEM memiliki keunggulan dalam menyajikan perbandingan yang valid antara populasi yang berbeda atau sampel yang berbeda, yang tidak dapat disajikan oleh korelasi. Hair *et al* (1998) menyarankan agar menggunakan matriks varians / kovarians pada saat pengujian teori sebab lebih memenuhi asumsi-asumsi metodologi dimana *standard error* yang dilaporkan akan menunjukkan angka yang lebih akurat dibandingkan menggunakan matriks korelasi.

5. Kemungkinan munculnya masalah identifikasi.

Problem identifikasi pada prinsipnya adalah problem mengenai ketidakmampuan dari model yang dikembangkan untuk menghasilkan estimasi yang unik. Bila setiap kali estimasi dilakukan muncul problem identifikasi, maka sebaiknya model dipertimbangkan ulang dengan mengembangkan lebih banyak konstruk.

6. Evaluasi kriteria *goodness of fit*

Pada tahap ini dilakukan pengujian terhadap kesesuaian model melalui telaah terhadap berbagai kriteria *goodness of fit*. Berikut ini beberapa indeks kesesuaian

dan *cut-off value* untuk menguji apakah sebuah model dapat diterima atau ditolak.

- a. χ^2 -*Chi-square* statistik, di mana model dipandang baik atau memuaskan bila nilai chi-squarenya rendah. Semakin kecil nilai χ^2 semakin baik model itu dan diterima berdasarkan probabilitas dengan *cut-off value* sebesar $p > 0,05$ atau $p > 0,10$ (Hulland *et al.* 1996)
- b. RMSE (*The Root Square Error of Approximation*), yang menunjukkan *goodness of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi (Hair *et al.* 1998). Nilai RMSEA yang lebih kecil atau sama dengan 0,08 indeks untuk dapat diterimanya model yang menunjukkan sebuah *close fit* dari model itu berdasarkan *degrees of freedom* (Browne dan Cudeck 1993)
- c. GFI (*Goodness of Fit Index*) adalah ukuran non statistik yang mempunyai rentang nilai antara 0 (*poor fit*) sampai dengan 1,0 (*perfect fit*) Nilai yang tinggi dalam indeks ini menunjukkan sebuah '*better fit*'.
- d. AGFI (*Adjusted Goodness of Fit Index*) di mana tingkat penerimaan yang direkomendasikan adalah bila AGFI mempunyai nilai sama dengan atau lebih besar dari 0,90 (Hair *et al.* 1998; Hulland *et al.* 1996)
- e. CMIN/DF adalah *The minimum sample Discrepancy Function* yang dibagi dengan *Degree Freedom*. CMIN/DF tidak lain adalah statistik *chi-square* χ^2 dibagi dfnya disebut χ^2 relatif kurang dari 2,0 atau 3,0 adalah indikasi dari *acceptable fit* antara model dan data (Arbuckle 1997).
- f. TLI (*Tucker Lewis Index*) merupakan *incremental index* yang membandingkan sebuah model yang diuji terhadap sebuah *baseline model*,

dimana nilai yang direkomendasikan sebagai acuan untuk diterimanya sebuah model adalah $\geq 0,95$ dan nilainya yang mendekati 1 menunjukkan *a very good fit* (Arbuckle 1997)

- g. CFI (*Comparative Fit Index*) dimana bila mendekati 1 mengindikasikan tingkat *fit* yang paling tinggi. Nilai yang direkomendasikan adalah $CFI \geq 0,95$.

Dengan demikian indeks-indeks yang digunakan untuk menguji kelayakan sebuah model adalah seperti dalam Tabel 4.2 berikut ini:

Tabel 4.2

Indeks Pengujian Kelayakan Model

<i>Goodness of fit index</i>	<i>Cut off value</i>
χ^2 Chi-square	Diharapkan kecil (sesuai df)
Significaned Probability	$\geq 0,05$
RMSEA	$\leq 0,08$
GFI	$\geq 0,90$
AGFI	$\geq 0,90$
CMN/DF	$\leq 2,00$
TLI	$\geq 0,95$
CFI	$\geq 0,95$

Sumber : Augusty T. Ferdinand (2000, p.59)

7. Interpretasi dan Modifikasi Model

Tahap terakhir ini adalah menginterpretasikan model dan modifikasi model bagi model-model yang tidak memenuhi syarat pengujian yang dilakukan. Hair *et al.* (1998) memberikan pedoman untuk mempertimbangkan perlu tidaknya modifikasi sebuah model dengan melihat jumlah *residual* yang dihasilkan oleh model. Batas keamanan untuk jumlah residual adalah 5%. Bila jumlah *residual*

lebih besar dari 2% dari semua residual kovarians yang dihasilkan oleh model, maka sebuah modifikasi mulai perlu dipertimbangkan. Bila ditemukan bahwa nilai residual yang dihasilkan model cukup besar (yaitu $\geq 2,58$) maka cara lain dalam memodifikasi adalah dengan mempertimbangkan untuk menambah sebuah alur baru terhadap model yang diestimasi itu. Nilai *residual value* yang lebih besar atau sama dengan $\pm 2,58$ diinterpretasikan sebagai signifikan secara statistik pada tingkat 5%.

BAB 5

HASIL DAN ANALISIS PENELITIAN

5.1 Gambaran Umum Perusahaan

5.1.1 Sejarah Umum

Riwayat berdirinya Samator Group tidak lepas dari industri yang berkembang pada saat itu. Industri yang berkembang pesat pada masa tersebut menuntut pemakaian baja dalam jumlah yang besar yang digunakan dalam pembuatan atau produksi peralatan-peralatan. Produksi peralatan-peralatan tersebut terdiri dari suatu produksi peralatan yang sederhana seperti keperluan rumah tangga dan perbaikan alat transportasi yang dipakai dalam keperluan sehari-hari hingga produksi oleh industri yang besar. Proses produksi yang dilakukan tersebut senantiasa menggunakan sistem pemanasan dan pengelasan.

Pada awalnya, target pertama pemasaran produk gas *Acetylene* adalah di wilayah Jawa Timur. Proses pemasaran juga dilakukan dengan memberikan pengertian mengenai cara penggunaan gas *Acetylene* dengan benar. Hal ini mampu membuat pasar beralih untuk memakai gas *Acetylene* produksi Samator dari pemakaian karbit (*kower*). Pada tahun 1978, Samator mulai melakukan ekspansi ke luar daerah Surabaya dan Jawa Timur karena sambutan pasar terhadap produk gas *Acetylene* sangat baik. Ekspansi yang dilakukan oleh Samator untuk pertama kalinya adalah dengan memasuki kota Semarang guna memasok kebutuhan pasar terutama ke industri mobil (karoseri) di Jawa Tengah dan sekitarnya.

Seiring dengan perkembangan ekonomi yang terus membaik dan persiapan yang telah dilakukan sebelumnya yaitu dengan mendirikan stasiun pengisian (*filling*

station) di seluruh pulau Jawa, pada tahun 1991 Samator Group melakukan ekspansi besar-besaran dengan membangun beberapa pabrik ASP pada beberapa daerah yaitu di Semarang dan Bekasi. Hal ini dilakukan untuk mengantisipasi permintaan yang terus meningkat.

Group usaha Samator dapat dikatakan sebagai produsen gas industri terbesar di Indonesia (PMDN), disamping dua perusahaan besar asing, yaitu *Air Liquid* dan *Air Product* yang sudah lebih dahulu dikenal. Dimulai dari pembangunan *plant* di Gresik pada tahun 1992, selanjutnya didirikan beberapa perusahaan dalam rangka penambahan beberapa *plant* di beberapa daerah di Jawa dan Balikpapan. Sampai dengan tahun 1997 pertumbuhan pemakaian gas industri di Indonesia terus meningkat, sehingga pada periode tersebut grup usaha Samator membangun beberapa *plant* yang berlokasi di Karawang, Kendal dan Bekasi. Penyebaran lokasi *plant* dimaksud untuk mempermudah pengiriman ke pengguna gas industri di berbagai daerah. Saat ini, Perseroan dan Anak Perusahaan memiliki 107 pabrik/*plant* dan pengisian gas yang tersebar di wilayah Jakarta, Jawa, Bali, Sumatera, Kalimantan dan Sulawesi.

Group usaha Samator berkedudukan di Surabaya, memiliki beberapa anak perusahaan yang bergerak di bidang produsen gas industri, memproduksi, memasarkan dan menjual berbagai macam gas untuk industri dan produk-produk terkait di Republik Indonesia dan di luar negeri. Selain itu juga untuk menunjang kegiatan usaha tersebut di atas, Perseroan menjalankan kegiatan usaha dengan jasa terkait produk gas yang dihasilkan, seperti mendesain konstruksi dan instalasi peralatan gas pada pabrik pelanggan dan rumah sakit serta memperdagangkan produk gas dari produsen lain kepada pelanggan. Perusahaan-perusahaan tersebut berkantor pusat di Gedung Graha Pangeran Lantai 8, Jalan Jenderal Ahmad Yani nomor 286,

Kelurahan Dukuh Menanggal, Kecamatan Gayungan, Surabaya. Samator Group dalam menjalankan usahanya terbagi dalam 5 divisi, yaitu: divisi industri gas, terdiri dari 15 SBU, divisi industri kimia, terdiri dari 4 SBU, dan divisi aneka industri dan jasa perdagangan, terdiri dari 9 SBU.

Bisnis utama Samator group adalah produsen gas industri, produk-produk yang dihasilkan oleh anak-anak perusahaan pada beberapa pabrik/*plant* terdiri dari; gas nitrogen (N_2), gas oksigen (O_2), gas argon (Ar), *liquid* nitrogen, *liquid* oksigen, *liquid* argon, gas hidrogen (H_2), gas karbon dioksida (CO_2), gas asetilen (C_2H_2), dry ice (CO_2 padat), hidrogen peroksida (H_2O_2), dan jasa instalasi.

5.1.2 Keunggulan Kompetitif

Perseroan berkeyakinan bahwa Perseroan memiliki sejumlah keunggulan kompetitif yang memperkuat posisi Perseroan di dalam industri ini. Keunggulan kompetitif Perseroan adalah memiliki jaringan terluas di Indonesia mulai dari Jawa, Bali, Sumatera, Kalimantan sampai Sulawesi, serta jaringan pipa untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Perseroan merupakan satu-satunya perusahaan produsen gas industri yang memiliki jaringan distribusi terluas di Indonesia. Biaya transportasi merupakan salah satu komponen biaya yang tinggi, sehingga lokasi *plant* dan kontrak dengan konsumen merupakan hal yang memerlukan perhatian.

5.1.3 Strategi Perusahaan

Tujuan utama strategi Perseroan adalah untuk memanfaatkan kekuatan kompetitif yang dimiliki Perseroan guna memperkuat posisi Perseroan di dalam

industri sehingga mencapai kinerja keuangan yang sehat secara konsisten dalam berbagai situasi ekonomi.

Dalam meningkatkan kinerja operasi, pada saat ini Perseroan selalu menerapkan efisiensi usaha di setiap aktivitas usaha yang dilakukan oleh Perseroan. Efisiensi yang diterapkan oleh Perseroan pada saat ini mencakup dalam hal pelaksanaan proses bisnis dan proses produksi, dimana dengan dilakukannya kedua efisiensi dalam kedua proses bisnis ini, Perseroan bertujuan mendapatkan sebuah produk gas industri yang berkualitas dengan tingkat biaya yang efisien. Dalam menawarkan produk-produknya, Perseroan menetapkan tingkat harga yang bersaing sehingga para pelanggan akan mencari produk-produk yang dihasilkan oleh Perseroan dikarenakan Perseroan dapat menawarkan produk gas industri dengan harga yang kompetitif.

Seiring dengan semakin ketatnya persaingan dalam sebuah industri, salah satu kunci sukses untuk memenangkan persaingan adalah ditentukan dari kompetensi sumber daya manusia yang dimiliki oleh sebuah perusahaan. Dengan kondisi seperti ini, maka Perseroan secara berkesinambungan melakukan program-program penguatan sumber daya manusia yang dilakukan melalui pelatihan baik secara internal maupun eksternal. Program ini dilakukan oleh Perseroan bukan hanya dengan tujuan memenangkan persaingan yang ada dalam industri gas, tetapi Perseroan melakukan hal ini juga untuk mendapatkan sumber daya manusia yang tepat dan berkualitas karena Perseroan menganggap bahwa sumber daya manusia merupakan aset yang penting bagi perusahaan.

Selain itu, untuk meningkatkan kinerja operasinya, Perseroan melakukan program penguatan sistem teknologi informasi di seluruh cabang. Program ini

dilakukan oleh Perseroan untuk mempercepat proses bisnis dan administrasi Perseroan.

5.2 Profil Responden

Berikut ini akan dipaparkan profil responden dalam hal ini adalah Manajer/Kepala FS dan General Manajer yang mewakili anak perusahaan dan cabang Samator group atas pertanyaan terbuka yang diajukan pada kuesioner penelitian. Pada Tabel 5.1 berikut ini dapat dilihat profil responden pada penelitian ini.

Tabel 5.1
Profil Responden

Karakteristik	Keterangan	Jumlah	%
Jenis Kelamin	Pria	88	88%
	Wanita	12	12%
Umur	25 - 30 tahun	17	17%
	31 - 40 tahun	54	54%
	41 - 50 tahun	28	28%
	> 50 tahun	11	11%
Pendidikan Terakhir	S1	71	71%
	S2	15	15%
	S3	2	2%
	Lainnya	12	12%
Jabatan	Manajer / Kepala FS	82	82%
	General Manajer	18	18%
Pengalaman Kerja	< 3 tahun	13	13%
	3 - 6 tahun	21	21%
	7 - 10 tahun	37	37%
	> 10 tahun	29	29%

Saat ini, Perseroan dan anak perusahaan memiliki 107 pabrik/*plant*, tetapi dari populasi tersebut hanya diambil 100 orang yang mewakili masing-masing perusahaan, 7 perusahaan tidak di analisa karena baru berdiri dalam satu tahun terakhir dan kondisinya belum stabil.

5.3 Deskripsi Hasil Penelitian

Pembahasan tentang analisis data dalam bab ini dengan menggunakan program statistik AMOS 4. Adapun urutan penyajiannya adalah sebagai berikut: uji reliabilitas dan validitas kuesioner, uji *confirmatory factor analysis*, evaluasi asumsi SEM, analisis *full model Structural Equation Modelling*, uji hipotesis, dan analisis pengaruh.

5.3.1. Proses Pengujian Dan Analisis Data

Analisis data digunakan untuk menguji hubungan sebab akibat antara variabel-variabel penelitian. Data penelitian diambil dengan menggunakan angket/kuesioner, maka sebelum mengambil data perlu pengujian statistik untuk kelayakan angket. Pengujian tersebut berupa uji reliabilitas dan uji validitas angket. Kemudian setelah angket melewati uji-uji tersebut, analisis data penelitian dilaksanakan.

Pada bagian ini akan disajikan pengujian *goodness of fit* untuk uji *confirmatory factor analysis* dan *structure equation model* serta pengujian hipotesis.

5.3.2 Uji Reliabilitas dan Validitas Angket

Uji reliabilitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui konsistensi derajat ketergantungan dan stabilitas dari alat ukur. Uji reliabilitas dan validitas dilakukan dengan melakukan pengujian pada 30 angket yang telah diisi oleh responden pada tahap pra survei.

Angket dikatakan reliabel jika Cronbach Alpha di atas 0,70 (Sekaran, 1992). Berdasarkan hasil uji reliabilitas yang dilakukan diperoleh Cronbach Alpha untuk variabel gaya penggunaan anggaran sebesar 0,9210, variabel gaya manajemen sebesar

0,8609, variabel perubahan strategik sebesar 0,9723, dan variabel kinerja organisasi sebesar 0,8971. Karena nilai Cronbach Alpha di atas 0,70, maka dapat disimpulkan bahwa angket adalah handal untuk digunakan sebagai alat untuk mengumpulkan data penelitian.

Uji validitas angket dilakukan dengan tujuan untuk mengetahui kesahihan angket. Angket dikatakan valid akan mempunyai arti bahwa angket mampu mengukur apa yang seharusnya diukur. Dari hasil uji validitas yang dilakukan diperoleh *corrected item total correlation* untuk variabel gaya penggunaan anggaran, variabel gaya manajemen, variabel perubahan strategik, dan variabel kinerja organisasi.

Hasil perhitungan yang dilakukan menunjukkan hasil yang baik, karena syarat minimum yang harus dipenuhi agar angket dikatakan valid/sahih adalah lebih besar dari 0,239 (Imam Ghazali, 2001) terpenuhi. Sehingga dapat disimpulkan bahwa angket yang digunakan valid. Pada Tabel 5.2 berikut ini dapat dilihat ringkasan hasil perhitungan tersebut.

Tabel 5.2

Ringkasan Hasil Perhitungan Reliabilitas dan Validitas

Variabel	Cronbach Alpha	Variabel Indikator	<i>Corrected Item Total Correlation</i>
Gaya Penggunaan Anggaran	0,9210	X1	0,7735
		X2	0,8943
		X3	0,8905
Gaya Manajemen	0,8609	X4	0,8254
		X5	0,6909
		X6	0,6994
Perubahan Strategik	0,9723	X7	0,8338
		X8	0,9660
		X9	0,9561
		X10	0,9678
Kinerja Organisasi	0,8971	X11	0,8397
		X12	0,8707
		X13	0,7656
		X14	0,7728

Sumber : Data primer diolah.

5.3.3 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*)

Analisis faktor konfirmatori yang dilakukan untuk tujuan menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau variabel bentukan. Analisis konfirmatori dalam penelitian ini dilakukan dua kali yaitu pertama untuk konstruk eksogen yang terdiri dari variabel gaya penggunaan anggaran dan variabel gaya manajemen dan kedua untuk konstruk endogen yang terdiri dari variabel perubahan strategik dan variabel kinerja organisasi.

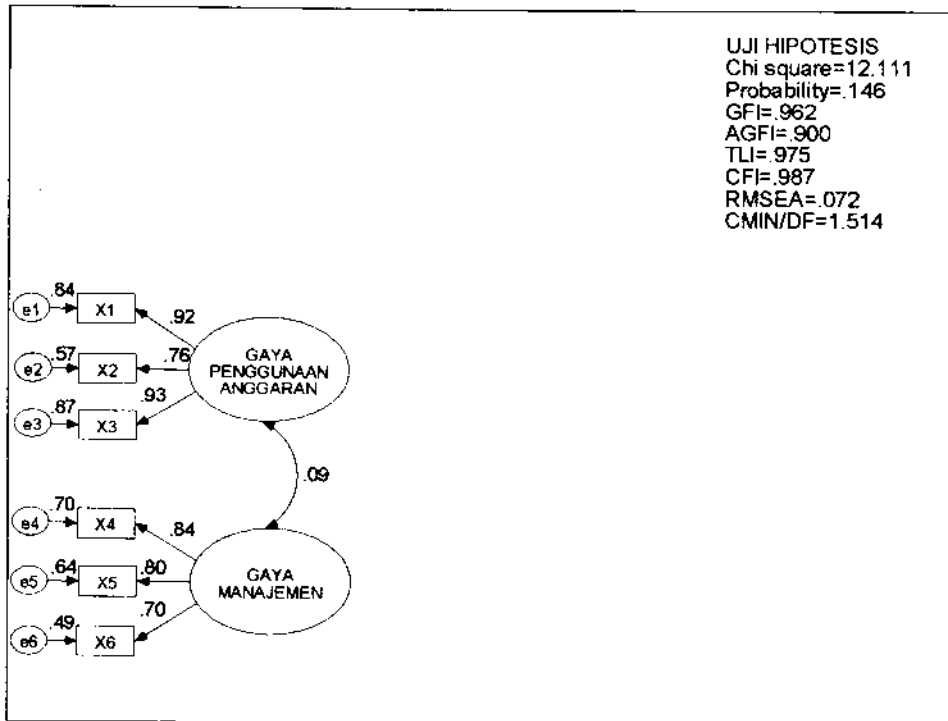
5.3.3.1 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) Konstruk

Eksogen

Sebagaimana telah dijelaskan sebelumnya, analisis faktor konfirmatori akan dilakukan dua tahap yaitu untuk konstruk eksogen dan konstruk endogen. Untuk konstruk eksogen, analisis faktor konfirmatori dilakukan pada variabel gaya penggunaan anggaran dan variabel gaya manajemen. Analisis faktor konfirmatori konstruk eksogen dilakukan melalui sebuah model *Confirmatory Factor Analysis* seperti yang di gambar 5.1 berikut ini.

Gambar 5.1

Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen



Sumber : Data primer diolah

Sementara itu hasil pengujian *goodnes of fit* dari model *confirmatory factor analysis* konstruk eksogen dapat disajikan pada Tabel 5.3 berikut ini:

Tabel 5.3

Goodness of Fit Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 36,415^*$	12,111	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,146	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,962	Baik
AGFI	$\geq 0,90$	0,900	Baik
TLI	$\geq 0,95$	0,975	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,987	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,072	Baik
CMIN/DF	$\leq 2,00$	1,514	Baik

Sumber : Data primer diolah

*Nilai Chi Square dengan df 24 pada signifikansi 5%

Pengujian yang menggunakan *confirmatory factor analysis* menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi dari *confirmatory factor analysis* konstruk eksogen adalah sebesar 0,146 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima. Dengan demikian *confirmatory factor analysis* konstruk eksogen menunjukkan bahwa model dapat diterima.

Nilai dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator akan memenuhi syarat jika nilai *critical ratio* (C.R.) di atas 1,96. *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu signifikan pada taraf signifikansi 5% dan merupakan dimensi dari faktor *latent* yang dibentuk.

Regression weight konstruk eksogen dari *confirmatory factor analysis* yang dapat dilihat pada Tabel 5.4 menunjukkan bahwa faktor *loading* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0,40. Hair *et al.* (1998, p. 648) menyatakan syarat suatu indikator yang merupakan dimensi dari suatu variabel bentukan adalah jika *loading factor* -nya lebih dari 0,40. Berdasarkan hal tersebut maka faktor *loading* masing-masing indikator dapat diterima dan layak untuk dianalisis.

Tabel 5.4

Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Eksogen

			Estimate	STD Est	S.E.	C.R.	P
X4	<--	GAYA_MANAJEMEN	1.084	0.842	0.163	6.663	0
X5	<--	GAYA_MANAJEMEN	1.021	0.787	0.154	6.633	0
X6	<--	GAYA_MANAJEMEN	1	0.708			
X1	<--	GAYA_PENGGUNAAN_ANGGARAN	0.911	0.904	0.071	12.795	0
X2	<--	GAYA_PENGGUNAAN_ANGGARAN	0.672	0.758	0.07	9.655	0
X3	<--	GAYA_PENGGUNAAN_ANGGARAN	1	0.94			

Sumber : Data primer diolah

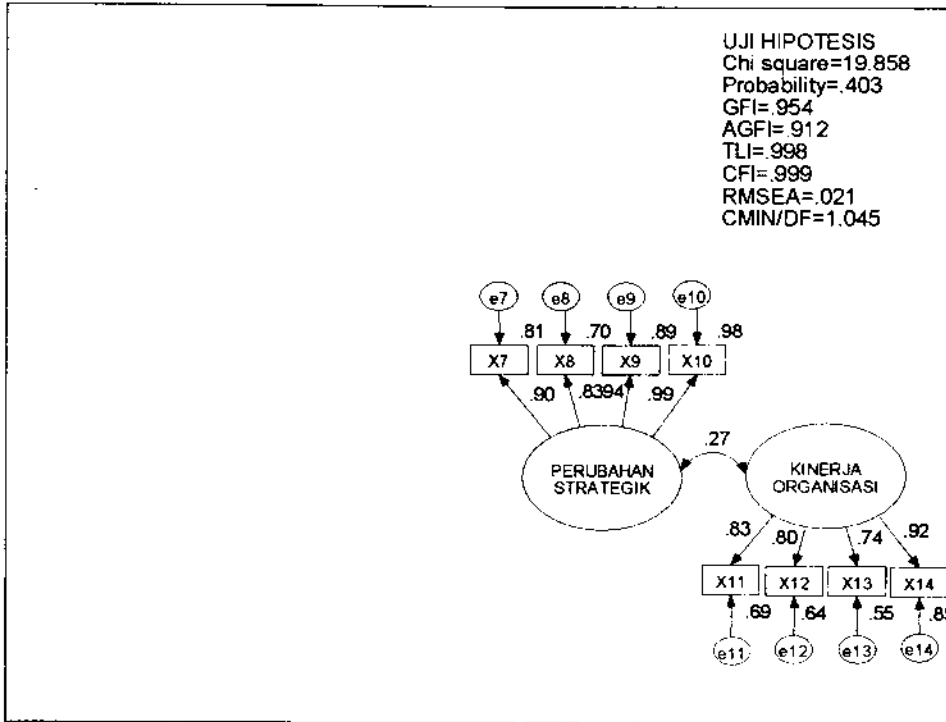
Dari *confirmatory factor analysis* terhadap konstruk-konstruk *eksogen*, terlihat bahwa *standardized estimate* sudah dapat diterima secara signifikan dengan tidak ada angka CR kurang dari 1,96 untuk taraf signifikansi 5%.

5.3.3.2 Analisis Faktor Konfirmatori (*Confirmatory Factor Analysis*) Konstruk Endogen

Pada bagian ini akan dijelaskan hasil analisis faktor konfirmatori konstruk endogen. Analisis faktor konfirmatori konstruk endogen dilakukan melalui sebuah model *confirmatory factor analysis* seperti yang di Gambar 5.2 berikut ini.

Gambar 5.2

Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen



Sumber : Data primer diolah

Sementara itu hasil pengujian *goodnes of fit* dari model *confirmatory factor analysis* konstruk endogen dapat disajikan pada Tabel 5.5 berikut ini:

Tabel 5.5

Goodness of Fit Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	≤ 30,144*	19,858	Baik
Probabilitas	≥ 0,05	0,403	Baik
GFI	≥ 0,90	0,954	Baik
AGFI	≥ 0,90	0,912	Baik
TLI	≥ 0,95	0,998	Baik
CFI	≥ 0,95	0,999	Baik
RMSEA	≤ 0,08	0,021	Baik
CMIN/DF	≤ 2,00	1,045	Baik

Sumber : Data primer diolah

*Nilai Chi Square dengan df 19 pada signifikansi 5%

Pengujian yang menggunakan *confirmatory factor analysis* menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansi dari *confirmatory factor analysis* konstruk endogen adalah sebesar 0,403 menunjukkan bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima. Dengan demikian *Confirmatory Factor Analysis* konstruk endogen menunjukkan bahwa model dapat diterima.

Nilai dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator akan memenuhi syarat jika nilai *critical ratio* (C.R.) di atas 1,96. *Critical Ratio* adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R. yang lebih besar dari 1,96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu signifikan pada taraf signifikansi 5% dan merupakan dimensi dari faktor *latent* yang dibentuk

Regression weight konstruk eksogen dari *confirmatory factor analysis* yang dapat dilihat pada Tabel 5.6 menunjukkan bahwa faktor *loading* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0,40. Hair *et al.* (1998, p. 648) menyatakan syarat suatu indikator yang merupakan dimensi dari suatu variabel dibentuk adalah jika *loading factor* -nya lebih dari 0,4. Berdasarkan hal tersebut maka faktor *loading* masing-masing indikator dapat diterima dan layak untuk dianalisis.

Tabel 5.6

Regression Weights Confirmatory Factor Analysis Konstruk Endogen

			Estimate	STD Est	S.E.	C.R.	P
X7	<--	PERUBAHAN_STRATEGIK	0.931	0.904	0.048	19.229	0
X8	<--	PERUBAHAN_STRATEGIK	0.939	0.834	0.066	14.32	0
X9	<--	PERUBAHAN_STRATEGIK	0.895	0.947	0.036	24.923	0
X10	<--	PERUBAHAN_STRATEGIK	1	0.988			
X11	<--	KINERJA_ORGANISASI	1	0.833			
X12	<--	KINERJA_ORGANISASI	1.155	0.798	0.125	9.248	0
X13	<--	KINERJA_ORGANISASI	1.493	0.739	0.18	8.289	0
X14	<--	KINERJA_ORGANISASI	1.241	0.921	0.112	11.035	0

Sumber : Data primer diolah

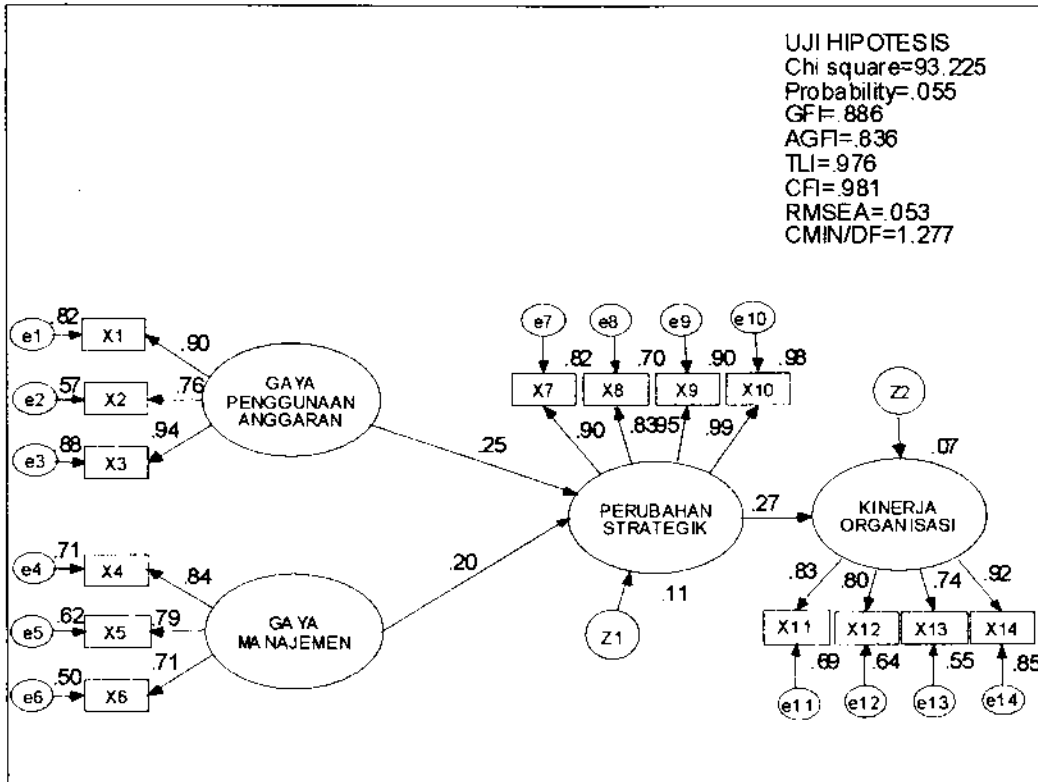
Dari *confirmatory factor analysis* terhadap konstruk-konstruk *endogen*, terlihat bahwa *standardized estimate* sudah dapat diterima secara signifikan dengan tidak ada angka CR kurang dari 1,96 untuk taraf signifikansi 5%.

5.3.4 Structural Equation Model

Langkah analisis selanjutnya adalah analisis terhadap *full model* dengan menggunakan SEM. Hasil analisis terhadap *full model* dapat dilihat pada Gambar 5.3 berikut ini.

Gambar 5.3

Structural Equation Model



Sumber : Data primer diolah.

Analisis selanjutnya yang dilakukan adalah evaluasi asumsi-asumsi aplikasi

SEM. Adapun langkah-langkah tersebut adalah:

1. Normalitas Data
2. Uji *Outliers*
3. Pengujian Terhadap Nilai Residual
4. Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*
5. Evaluasi atas *Regression Weight* untuk Uji Kausalitas
6. Uji *Reliability* dan *Variance Extract*

5.3.5 Evaluasi atas Asumsi-Asumsi Aplikasi SEM

Evaluasi ini merupakan syarat yang harus dipenuhi atas asumsi-asumsi dari aplikasi SEM. Pengembangan model dalam penelitian ini menggunakan pengukuran dengan pengujian model SEM secara penuh atau *full structural equation modelling construction*.

5.3.5.1 Normalitas Data

Uji normalitas data terdiri dari uji normalitas tunggal maupun normalitas *multivariate*, di mana dalam uji normalitas *multivariate* beberapa variabel dianalisis secara bersama-sama pada analisis akhir. Hasil pengujian normalitas *univariate* dan *multivariate* terhadap data yang digunakan dalam analisis ini diuji dengan menggunakan AMOS 4.0.

Nilai *critical ratio* yang digunakan adalah sebesar $\pm 2,58$ pada tingkat signifikansi 1%, artinya jika nilai dari CR *skewness* melebihi harga mutlak dari 2,58 maka variabel disimpulkan tidak terdistribusi normal. Hasil dari perhitungan dapat disimpulkan bahwa tidak ada bukti kalau data yang digunakan mempunyai sebaran yang tidak normal, karena nilai CR *skewness* berada pada kisaran antara $\pm 2,58$.

Sementara itu pengujian normalitas *multivariate* dapat dilakukan dengan melihat nilai CR *multivariate* yang dapat dilihat pada baris paling bawah dari Tabel 5.7. Karena nilai CR *multivariate* lebih kecil dari $\pm 2,58$, maka disimpulkan bahwa tidak terdapat bukti bahwa distribusi ini tidak normal. Dengan demikian dalam pengujian data untuk permodelan SEM yang dilakukan dengan uji normalitas tunggal maupun normalitas *multivariate*, tidak ada bukti bahwa data yang digunakan tidak terdistribusi tidak normal, oleh karena itu asumsi normalitas telah terpenuhi dan daya

yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan dalam estimasi selanjutnya. Hasil dari analisis seperti tersaji di dalam Tabel 5.7 berikut ini.

Tabel 5.7

Hasil Uji Normalitas Data

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X3	2	10	-0.149	-0.606	-0.974	-1.989
X1	2	10	-0.254	-1.037	-0.826	-1.685
X2	2	10	-0.031	-0.125	-0.53	-1.082
X11	4	9	-0.575	-2.349	-0.221	-0.452
X14	4	9	-0.618	-2.523	-0.005	-0.011
X13	3	9	-0.609	-2.485	-0.925	-1.889
X12	3	9	-0.619	-2.529	-0.221	-0.451
X10	3	10	-0.563	-2.298	0.052	0.106
X9	3	10	-0.384	-1.566	0.481	0.983
X8	3	10	-0.533	-2.177	0.029	0.059
X7	3	9	-0.482	-1.97	-0.257	-0.526
X6	3	9	-0.503	-2.053	-0.718	-1.465
X4	3	9	-0.344	-1.403	-0.792	-1.616
X5	3	9	-0.305	-1.245	-0.82	-1.673
Multivariate					5.539	1.308

Sumber : Data primer diolah.

5.3.5.2 Uji *Outliers*

Pengujian *outliers* bertujuan untuk mengobservasi data yang bernilai ekstrim, baik untuk sebuah variabel tunggal ataupun variabel-variabel kombinasi (Hair *et al.*, 1998). Pengevaluasian *outliers* dapat dengan dua cara yaitu analisis terhadap *univariate outliers* dan analisis terhadap *multivariate outliers* (Hair *et al.*, 1998).

Mendeteksi adanya *univariate outliers* dapat dilakukan dengan menentukan nilai ambang batas yang dikategorikan sebagai *outliers* dengan cara mengkonversi nilai data penelitian kedalam *standard score* atau yang biasa disebut *Z score*, yang memiliki nilai rata-rata nol dengan standard deviasi sebesar 1,00 (Hair *et al.*, 1998). Observasi-observasi yang memiliki *score* lebih besar $\pm 3,0$ dikategorikan *outliers* artinya data yang melebihi nilai mutlak 3 dapat disimpulkan *outliers*. Pengujian

univariate outliers ini dilakukan perkonstruk variabel dengan program SPSS, hasilnya dapat dilihat pada Tabel 5.8.

Tabel 5.8

Pengujian *Univariate Outliers*

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Zscore(X1)	100	-1.86426	2.18848	.0000000	1.0000000
Zscore(X2)	100	-2.34629	2.25427	.0000000	1.0000000
Zscore(X3)	100	-1.83132	2.00390	.0000000	1.0000000
Zscore(X4)	100	-2.42004	1.54724	.0000000	1.0000000
Zscore(X5)	100	-2.36951	1.56874	.0000000	1.0000000
Zscore(X6)	100	-2.20629	1.41058	.0000000	1.0000000
Zscore(X7)	100	-2.70965	1.54634	.0000000	1.0000000
Zscore(X8)	100	-2.56514	1.98068	.0000000	1.0000000
Zscore(X9)	100	-3.12144	2.28699	.0000000	1.0000000
Zscore(X10)	100	-2.90210	2.15131	.0000000	1.0000000
Zscore(X11)	100	-2.80396	1.70402	.0000000	1.0000000
Zscore(X12)	100	-2.86829	1.61341	.0000000	1.0000000
Zscore(X13)	100	-2.16153	1.04866	.0000000	1.0000000
Zscore(X14)	100	-2.45633	1.55728	.0000000	1.0000000
Valid N (listwise)	100				

Sumber : Data primer diolah.

Berdasarkan hasil komputasi uji *outliers* dapat diketahui bahwa nilai Z berada pada harga range ± 3 . Jadi tidak ada *univariate outliers* dalam data yang dianalisis.

Evaluasi terhadap adanya *multivariate outliers* dilakukan sebab meskipun data yang dianalisis menunjukkan tidak adanya *outliers* pada tingkat *univariate*, namun di antara observasi-observasi itu dapat menjadi *outliers* bila sudah digabungkan dalam suatu model struktural. Jarak Mahalanobis (*Mahalanobis Distance*) tiap-tiap observasi dapat dihitung dan akan menunjukkan jarak sebuah observasi dari rata-rata semua variabel dalam sebuah ruang multidimensional (Hair *et al.*, 1998; Tabachnick dan Fidell, 1996 dalam A.T. Ferdinand, 2000, p. 99).

Uji terhadap *multivariate outliers* dilakukan dengan 14 derajat bebas sesuai dengan jumlah indikator yang digunakan dalam penelitian ini $\chi^2 (14 : 0,005) = 31,319$. Maka untuk semua kasus yang mempunyai nilai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 31,319 dari model yang diajukan dalam penelitian ini merupakan *multivariate outliers*.

Namun dalam hal analisis jika *outliers* ditemukan, tidak perlu dihilangkan dari analisis selanjutnya, karena data tersebut menggambarkan keadaan yang sesungguhnya dan tidak terdapat alasan khusus dari profil responden tersebut yang menyebabkan harus dikeluarkan dari analisis tersebut (A.T. Ferdinand, 2000, p. 104). Dalam penelitian ini hanya ditemukan dua responden yang nilai *mahalanobis distance* yang lebih besar dari 31,319, namun dapat dikatakan bahwa tidak ada *outliers* dalam model.

5.3.5.3 Evaluasi Pemenuhan Asumsi Multikolinieritas

Dengan menggunakan AMOS 4.0. uji ini dapat di deteksi dari determinan matriks kovarian. Nilai determinan matriks kovarian yang sangat kecil memberi indikasi adanya problem multikolinieritas. Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan diperoleh nilai determinan matriks kovarian sampel sebesar :

Nilai Determinan Matrik Kovarian : 1.2105e+003
--

Hasil ini mengidentifikasi nilai yang jauh dari nol. Oleh karena itu dapat disimpulkan bahwa tidak ada multikolinieritas dalam penelitian ini. Hal ini menunjukkan bahwa data penelitian layak untuk digunakan.

5.2.5.4 Pengujian Terhadap Nilai Residual

Pengujian terhadap nilai residual bertujuan mengidentifikasi bahwa secara signifikan model yang sudah dapat diterima tanpa perlu adanya modifikasi. Model tidak perlu dimodifikasi jika nilai residual yang ditetapkan adalah tidak melebihi $\pm 2,58$ hal ini mempunyai arti bahwa nilai residual harus tidak melebihi harga mutlak 2,58 pada taraf signifikansi 1% di atas $\pm 2,58$, (Hair *et al.*, 1998, p. 668). Dari hasil pengujian seperti yang dapat dilihat pada Tabel 5.9 tidak ada nilai residual yang melebihi nilai mutlak 2,58 sehingga tidak perlu memodifikasi model penelitian.

Tabel 5.9

Residual Covariances Matrix

	X3	X1	X2	X11	X14	X13	X12	X10	X9	X8	X7	X6	X4	X5
X3	0													
X1	0.016	0												
X2	-0.073	0.04	0											
X11	-0.991	-0.649	0.078	0										
X14	-0.033	-0.065	1.52	0.078	0									
X13	-0.706	-0.964	0.025	-0.031	-0.107	0								
X12	-0.277	-0.366	0.66	-0.168	-0.065	0.508	0							
X10	0.2	-0.949	1.534	-0.318	0.395	-1.428	0.334	0						
X9	0.35	-0.544	1.591	0.022	0.5	-1.197	0.211	-0.003	0					
X8	-0.307	-1.032	0.96	-0.818	0.203	-0.763	0.219	0.039	-0.104	0				
X7	0.306	-0.865	1.829	-0.47	0.339	-1.322	-0.01	-0.008	0.05	-0.108	0			
X6	1.259	1.182	1.75	0.124	0.681	-0.074	0.411	1.738	1.88	1.248	2.164	0		
X4	-0.869	-0.875	0.423	0.284	0.179	0.174	-0.572	-0.366	0.098	-0.289	0.887	-0.094	0	
X5	-0.092	0.386	0.28	-1.266	-1.208	-1.421	-1.175	-1.24	-0.344	-0.887	0.244	-0.062	0.092	0

Sumber : Data primer diolah.

5.3.5.5 Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit*

Berdasarkan perhitungan dengan program AMOS untuk model SEM ini, dihasilkan indeks-indeks *goodness of fit* sebagai berikut:

Tabel 5.10

Tabel Evaluasi Kriteria *Goodness of Fit Indeks*

<i>Goodness Of Fit Index</i>	<i>Cut-off Value</i>	Hasil model	Keterangan
Chi-Square	$\leq 137,34^*$	93,225	Baik
Probabilitas	$\geq 0,05$	0,55	Baik
GFI	$\geq 0,90$	0,886	Marjinal
AGFI	$\geq 0,90$	0,836	Marjinal
TLI	$\geq 0,95$	0,976	Baik
CFI	$\geq 0,95$	0,981	Baik
RMSEA	$\leq 0,08$	0,053	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1,277	Baik

Sumber : Data primer diolah.

*Nilai Chi Square dengan df 112 pada signifikansi 5%

Dari tabel 5.10 di atas dapat diketahui bahwa angka probabilitas sebesar 0,55. Hal ini mempunyai arti bahwa hipotesa nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak. Indeks lainnya ternyata menunjukkan pula tingkat penerimaan yang baik. *Structure equation model* tersebut menunjukkan bahwa model dapat diterima walaupun dengan keterbatasan bahwa nilai GFI dan AGFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marjinal sebesar 0,886 untuk GFI dan 0,836 untuk AGFI karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90.

A.T. Ferdinand (2000, p.74) menyatakan bahwa model dapat diterima walaupun dengan keterbatasan karena AGFI hanya menunjukkan tingkat penerimaan yang marginal karena tidak memenuhi ketentuan minimum yaitu lebih besar atau sama dengan 0,90. Sementara itu Hair *et al.* (1998, p.662) menyatakan bahwa meskipun GFI tidak mampu memenuhi kriteria yang telah ditetapkan dan berada

dalam penerimaan marjinal (*marginal acceptance*), suatu model tetap dapat diterima apabila pengukuran yang lain mendukung.

5.3.5.6 Evaluasi atas *Regression Weights* untuk Uji Kausalitas

Pengujian hipotesis kausalitas yang dikembangkan dalam model ini dilakukan dengan uji t yang lazim digunakan dalam model-model regresi. Tabel 5.11 berikut ini menyajikan nilai-nilai koefisien nilai regresi dan CR (dalam AMOS CR identik dengan t-hitung dalam regresi).

Tabel 5.11

Regression Weights Structural Equation Model

			Estimate	STDEst	S.E	C.R.	P
PERUBAHAN_STRATEGIK	←	GAYA_MANAJEMEN	0.232	0.2	0.116	2.011	0.045
PERUBAHAN_STRATEGIK	←	GAYA_PENGGUNAAN_ANGGARAN	0.172	0.247	0.071	2.44	0.015
KINERJA_ORGANISASI	←	PERUBAHAN_STRATEGIK	0.182	0.27	0.07	2.591	0.01

Sumber : Data primer diolah.

Dari Tabel 5.11 terlihat bahwa seluruh hubungan kausalitas antar variabel yang ada dalam model ini memiliki nilai CR yang lebih besar dari 1,96. Dengan menggunakan untuk taraf signifikansi 5%, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis-hipotesis dari penelitian ini dapat diterima dengan taraf signifikansinya sebesar 5%.

5.3.5.7 Uji Reliabilitas Konstruk (*Construct Reliability*)

Uji reliabilitas konstruk ini tidak sama dengan uji reliabilitas angket. Uji ini lebih cenderung mengarah pada *internal reliability* dari sebuah konstruk. Dalam analisis SEM, uji reliabilitas konstruk merupakan hal yang wajib dilakukan (Hair *et al.*, 1998). Reliabilitas adalah ukuran mengenai konsistensi internal dari indikator-indikator sebuah konstruk, yang menunjukkan bahwa sampai di mana masing-masing

indikator tersebut mengindikasikan sebuah konstruk. Pengujian reliabilitas ini menggunakan dua uji yaitu : (a) *Composite Reliability (Construct Reliability)* dan (b) *Variance Extracted*

a. Construct Reliability.

Persamaan *Construct Reliability*

$$\text{Construct Reliability} = \frac{(\sum \text{Std loading})^2}{(\sum \text{Std loading})^2 + \sum E_j}$$

Sum of Standardized Loadings.

Gaya Penggunaan Anggaran	= 0,90 + 0,76 + 0,94 = 2,60
Gaya Manajemen	= 0,84 + 0,78 + 0,71 = 2,33
Perubahan Strategik	= 0,90 + 0,83 + 0,95 + 0,99 = 3,67
Kinerja Organisasi	= 0,83 + 0,80 + 0,74 + 0,92 = 3,29

Sum of Measurement Error

Gaya Penggunaan Anggaran	= 0,19 + 0,42 + 0,12 = 0,73
Gaya Manajemen	= 0,29 + 0,39 + 0,50 = 1,18
Perubahan Strategik	= 0,19 + 0,31 + 0,10 + 0,02 = 0,62
Kinerja Organisasi	= 0,31 + 0,36 + 0,45 + 0,15 = 1,27

Reliability Computation

$$\text{Gaya Penggunaan Anggaran} = \frac{(2,60)^2}{(2,60)^2 + 0,73} = 0,90$$

$$\text{Gaya Manajemen} = \frac{(2,33)^2}{(2,33)^2 + 1,18} = 0,82$$

$$\text{Perubahan Strategik} = \frac{(3,67)^2}{(3,67)^2 + 0,62} = 0,96$$

$$\text{Kinerja Organisasi} = \frac{(3,29)^2}{(3,29)^2 + 1,27} = 0,89$$

Dari empat variabel bentukan yang diuji, semua variabel tersebut mempunyai nilai reliabilitas di atas 0,7. Nilai batas yang digunakan untuk menilai tingkat reliabilitas yang dapat diterima adalah 0,70 (A.T. Ferdinand, 2000 : p.60). Berdasarkan hal tersebut maka variabel yang digunakan telah memenuhi syarat.

Sum Square Standart Loading

Gaya Penggunaan Anggaran	$= 0,90^2 + 0,76^2 + 0,94^2$	$= 2,27$
Gaya Manajemen	$= 0,84^2 + 0,78^2 + 0,71^2$	$= 1,82$
Perubahan Strategik	$= 0,90^2 + 0,83^2 + 0,95^2 + 0,99^2$	$= 3,38$
Kinerja Organisasi	$= 0,83^2 + 0,80^2 + 0,74^2 + 0,92^2$	$= 2,73$

b. Variance Extracted

Persamaan *Variance Extract Computation*

$$\text{Variance Extract} = \frac{\Sigma (\text{Std loading}^2)}{\Sigma (\text{Std loading}^2) + \Sigma E_j}$$

Variance Extract Computation

$$\text{Gaya Penggunaan Anggaran} = \frac{(2,27)}{(2,27) + 0,73} = 0,76$$

$$\text{Gaya Manajemen} = \frac{(1,82)}{(1,82) + 1,18} = 0,61$$

$$\text{Perubahan Strategik} = \frac{(3,38)}{(3,38) + 0,62} = 0,85$$

$$\text{Kinerja Organisasi} = \frac{(2,73)}{(2,73) + 1,27} = 0,68$$

Berdasarkan hasil perhitungan yang dilakukan, maka dapat disimpulkan bahwa nilai *variance extract* masing-masing variabel yang diteliti, semuanya berada di atas nilai yang direkomendasikan oleh Hair *et al.* (1998, p. 642) yaitu sebesar 0,5. Sehingga variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini layak untuk digunakan.

5.4 Pengujian Hipotesis

Setelah melalui proses *confirmatory factor analysis* dan analisis terhadap *full model* dari SEM yang dapat dilihat pada Gambar 5.3, maka dapat disimpulkan bahwa model pengaruh gaya penggunaan anggaran, dan gaya manajemen terhadap perubahan strategik dan dampaknya terhadap kinerja organisasi dapat diterima dengan baik (seperti terlihat pada Tabel 5.10). Berdasarkan hasil analisis terhadap indeks *goodness of fit*, model ini telah memenuhi kriteria yang disyaratkan yaitu: Chi-square = 93,225; probabilitas = 0,55; CMIN/ df = 1,277; GFI = 0,886; AGFI = 0,836; TLI =

0,976; CFI = 0,981 dan RMSEA = 0,053. Langkah selanjutnya adalah menguji hipotesis-hipotesis penelitian yang diajukan berdasarkan hasil analisis yang telah dilakukan.

5.4.1 Pengujian Hipotesis I

Hipotesis 1 menyatakan bahwa: gaya penggunaan anggaran akan berpengaruh positif terhadap perubahan strategik

Parameter estimasi antara gaya penggunaan anggaran dengan perubahan strategik yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,44. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yang bernilai 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 terbukti pada tingkat signifikansi 5%. Selain dilihat dari nilai CRnya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai *P-value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai *P-value* sebesar 0,015 karena *P-value* kurang dari 0,05, maka H1 terbukti pada tingkat signifikansi 5%.

5.4.2 Pengujian Hipotesis II

Hipotesis 2 menyatakan bahwa: gaya manajemen akan berpengaruh positif terhadap perubahan strategik.

Parameter estimasi antara gaya manajemen dengan perubahan strategik yang dibentuk menghasilkan nilai CR 2,011. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yang bernilai 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 terbukti pada tingkat signifikansi 5%. Selain dilihat dari nilai CRnya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai *P-*

value. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai *P-value* sebesar 0,045 karena *P-value* kurang dari 0,05, maka H2 terbukti pada tingkat signifikansi 5%.

5.4.3 Pengujian Hipotesis III

Hipotesis 3 menyatakan bahwa : perubahan strategik akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Parameter estimasi antara perubahan strategik dengan kinerja organisasi yang dibentuk menghasilkan nilai CR 2,591. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 1% yang bernilai 2,58, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 terbukti pada tingkat signifikansi 1%. Selain dilihat dari nilai CRnya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai *P-value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai *P-value* sebesar 0,01 karena *P-value* kurang / sama dengan dari 0,01, maka H3 terbukti pada tingkat signifikansi 1%.

Pada Tabel 5.12 berikut dapat dilihat hasil pengujian hipotesis penelitian.

Tabel 5.12

Hasil Pengujian Hipotesis Penelitian

Hipotesis	Bunyi Hipotesis	Kesimpulan
H1	Gaya penggunaan anggaran akan berpengaruh positif terhadap perubahan strategic	Terbukti
H2	Gaya manajemen akan berpengaruh positif terhadap perubahan strategik.	Terbukti
H3	Perubahan strategik akan berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.	Terbukti

Sumber : Data primer diolah.

5.5 Analisis Pengaruh

Berdasarkan hasil dari perhitungan dengan program AMOS maka diperoleh analisis pengaruh yang dapat dilihat pada Tabel 5.13 berikut ini:

Tabel 5.13
Analisis Pengaruh

Standardized Direct Effects - Estimates				
	GAYA PENGGUNAAN ANGGARAN	GAYA MANAJEMEN	PERUBAHAN STRATEGIK	KINERJA ORGANISASI
PERUBAHAN STRATEGIK	0,247	0,2	0	0
KINERJA ORGANISASI	0	0	0,27	0

Standardized Indirect Effects - Estimates				
	GAYA PENGGUNAAN ANGGARAN	GAYA MANAJEMEN	PERUBAHAN STRATEGIK	KINERJA ORGANISASI
PERUBAHAN STRATEGIK	0	0	0	0
KINERJA ORGANISASI	0,066	0,054	0	0

Standardized Total Effects - Estimates				
	GAYA PENGGUNAAN ANGGARAN	GAYA MANAJEMEN	PERUBAHAN STRATEGIK	KINERJA ORGANISASI
PERUBAHAN STRATEGIK	0,247	0,2	0	0
KINERJA ORGANISASI	0,066	0,054	0,27	0

Sumber : Data primer diolah.

Berdasarkan Tabel 5.13 di atas maka dapat dilihat bahwa pengaruh langsung gaya penggunaan anggaran terhadap perubahan strategik merupakan yang paling besar sebesar 0,247 dibandingkan pengaruh langsung gaya manajemen terhadap perubahan strategik sebesar 0,2. Gaya penggunaan anggaran juga memiliki pengaruh tidak langsung yang paling besar terhadap kinerja organisasi sebesar 0,066 dibandingkan pengaruh tidak langsung gaya manajemen sebesar 0,054.

BAB 6

PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini analisis faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan strategik dan dampaknya terhadap kinerja organisasi difokuskan pada dua variabel yang mempengaruhi perubahan strategik yaitu gaya penggunaan anggaran dan gaya manajemen. Perubahan strategik yang dipengaruhi oleh kedua variabel tersebut pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Secara umum dapat dikatakan bahwa pengaruh total gaya penggunaan anggaran terhadap perubahan strategik merupakan yang paling besar dibandingkan dengan gaya manajemen. Sementara itu perubahan strategik memiliki pengaruh total terbesar terhadap kinerja organisasi. Pada bagian ini akan dibahas mengenai pengaruh masing-masing variabel bebas terhadap variabel terikat tersebut.

6.1. Pengaruh Gaya Penggunaan Anggaran Terhadap Perubahan Strategik

Parameter estimasi antara gaya penggunaan anggaran dengan perubahan strategik yang dibentuk menghasilkan nilai CR sebesar 2,44. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yang bernilai 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa H1 yang menyatakan bahwa gaya penggunaan anggaran berpengaruh positif terhadap perubahan strategik, terbukti pada tingkat signifikansi 5%. Selain dilihat dari nilai CRnya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai *P- value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai *P- value* sebesar 0,015 karena *P- value* kurang dari 0,05, maka H1 terbukti pada tingkat signifikansi 5%.

Hasil penelitian Musyarofah (2003) menyatakan bahwa gaya penggunaan anggaran tidak memoderasi hubungan antara perubahan strategik dan kinerja organisasi. Sedangkan penelitian Abernethy dan Brownell (1999) menyatakan bahwa perubahan strategik akan lebih meningkatkan kinerja ketika perusahaan menggunakan gaya penggunaan anggaran secara interaktif.

Pada sektor swasta, Miles dan Snow (1979) berpendapat bahwa gaya penggunaan anggaran yang ketat malah mampu menyebabkan perusahaan dapat beroperasi dengan lebih efisien karena mampu mengendalikan biaya. Anggaran merupakan alat yang sangat penting dalam organisasi dan merupakan alat dari top manajemen untuk dapat berkompromi dengan perubahan strategik yang terjadi. Sebagai alat perencanaan, anggaran merupakan rencana kegiatan yang terdiri dari sejumlah target yang akan dicapai oleh para manajer departemen suatu perusahaan dalam melaksanakan serangkaian kegiatan tertentu pada masa yang akan datang. Anggaran digunakan oleh manajer tingkat atas sebagai suatu alat untuk melaksanakan tujuan-tujuan organisasi ke dalam dimensi kuantitatif dan waktu, serta mengkomunikasikannya kepada manajer-manajer tingkat bawah sebagai rencana kerja jangka panjang maupun jangka pendek. Sasaran anggaran dapat dicapai melalui pelaksanaan serangkaian aktifitas yang telah ditetapkan sebelumnya dalam bentuk anggaran.

Gaya penggunaan anggaran akan berpengaruh secara positif terhadap perubahan strategik pada saat kondisi ketidakpastian lingkungan yang cukup tinggi, dimana menyebabkan top manajemen menghadapi masalah pengambilan keputusan yang cukup kompleks. Untuk menjamin bahwa strategi yang telah ditetapkan oleh perusahaan diimplementasikan dan menghasilkan output atau kinerja sesuai dengan

yang diharapkan maka perusahaan harus membangun sistem pengendalian manajemen. Anthony dan Govindarajan (2001) menyebutkan sistem pengendalian manajemen merupakan suatu proses dimana manajer mempengaruhi anggota organisasi yang lain untuk mengimplementasikan strategi organisasi. Sistem pengendalian manajemen akan mempengaruhi perilaku manusia baik melalui proses formal (misalnya perencanaan strategik, penganggaran dan pelaporan) maupun non formal (seperti etika kerja, gaya manajemen, dan kultur). Gaya penggunaan anggaran yang tepat diharapkan dapat meningkatkan kinerja organisasi, yaitu ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui maka akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan.

Pengaruh dari gaya penggunaan anggaran terhadap perubahan strategik dapat dijelaskan sebagai berikut: anggaran merupakan alat yang sangat penting dalam organisasi dan merupakan alat dari top manajemen untuk dapat berkompromi dengan perubahan strategik yang terjadi. Anggaran memaksa pihak eksekutif untuk berpikir tentang strategi yang akan dilakukan (Horngren dan Foster, (1987) dalam Argyris (1990)). Simons (1987) mendukung pernyataan ini dengan mengemukakan bahwa sistem yang dianut oleh suatu perusahaan akan berimplikasi pada cara yang diambil perusahaan dalam bertindak. Sistem pengendalian interaktif adalah sistem informasi formal (dalam hal ini anggaran), memungkinkan manajer melibatkan dirinya secara personal dalam pengambilan keputusan oleh bawahan. Sistem ini untuk mengantisipasi ketidakpastian strategik yang dihadapi oleh organisasi. Sehingga tidaklah mengherankan apabila penelitian ini menyimpulkan bahwa gaya penggunaan anggaran berpengaruh positif terhadap perubahan strategik.

6.2 Pengaruh Gaya Manajemen Terhadap Perubahan Strategik

Parameter estimasi antara gaya manajemen dengan perubahan strategik yang dibentuk menghasilkan nilai CR 2,011. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 5% yang bernilai 1,96, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2 yang menyatakan bahwa gaya manajemen berpengaruh positif terhadap perubahan strategik, terbukti pada tingkat signifikansi 5%. Selain dilihat dari nilai CRnya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai P- *value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai P- *value* sebesar 0,045 karena P- *value* kurang dari 0,05, maka H2 terbukti pada tingkat signifikansi 5%.

Hasil penelitian Musyarofah (2003) menyatakan bahwa signifikansi koefisien interaksi perubahan strategik dan gaya manajemen tidak bisa dijadikan indikator untuk mengetahui adanya pengaruh interaksi antara perubahan strategik dan gaya manajemen terhadap kinerja organisasi. Sedangkan penelitian Abernethy dan Brownell (1999) menyatakan bahwa gaya penggunaan anggaran secara interaktif akan semakin meningkatkan hubungan perubahan strategik dan kinerja organisasi.

Dalam penelitian ini secara empiris mendukung temuan dari penelitian Boonstra dan Vink (1996) yang juga menemukan bahwa gaya manajemen mempengaruhi perubahan strategik, secara detail penelitian ini menyebutkan bahwa hambatan terbesar dalam inovasi teknis dan organisasional adalah kepemimpinan yang bersifat *autocratic* dan kualitas kepemimpinan dalam merespon perubahan. Oleh sebab itu gaya kepemimpinan sangat memiliki peran dalam merespon perubahan strategik. Gaya kepemimpinan dapat ditinjau dari dua sisi perilaku individu dalam menjalankan perusahaan merupakan sarana untuk mengantisipasi kondisi persaingan

yang semakin tajam. Salah satu hasil penelitian, menunjukkan bahwa gaya tersebut mempunyai dampak positif terhadap adanya dorongan dalam penggunaan anggaran.

Pemimpin dengan gaya kepemimpinannya menentukan strategi perusahaan baik jangka panjang maupun jangka pendek. *Corporate Strategy* atau *Business Strategy* merupakan strategi perusahaan untuk mencapai tujuan jangka panjang, untuk itu yang menentukan strategi ini adalah pimpinan puncak, dan pemilik perusahaan. Sedangkan strategi fungsi yaitu strategi yang setiap tahunnya dirubah oleh masing-masing cabang disesuaikan dengan kondisi yang terjadi, dikatakan strategi jangka pendek yang ditentukan oleh pimpinan menengah. Pemimpin harus memiliki karakteristik untuk menciptakan hal yang baru (selalu berinovasi). Gagasan-gagasan yang dimiliki oleh pemimpin merupakan gagasan sendiri tidak meniru ataupun menjiplak. Pemimpin selalu berupaya untuk mengembangkan apa yang ia lakukan, percaya pada bawahan, dan selalu menyalakan api kepercayaan pada anggota organisasi. Gagasannya yang memiliki prespektif jangka panjang akan menghasilkan inovasi atau terobosan baru dalam strategik sehingga perusahaan dapat mencapai keefektifan kinerja operasional dan tujuan yang telah ditetapkan.

Persyaratan pertama dan utama seorang pemimpin dalam adalah pemimpin yang visioner, seorang pemimpin perlu menjadi agen perubahan. Pemimpin juga perlu memiliki kemampuan untuk mendayagunakan (*empowerment*) karyawan., oleh karena itu menjadikan bawahan mampu mengerjakan tugas-tugas yang berat tak dapat diabaikan begitu saja. *Skill* yang diperlukan bagi pemimpin adalah: (1) komunikasi verbal, (2) memanaj waktu dan stress, (3) memanaj pengambilan keputusan, (4) mengakui, menjelaskan, dan memecahkan permasalahan, (5) memotivasi dan mempengaruhi orang lain, (6) mendelegasikan wewenang, (7) menetapkan tujuan dan

menjelaskan visi, (8) memiliki kesadaran diri, (9) membangun kerja tim, dan (10) memanaj konflik

6.3 Pengaruh Perubahan Strategik Terhadap Kinerja Organisasi

Parameter estimasi antara perubahan strategik dengan kinerja organisasi yang dibentuk menghasilkan nilai CR 2,591. Nilai CR ini lebih besar daripada nilai kritis dengan tingkat signifikansi sebesar 1% yang bernilai 2,58, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3 yang menyatakan bahwa perubahan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi, terbukti pada tingkat signifikansi 1%. Selain dilihat dari nilai CRnya, cara lain untuk menyimpulkan suatu hipotesis dapat juga dilihat dari nilai *P- value*. Berdasarkan hasil analisis maka didapatkan nilai *P- value* sebesar 0,001 karena *P- value* kurang / sama dengan dari 0,01, maka H3 terbukti pada tingkat signifikansi 1%.

Boar (1994), menyebutkan bahwa organisasi perlu membangun, menyelaraskan, dan mengembangkan keunggulan kompetitif. Kefi dan Kalika (2005) menyatakan adanya korelasi positif dalam penyelarasan strategik terhadap kinerja organisasi. Dalam menganalisis tingkat intensitas persaingan dalam suatu industri atau kelompok strategis, menggambarkan berbagai pesaing untuk memprediksi tujuan merupakan suatu hal yang penting.

Dalam era persaingan yang semakin ketat, setiap kali sebuah perusahaan harus mengevaluasi kinerjanya, serta melakukan serangkaian perbaikan, agar tetap tumbuh dan dapat bersaing. Perbaikan ini akan dilaksanakan secara terus menerus, sehingga kinerja perusahaan makin baik dan dapat terus unggul dalam persaingan, atau minimal tetap dapat bertahan. Perencanaan dan pengendalian merupakan dua hal yang tidak

dapat dipisahkan. Perencanaan melihat ke masa depan dengan menentukan tindakan-tindakan apa yang harus dilaksanakan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian melihat ke belakang, menilai apa yang telah dihasilkan dan membandingkannya dengan rencana yang telah disusun. Hal ini bertujuan untuk menyesuaikan *budget*, sesuai dengan masa depan yang diinginkan.

Perencanaan dan pengendalian perlu dilakukan evaluasi, agar organisasi beroperasi secara optimal. Setelah mengetahui berbagai kemungkinan masalah yang terjadi, manajemen perlu mengembangkan berbagai alternatif tindakan terhadap permasalahan tersebut, dengan tujuan meningkatkan produktivitas dan efektivitas bagi organisasi yang bersangkutan. Selain itu organisasi harus mampu memaksimalkan nilai perusahaan. Nilai sebuah perusahaan didasarkan atas kesehatan arus kas nya, terutama pola prediksi arus kas. Memaksimalkan nilai perusahaan berarti upaya manajemen supaya proyeksi arus kas selalu sehat dan membaik dari waktu ke waktu. Struktur keuangan yang baik ikut memberi andil yang baik dalam memaksimalkan nilai perusahaan.

Keberhasilan suatu korporat dalam mencapai tujuannya ternyata tidak lagi hanya ditentukan oleh keberhasilan implementasi prinsip-prinsip manajemen, seperti *planning, organizing, leading* dan *controlling* saja, melainkan ada faktor lain yang "tidak tampak" yang lebih menentukan berhasil tidaknya organisasi mencapai tujuannya, menentukan apakah manajemen dapat diimplementasikan atau tidak. Faktor tersebut adalah perubahan strategik yang telah dilakukan organisasi, keunggulan organisasi ditentukan oleh unggul tidaknya strategi yang dimiliki.

6.4 Implikasi Teoritis

Berdasarkan model penelitian yang dikembangkan dalam penelitian ini, maka dapat memperkuat konsep-konsep teoritis dan memberikan dukungan empiris terhadap penelitian terdahulu. Literatur-literatur yang menjelaskan tentang pengaruh gaya penggunaan anggaran dan gaya manajemen terhadap perubahan strategik telah diperkuat keberadaannya oleh konsep-konsep teoritis dan dukungan empiris mengenai hubungan kausalitas dan variabel-variabel yang mempengaruhi perubahan strategik. Selanjutnya perubahan strategik akan mempengaruhi kinerja organisasi.

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa gaya penggunaan anggaran dan gaya manajemen memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perubahan strategik, sementara itu perubahan strategik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini memiliki arti bahwa gaya penggunaan anggaran secara interaktif dan gaya manajemen yang mengarah kepada *consideration* akan mempengaruhi perubahan strategik, dan perubahan strategik pada akhirnya juga meningkatkan kinerja organisasi.

Dilihat dari pengaruh total masing-masing variabel yang mempengaruhi perubahan strategik maka variabel gaya penggunaan anggaran merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap perubahan strategik dibandingkan dengan gaya manajemen. Oleh sebab itu gaya penggunaan anggaran harus lebih memperoleh perhatian dari manajemen perusahaan. Hal ini dapat dipahami anggaran memiliki fungsi yang cukup vital dalam perusahaan, hal ini mendukung pernyataan Halim dkk (2000) yang menyatakan bahwa dalam sistem pengendalian manajemen, anggaran berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian. Lebih lanjut dinyatakan pula bahwa anggaran merupakan alat yang penting untuk perencanaan dan pengendalian

jangka pendek suatu organisasi. Sehingga gaya penggunaan anggaran ini akan berperan penting dalam proses perencanaan dan pengendalian dalam mencapai tujuan yang ditetapkan.

Berdasarkan pembahasan di atas menunjukkan bahwa hasil analisis model diketahui bahwa model yang diuji untuk menjelaskan hubungan antara gaya penggunaan anggaran, gaya manajemen, perubahan strategik dan kinerja organisasi pada perusahaan Samator Group memiliki kekuatan prediktif yang memadai, dalam arti nilai prediksi yang dihasilkan tidak berbeda nyata dengan nilai aktualnya. Hal ini mencerminkan bahwa model SEM yang dipergunakan dalam penelitian ini dapat dipakai untuk menjelaskan hubungan atau pengaruh secara langsung maupun tidak langsung antara gaya penggunaan anggaran, gaya manajemen, perubahan strategik dan kinerja organisasi.

6.5 Keterbatasan Penelitian

Penelitian yang dilakukan ini memiliki sejumlah keterbatasan-keterbatasan yang mungkin mempengaruhi hasil penelitian yang ingin dicapai, antara lain:

1. Penelitian ini hanya menguji satu group perusahaan, sehingga dalam penelitian ini diasumsikan tidak terdapat efek yang dapat mempengaruhi hasil penelitian.
2. Penelitian ini hanya menggunakan variabel gaya penggunaan anggaran dan gaya manajemen yang mempengaruhi perubahan strategik dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Diperkirakan terdapat variabel lain yang dapat mempengaruhi kinerja organisasi.

BAB 7

PENUTUP

Pada bagian ini akan dipaparkan kesimpulan dan saran atas hasil penelitian yang telah dilakukan.

7.1. Kesimpulan

Setelah dilakukan pengujian hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka dapat diambil suatu kesimpulan dari hipotesis-hipotesis tersebut. Berikut adalah kesimpulan atas hipotesis dalam penelitian ini.

1. Hipotesis 1 yang menyatakan bahwa gaya penggunaan anggaran berpengaruh positif terhadap perubahan strategik terbukti pada tingkat signifikansi 5%. Hal ini ditunjukkan dengan nilai CRnya sebesar 2,44, selain itu dapat dilihat pada nilai P- *value* sebesar 0,015.
2. Hipotesis 2 yang menyatakan bahwa gaya manajemen berpengaruh positif terhadap perubahan strategik terbukti pada tingkat signifikansi 5%. Hal ini ditunjukkan dengan nilai CRnya sebesar 2,011, selain itu dapat dilihat pada nilai P- *value* sebesar 0,045.
3. Hipotesis 3 yang menyatakan bahwa perubahan strategik berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi terbukti pada tingkat signifikansi 1%. Hal ini ditunjukkan dengan nilai CRnya sebesar 2,58, selain itu dapat dilihat pada nilai P- *value* sebesar 0,001.

Penelitian ini berhasil memperoleh bukti empiris bahwa gaya penggunaan anggaran dan gaya manajemen memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap perubahan strategik, sementara itu perubahan strategik memiliki pengaruh positif yang signifikan terhadap kinerja organisasi. Hal ini memiliki arti bahwa gaya penggunaan anggaran dan gaya manajemen akan mempengaruhi perubahan strategik, dan perubahan strategik pada akhirnya juga meningkatkan kinerja organisasi.

7.2. Saran

Dilihat dari pengaruh total masing-masing variabel yang mempengaruhi perubahan strategik maka variabel gaya penggunaan anggaran merupakan variabel yang paling berpengaruh terhadap perubahan strategik dibandingkan dengan gaya manajemen. Berdasarkan hal tersebut maka berikut ini adalah saran yang dapat diberikan :

1. Penelitian ini dapat dikembangkan lebih lanjut dengan melihat adanya variabel lain yang berpengaruh terhadap perubahan strategik dan dampaknya terhadap kinerja organisasi. Dengan demikian penelitian ini akan membawa perkembangan bisnis bagi perusahaan.
2. Bagi perusahaan, dalam keadaan organisasi yang lingkungannya tidak serasi, maka diperlukan perubahan strategi dalam skala besar sehingga mampu memulihkan keadaan, dan perubahan strategi tersebut dilakukan secara global atau menggabungkan strategi secara simultan. Perusahaan harus mampu melakukan penyelarasan antara strategik dan kinerja organisasi sehingga perusahaan dapat mencapai kinerja yang diharapkan. Pemahaman akan gaya penggunaan anggaran dan gaya manajemen akan sangat bermanfaat,

mengingat hal ini akan menunjang baik dari segi strategik, kompetensi manajemen maupun *financial support* dalam meningkatkan kinerja perusahaan.

3. Bagi general manajer dan manajer, aspek budaya kepemimpinan yang dibutuhkan agar dapat berhasil dalam menghadapi perubahan organisasi dibentuk dari kejelasan visi perusahaan, gaya kepemimpinan yang demokratis dan orientasi jangka panjang perusahaan. Kepemimpinan ini akan mampu memberikan kontribusi yang positif bagi perubahan strategik dan pada akhirnya akan mampu meningkatkan kinerja organisasi.

7.3 Usulan Penelitian Yang Akan Datang

Dengan mempertimbangkan keterbatasan-keterbatasan yang disebutkan sebelumnya diharapkan penelitian yang akan datang dapat memperbaiki faktor-faktor berikut ini:

1. Dalam menentukan objek penelitian dalam hal ini perusahaan, harus menambah obyek penelitian yang diperkirakan telah melakukan perubahan strategik yang cukup besar dan melakukan pengujian tentang efek industri yang mempengaruhi hasil penelitian.
2. Dalam menentukan variabel penelitian, perlu dipikirkan untuk mengembangkan variabel lain yang mampu menguji konstruk perubahan strategik dan dampaknya terhadap kinerja organisasi.

DAFTAR PUSTAKA:

- Abernethy, M. A & Brownell, P. (1999), The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting Organizations and Society* 24, pp. 189-204.
- Abernethy, M. A. & Cameron. H Guthrie, (1994), An Empirical Assessment of the Fit between strategy and Management information System Design Accounting of Finance, Vol. 34. Iss2, Nov. ,pp. 49-66
- Anderson, Eugene W. dan Danile L. Sherrell (1996), "The Role of Effect in Customer Satisfaction Judgement of Precedence - Based Service," *Journal of Business Research*, 37.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, Vijay, 2003, *Management Control System*, 11th ed, Richard D. Irwin Mc.Grawhill.
- Argyris, C. (1990), The Dilemma of Implementing Control: The Case of Managerial Accounting. *Accounting Organization and Society* 25, pp 503-512
- Aryani Y. Anni dan Rahmawati (1997), "Studi Tentang Kepuasan Customer Sebagai Salah Satu Faktor Yang Relevan Untuk Dapat Bersaing Dalam Pasar Global," *Perspektif*, April-Juni 1997.
- Birnberg, J. G. (1998), Some reflection on the evolution of organizational control. *Behavioral Research in Accounting*. Vol .10. September.
- Burns, B. (2000), *Managing Change - A Strategic Approach To Organizational Dynamics*. Prentice-Hall.
- Cheng, Eddy W.L (1998), SEM being more effective than multiple regression in parsimonious model testing for management development research. *Journal of Management Development* 20,7, pp.650-667.
- Chia, Yew Ming, (1995), Decentralization, Management Accounting System (MAS) Information Characteristics and Their Interaction Effect on Managerial Performance: A Singapore Study. *Journal of Business Finance and Accounting*, September, pp 811-830.
- Chong, Vincent K, and Kar Ming Chong, (1997), Strategic Choices, Environmental Uncertainty and SBU Performance: A Note on the Intervening Role of Management Accounting Systems, *Accounting and Business Research*, Vol 27, No.4, pp.268-276.
- Decoster, D.T. dan Fertakis, J.P. 1986, Budget-Induced Pressure and Its Relationship to Supervisory Behavior, *Journal of Accounting Research*. Autum, hal. 237-246
- Dent, J.F. (1990), Strategy, organization and control: Some possibilities for accounting research. *Accounting, Organization and Society* 15. pp. 3-32.

- Fisher, J.G., (1998), Contingency Theory, Management Control Systems and Firm Outcomes: Past Result and Future Directions, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.10, pp. 48-63.
- Ghozali, Imam (2001), *Aplikasi Analisis Multivariat dengan Program SPSS*, Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Govindrajan, V., 1986, Impact of Participation in The Budgetary Process on Managerial Attitudes and Performances: Universalistic and Contingency Perspective, *Decision Sciences*; 496-516.
- Govindarajan, V (1988), A Contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: Integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal*, 31, pp.828-853.
- Gujarati N, Damodaran (1995), *Basic Econometric*, Third edition, New York, McGraw-Hill.
- Hair, J. F. Jr, R.E. Anderson, R.L. Tatham, W. C. Black, (1998), *Multivariat Data Analysis*, New-Jersey, Prentice Hall.
- Halim, Abdul, Tjahjono, Achmad, Husein, Muh. Fakhri, 2000, *Sistem Pengendalian Manajemen*, UPP AMP YKPN, Yogyakarta.
- Hamlin, B. Keep, J dan Ash, K. (2001), *Organizational Change and Development*, Prentice Hall.
- Hanna, M. S. & Wilson, G. (1998), *Communicating in Business and Professional Settings*, Fourth edition. Mc-Graw Hill.
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen, 2006, *Akuntansi Manajemen*, Edisi 7, Jakarta: Erlangga.
- Harrison, S & Poole, M. (1997), Costumer-focus manufacturing strategy and the use of operations-based non financial performance measures: A research note. *Accounting Organizations and Society*, Vol 22. No. 6. pp 557-572.
- Hax, A. C (1990), Defining Concept of Strategy. *Planning Review*. May / June: 34-40.
- Hill dan Jones, (2006), *Strategic Management Theory: An Integrated Approach*, 7th ed, Houghton Mifflin Company
- Hopwood, A. (1976), *Accounting and Human Behavior*. Prentice-Hall Inc., Englewood Cliff New Jersey.
- Holdank, B. J. Harsh. J dan Busharadt S.C (1993), An Examination of leadership style and its relevance to shift work in organizational setting. *Health Care Management Review*. Vol 18. pp 21-30.
- Kaplan, R. S. (1990), *Measures for manufacturing excellence*. Boston: Harvard Business School Press.

- Kelly, D., & Amburgey, T. L. (1991), Organizational inertia and momentum: A dynamic model of strategic change. *The Academy of Management Journal*, 34, pp. 591-612.
- Kenis, Izzettin, 1979, Effects of Budgetary Goal Characteristics on Managerial Attitudes and Performance, *The Accounting Review*, Vol. LIV, No. 4, October.
- Kerlinger, F.N. (1998), *Foundation of Behavioral Research, Asas-asas penelitian Behavioral*, Third edition (penterjemah) Landung R. Simatupang. Yogyakarta: Gadjah Mada Universitas Press.
- Kreitner, R., & Kinicki, A. (2001), *Organizational Behavior*. Fifth edition. McGraw-Hill, Inc.
- Kren, L., 1997, The Role of Accounting Information in Organizational Control: The State of The Art, *Behavioral Accounting Research: Foundations and Frontiers*, 2-48.
- Lau, Chong M., 2000, *The Effects of Accounting Controls on Performance*, The University of Western Australia.
- Locke, E. A., 1968, Toward a Theory of Task Motivation and Incentive, *Organization Behavior and Human Performance*, pp. 157-189.
- Luthans, Fred, (1995), *Organizational Behavior*. Seventh Edition. McGraw-Hill Inc.
- Machintosh, N. B. (1994), *Management accounting and control system: an organizational and behavioural control perspective*. Chichester Wiley.
- Mahoney, T.A., Jerdee, and Carroll, 1963, *Development of Managerial Performance: A Research Approach*, Cincinnati, Ohio: South Western Publishing Co.
- McClave, J.T. dan Benson, P.G., 1985, *Statistics for Business and Economics*, Third Edition, United States of America: Dellen Publishing Company, a division of Macmillan, Inc.
- Merchant, K. (1981), The design of corporate budgeting system: influences on managerial behavior and performance. *The Accounting Review*, 56, 813-829.
- Merchant, K. (1984), Influences on departmental budgeting: an empirical examination of contingency model. *Accounting Organization and Society*, 9, 291-310.
- Miah, N.Z and Mia, L., 1996, Decentralization, Accounting Controls and Performance of Government Organization: A New Zealand Empirical Study, *Financial Accountability and Management*, August, Vol.12, No., pp.173-189.
- Miles, R. E., & Snow, C. C (2003), *Organizational strategy, structure and process*. New York Mc-Graw Hill.
- Nunnally, J (1967), *Psychometric Theory*, New York, McGraw-Hill.
- Nurgiyantoro, B., Gunawan, dan Marzuki, 2000, *Statistik Terapan*, Yogyakarta: Gadjah Mada University Press.

- Ott, J. S. (1996), *Classic Readings in Organizational Behavior*. Second edition. Wadsworth Publishing Company.
- Poerwati, Tjahjaning. (2002), Pengaruh partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial: Budaya organisasi dan motivasi sebagai variable moderating. *Simposium Nasional Akuntansi V*. September.
- Pool, S.W. (1997), The relationship of job satisfaction with substitute of leadership, leadership behavior and work motivation. *Journal of Psychology*. Vol 131. No.3. pp 271-82.
- Porter, M. E. (1985), *Competitive advantage*. New York: Free Press.
- Porter, M. E. (1996), What is strategy?. *Harvard Business Review*, Nov-Dec; 61-78.
- Preble, J. F (1992), Toward a comprehensive system of strategic control. *Journal of Management Studies*, 29, July.
- Santoso, Singgih (2002), *SPSS: Mengolah Data Statistik Secara Profesional*, Elex Media Komputindo, Jakarta.
- Schoonhoven, C.B., (1981), Problem with contingency theories : Testing assumptions hidden with the language of contingency "theory", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 26, No. 3, pp. 349-377.
- Schreyogg, G. & Steinmann, H (1987), Strategic Control: A New Perspective. *Academy Management Review*, Vol. 12. pp. 91-103.
- Sekaran, Uma. (1992), *Research Method for Business*, New York, John Wiley & Sons, Inc
- Shim, Jae K. dan Joel G. Siegel, 2001, *Penganggaran*, Jakarta: Erlangga.
- Shorthell, S. M., & Zajac, E. (1990), Perceptual and archival measures of Miles and Snow's strategic types: A Comprehensive assessment of reliability and validity. *Academy Management Journal*, 33, pp. 817-832.
- Simons, R. (1990), The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspective. *Accounting Organizations and Society*, 15, pp. 127-143.
- Simons, R. (1994), How new top managers use control system as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*, 15, pp. 169-189.
- Simons, R. (2000), *Performance Measurement & Control Systems for Implementing Strategy*. Prentice-Hall.
- Siti Musyarofah. (2003), Pengaruh Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen Terhadap Hubungan Antara Perubahan Strategik dan Kinerja Organisasi. *Simposium Nasional Akuntansi VI*.
- Supriyanto, Y., 1995, *Anggaran Perusahaan*, Yogyakarta: Bagian Penerbitan STIE YKPN.

LAMPIRAN 1

Surabaya, 31 Juli 2008

Kepada Yth.

Bapak/Ibu General Manajer/Manajer

Di tempat

Perihal : Permohonan pengisian kuisisioner penelitian.

Dengan hormat,

Sehubungan dengan tugas akhir saya sebagai mahasiswa pascasarjana program studi magister akuntansi di Universitas Airlangga, saya melakukan penelitian ilmiah untuk penulisan tesis dengan judul “Pengaruh Gaya Penggunaan Anggaran dan Gaya Manajemen Terhadap Perubahan Strategik dan Dampaknya Terhadap Kinerja Organisasi”. Untuk itu saya sangat mengharapkan bantuan Bapak/Ibu untuk mengisi kuisisioner.

Saya sangat memahami kesibukan dan waktu yang sangat berharga bagi Bapak/Ibu, oleh karena itu kuisisioner ini telah dirancang sedemikian rupa sehingga pengisiannya cukup memberikan tanda silang (X) di setiap pertanyaan. Jawaban dari Bapak/Ibu tidak menunjukkan benar atau salah suatu tindakan dan informasi yang Bapak/Ibu berikan dan hanya akan digunakan untuk kepentingan penelitian semata.

Setelah Bapak/Ibu mengisi kuisisioner ini, sekali lagi saya mohon agar Bapak/Ibu dapat segera mengirimkannya kembali dalam waktu 3 hari kepada saya melalui email ataupun fax.

Demikian surat permohonan pengisian kuisisioner saya, atas segala perhatian dan kerjasamanya, saya mengucapkan banyak terima kasih.

Hormat saya,

Tjandra Widjaja

1. Pada pernyataan di bawah ini, berilah tanda silang (X) pada salah satu angka yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan kondisi yang Bapak/Ibu alami di perusahaan.

Sangat Tidak Setuju			Tidak Setuju		Setuju			Sangat Setuju	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

a. Proses anggaran berlangsung terus menerus dan menuntut perhatian yang sifatnya regular dari manajer di berbagai level.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b. Terdapat interaksi di antara top manajemen dan manajemen departemen/unit dalam proses penganggaran.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c. Saya memberi perhatian yang lebih besar pada informasi anggaran yang berisi ketidakpastian strategik.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(Gaya Penggunaan Anggaran)

2. Pada pernyataan di bawah ini, berilah tanda silang (X) pada salah satu angka yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan sikap Bapak/Ibu terhadap bawahan.

Sangat Tidak Setuju			Tidak Setuju		Setuju			Sangat Setuju	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

a. Saya lebih suka menyatakan pendapat dan saran kepada bawahan daripada menekan bawahan untuk selalu memperhatikan perintah dan keinginan saya.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b. Menurut saya motivasi kerja bawahan yang tinggi lebih baik daripada kualitas pekerjaannya.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c. Saya lebih suka melibatkan bawahan dalam pengambilan keputusan perusahaan daripada menentukan sendiri keputusan tersebut.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(Gaya Manajemen)

3. Pada pernyataan di bawah ini, berilah tanda silang (X) pada salah satu angka yang menurut Bapak/Ibu sesuai dengan kondisi perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja pada dua tahun lalu dan kondisi saat ini.

Sangat Tidak Setuju		Tidak Setuju			Setuju			Sangat Setuju	
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

a. Perusahaan lebih menekankan pada usaha untuk memperluas pangsa pasar dibandingkan dengan usaha mempertahankan pangsa pasar yang telah diperoleh.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b. Pemasaran produk menjangkau berbagai segmen daripada terfokus pada segmen pasar tertentu (misalnya: geografis, produk tertentu).	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c. Perusahaan lebih menekankan pada fleksibilitas daripada stabilitas.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d. Perusahaan selalu ingin menjadi pelopor perubahan (<i>creator of change</i>) dalam industrinya.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(Perubahan Strategik)

4. Ukurlah kinerja perusahaan Bapak/Ibu secara relative dibandingkan standar yang telah ditetapkan perusahaan. Berilah tanda silang (X) pada salah satu angka yang sesuai dengan kenyataan yang ada di perusahaan.

Pengukuran Kinerja	Secara signifikan berada di bawah rata-rata					Secara signifikan berada di atas rata-rata				
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
a. ROI (<i>Return on Investment</i>)	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
b. Laba	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
c. <i>Cash Flow</i> Operasi	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
d. Pangsa Pasar	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

(Kinerja Organisasi)

5. Identitas Responden

Bapak/Ibu dimohon member jawaban atas pertanyaan umum berikut ini:

- a. Nama (boleh tidak diisi) :
- b. Jenis kelamin : Pria Wanita
- c. Umur : tahun
- d. Pendidikan terakhir : S1 S2 S3 lainnya.....
- e. Jabatan :
- f. Pengalaman kerja : di bawah 3 tahun
 3 – 6 tahun
 7 – 10 tahun
 di atas 10 tahun

Mohon periksa kembali semua jawaban
Pastikan semua pertanyaan telah terjawab
Terima kasih atas partisipasi Bapak/Ibu

LAMPIRAN 2

DATA UNTUK UJI RELIABILITAS DAN VALIDITAS

No.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
1	5	6	6	7	6	6	7	7	7	7	8	7	9	8
2	6	6	5	8	7	4	6	5	6	5	7	7	9	7
3	6	7	6	5	5	5	7	6	6	6	8	8	9	8
4	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	8	7
5	6	7	6	9	9	8	7	6	7	6	7	7	8	7
6	7	7	7	6	5	5	6	7	7	7	8	8	9	7
7	6	6	6	5	4	4	5	6	6	6	7	6	4	7
8	8	7	8	5	5	7	7	8	7	8	8	8	9	8
9	7	6	7	5	5	5	7	7	6	7	7	6	4	8
10	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	5	4	5	4
11	4	4	4	5	6	4	4	4	4	4	5	3	3	4
12	6	6	6	9	7	8	7	6	6	6	7	5	8	7
13	7	7	7	8	8	6	6	7	7	7	8	8	8	8
14	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	7	8	8	7
15	7	7	7	8	6	8	6	7	7	7	8	7	9	8
16	8	8	8	8	8	8	7	8	8	8	7	8	9	7
17	9	9	9	7	6	7	8	9	9	9	7	6	4	7
18	8	8	8	7	7	8	7	8	8	8	8	8	7	8
19	8	8	8	4	7	5	8	8	8	8	7	6	8	8
20	8	8	8	8	8	8	9	8	8	8	5	4	3	7
21	6	6	6	8	8	8	5	6	6	6	8	7	9	9
22	10	10	10	7	7	7	9	10	10	10	8	9	9	9
23	9	9	9	5	5	5	7	9	9	9	5	4	5	5
24	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	9	6	7	7
25	7	6	7	8	8	9	6	7	7	7	8	8	9	9
26	4	6	7	6	3	7	6	6	7	7	8	8	9	9
27	2	7	7	5	5	4	7	7	7	7	7	7	8	8
28	8	9	9	8	8	8	9	9	9	9	8	6	8	8
29	8	8	8	4	4	6	8	8	8	8	9	9	9	9
30	5	5	5	7	8	8	5	5	5	5	8	7	8	8

LAMPIRAN 3

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X1	13.9000	7.1276	.7735	.9663
X2	13.6667	8.3678	.8943	.8522
X3	13.6333	8.1713	.8905	.8508

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 3

Alpha = .9210

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

-

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X4	12.6000	7.7655	.8254	.7182
X5	12.8333	9.1092	.6909	.8459
X6	12.7000	8.4931	.6994	.8402

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 3

Alpha = .8609

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X7	20.9667	16.1023	.8338	.9894
X8	20.6333	14.6540	.9660	.9530
X9	20.6000	15.2138	.9561	.9563
X10	20.6000	14.7310	.9678	.9525

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 4

Alpha = .9723

Reliability

***** Method 1 (space saver) will be used for this analysis *****

RELIABILITY ANALYSIS - SCALE (ALPHA)

Item-total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Alpha if Item Deleted
X11	21.5667	19.1506	.8397	.8668
X12	22.1333	15.4989	.8707	.8296
X13	21.4667	13.0161	.7656	.9058
X14	21.4333	18.2540	.7728	.8727

Reliability Coefficients

N of Cases = 30.0

N of Items = 4

Alpha = .8971

LAMPIRAN 4
DATA ANALISA

No.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
1	5	6	6	7	6	6	7	7	7	7	8	7	9	8
2	6	6	5	8	7	4	6	5	6	5	7	7	9	7
3	6	7	6	5	5	5	7	6	6	6	8	8	9	8
4	7	7	7	7	5	7	7	7	7	7	7	7	8	7
5	6	7	6	9	9	8	7	6	7	6	7	7	8	7
6	7	7	7	6	5	5	6	7	7	7	8	8	9	7
7	6	6	6	5	4	4	5	6	6	6	7	6	4	7
8	8	7	8	5	5	7	7	8	7	8	8	8	9	8
9	7	6	7	5	5	5	7	7	6	7	7	6	4	8
10	6	6	6	5	5	6	5	6	6	6	5	4	5	4
11	4	4	4	5	6	4	4	4	4	4	5	3	3	4
12	6	6	6	9	7	8	7	6	6	6	7	5	8	7
13	7	7	7	8	8	6	6	7	7	7	8	8	8	8
14	5	5	5	3	5	3	4	5	5	5	7	8	8	7
15	7	7	7	8	6	8	6	7	7	7	8	7	9	8
16	8	8	8	8	8	8	7	8	8	8	7	8	9	7
17	9	9	9	7	6	7	8	9	9	9	7	6	4	7
18	8	8	8	7	7	8	7	8	8	8	8	8	7	8
19	8	8	8	4	7	5	8	8	8	8	7	6	8	8
20	8	8	8	8	8	8	9	8	8	8	5	4	3	7
21	6	6	6	8	8	8	5	6	6	6	8	7	9	9
22	10	10	10	7	7	7	9	10	10	10	8	9	9	9
23	9	9	9	5	5	5	7	9	9	9	5	4	5	5
24	8	7	7	7	7	7	7	7	7	7	9	6	7	7
25	7	6	7	8	8	9	6	7	7	7	8	8	9	9
26	4	6	7	6	3	7	6	6	7	7	8	8	9	9
27	2	7	7	5	5	4	7	7	7	7	7	7	8	8
28	8	9	9	8	8	8	9	9	9	9	8	6	8	8
29	8	8	8	4	4	6	8	8	8	8	9	9	9	9
30	5	5	5	7	8	8	5	5	5	5	8	7	8	8
31	6	4	4	5	5	3	4	4	4	4	8	8	7	7
32	2	3	2	8	8	9	8	8	8	8	8	7	8	8
33	4	5	5	8	8	6	8	7	7	8	8	6	7	7
34	7	5	5	8	8	8	4	5	5	4	6	7	7	7
35	2	3	2	7	7	8	7	3	7	7	7	5	4	5
36	8	8	8	7	7	7	8	4	8	8	7	8	7	8
37	8	7	8	5	5	5	7	7	7	7	7	7	8	7
38	3	4	3	9	9	7	8	8	8	8	4	5	4	4
39	5	7	5	7	9	7	8	8	8	8	8	9	9	9
40	2	8	2	9	7	9	8	8	8	8	8	7	7	7

No.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
41	8	9	8	9	9	9	9	7	8	9	8	8	4	8
42	2	6	2	6	6	6	8	8	7	8	6	7	8	7
43	3	8	3	7	7	7	8	9	8	8	6	7	5	7
44	4	6	4	8	7	8	6	9	5	6	6	6	9	6
45	7	8	8	6	8	8	8	8	8	8	9	8	8	8
46	8	4	8	5	9	7	4	4	6	4	6	5	5	5
47	5	8	7	7	7	7	8	8	8	8	6	7	5	7
48	4	7	5	4	4	4	7	7	7	7	8	8	8	7
49	6	5	4	8	9	6	3	3	3	3	6	5	5	5
50	3	5	3	7	8	8	8	8	8	8	8	8	9	8
51	7	6	7	5	7	7	7	7	7	7	5	5	4	5
52	8	8	8	6	8	9	7	7	7	7	7	7	7	7
53	6	6	3	7	9	5	5	6	6	5	6	5	5	6
54	6	6	7	6	7	7	9	9	9	9	7	5	6	7
55	8	8	9	6	8	9	8	8	8	8	7	8	6	7
56	6	5	6	8	5	5	6	7	6	6	7	7	5	7
57	4	5	7	8	7	8	8	8	8	8	6	6	7	6
58	7	7	6	9	7	7	7	7	7	7	8	8	7	8
59	8	6	7	7	7	9	9	9	9	9	7	6	5	7
60	6	6	7	7	7	7	7	7	6	7	5	5	3	5
61	6	6	8	8	8	9	9	9	8	9	5	9	5	5
62	7	6	7	7	8	9	7	5	7	7	7	8	8	7
63	3	6	3	5	6	5	5	6	6	5	7	7	5	7
64	7	5	7	5	7	8	7	9	7	7	5	7	6	5
65	6	7	8	9	9	6	9	9	9	9	6	6	5	6
66	6	6	7	7	7	3	8	7	8	8	8	8	9	7
67	8	8	8	6	6	9	6	6	6	6	6	7	5	6
68	7	9	9	7	7	7	8	7	8	8	7	5	6	7
69	7	6	10	8	8	8	7	8	7	7	6	5	6	5
70	7	8	8	6	6	8	6	3	7	6	6	6	6	6
71	3	4	4	8	5	6	7	7	7	7	8	7	9	8
72	5	6	5	8	7	4	6	5	6	5	7	7	9	7
73	9	10	9	5	5	5	7	6	6	6	8	8	9	8
74	3	4	3	7	5	7	7	7	7	7	7	7	8	7
75	4	5	4	9	9	8	7	6	7	6	8	7	8	7
76	7	5	7	6	5	5	6	7	7	7	7	7	9	7
77	3	3	4	5	4	4	5	6	6	6	7	6	5	6
78	6	6	6	5	5	7	7	8	7	8	6	8	9	8
79	2	3	2	5	5	5	7	7	6	7	7	8	9	8
80	4	4	4	5	5	6	5	6	6	6	5	4	5	4

No.	X1	X2	X3	X4	X5	X6	X7	X8	X9	X10	X11	X12	X13	X14
81	4	3	3	5	6	4	4	4	4	4	5	4	3	5
82	7	8	7	9	7	8	7	6	6	6	7	6	8	6
83	2	2	3	8	8	6	6	7	7	7	8	8	8	8
84	4	4	4	3	5	3	4	5	5	5	7	8	8	7
85	5	5	5	8	6	8	6	7	7	7	8	7	9	7
86	6	8	5	8	8	8	7	8	8	8	7	8	9	8
87	7	8	4	7	6	7	8	9	9	9	7	5	4	6
88	3	3	3	7	7	8	7	8	8	8	8	8	7	8
89	4	4	4	4	4	5	8	8	8	8	7	6	8	6
90	4	4	3	8	8	8	9	8	8	8	8	8	7	8
91	4	5	3	8	8	8	5	6	6	6	8	7	9	7
92	6	5	6	7	7	7	9	10	10	9	8	9	9	9
93	2	3	2	5	5	5	7	9	9	9	9	8	5	7
94	7	6	7	7	7	7	7	7	7	7	9	8	7	7
95	5	7	5	8	8	9	6	7	7	7	8	8	9	9
96	5	6	5	6	3	7	6	6	7	7	8	8	9	9
97	4	5	4	5	5	4	7	7	7	7	7	7	8	8
98	4	4	4	8	8	8	9	9	9	8	8	6	8	8
99	6	5	4	4	4	6	8	8	8	8	9	9	9	9
100	5	5	6	7	8	8	5	5	5	5	8	7	8	8

LAMPIRAN 5

Tjandra
Friday, August 15, 2008 05:12:59

Amos

by James L. Arbuckle

Version 4.01

Copyright 1994-1999 SmallWaters Corporation
1507 E. 53rd Street - #452
Chicago, IL 60615 USA
773-667-8635
Fax: 773-955-6252
<http://www.smallwaters.com>

Title

Tjandra: Friday, August 15, 2008 05:12 PM

Your model contains the following variables

X5	observed	endogenous
X4	observed	endogenous
X6	observed	endogenous
X7	observed	endogenous
X8	observed	endogenous
X9	observed	endogenous
X10	observed	endogenous
X12	observed	endogenous
X13	observed	endogenous
X14	observed	endogenous
X11	observed	endogenous
X2	observed	endogenous
X1	observed	endogenous
X3	observed	endogenous
PERUBAHAN_STRATEGIK	unobserved	endogenous
KINERJA_ORGANISASI	unobserved	endogenous

GAYA_MANAJEMEN	unobserved exogenous
e5	unobserved exogenous
e4	unobserved exogenous
e6	unobserved exogenous
e12	unobserved exogenous
e13	unobserved exogenous
e14	unobserved exogenous
Z1	unobserved exogenous
e2	unobserved exogenous
e1	unobserved exogenous
e3	unobserved exogenous
GAYA_PENGGUNAAN_ANGGARAN	unobserved exogenous
e10	unobserved exogenous
e9	unobserved exogenous
e8	unobserved exogenous
e7	unobserved exogenous
Z2	unobserved exogenous
e11	unobserved exogenous

Number of variables in your model:	34
Number of observed variables:	14
Number of unobserved variables:	20
Number of exogenous variables:	18
Number of endogenous variables:	16

Summary of Parameters

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed:	20	0	0	0	0	20
Labeled:	0	0	0	0	0	0
Unlabeled:	13	1	18	0	0	32
Total:	33	1	18	0	0	52

NOTE:

The model is recursive.

Assessment of normality

	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
X3	2.000	10.000	-0.149	-0.606	-0.974	-1.989
X1	2.000	10.000	-0.254	-1.037	-0.826	-1.685
X2	2.000	10.000	-0.031	-0.125	-0.530	-1.082
X11	4.000	9.000	-0.575	-2.349	-0.221	-0.452
X14	4.000	9.000	-0.618	-2.523	-0.005	-0.011
X13	3.000	9.000	-0.609	-2.485	-0.925	-1.889
X12	3.000	9.000	-0.619	-2.529	-0.221	-0.451
X10	3.000	10.000	-0.563	-2.298	0.052	0.106
X9	3.000	10.000	-0.384	-1.566	0.481	0.983
X8	3.000	10.000	-0.533	-2.177	0.029	0.059
X7	3.000	9.000	-0.482	-1.970	-0.257	-0.526
X6	3.000	9.000	-0.503	-2.053	-0.718	-1.465
X4	3.000	9.000	-0.344	-1.403	-0.792	-1.616
X5	3.000	9.000	-0.305	-1.245	-0.820	-1.673
Multivariate					5.539	1.308

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
35	33.061	0.003	0.246
61	32.598	0.003	0.043
46	31.080	0.005	0.017
27	28.877	0.011	0.024
93	27.161	0.018	0.037
44	26.876	0.020	0.015
36	26.590	0.022	0.006
23	24.366	0.041	0.056
70	24.224	0.043	0.029
40	23.449	0.053	0.041
41	22.823	0.063	0.051
87	22.273	0.073	0.062
20	22.124	0.076	0.040
26	21.197	0.097	0.102
66	19.975	0.131	0.327
64	19.531	0.146	0.383
9	19.100	0.161	0.446
63	19.032	0.164	0.370
38	18.709	0.176	0.400
53	18.488	0.185	0.393
56	18.434	0.188	0.322
43	18.283	0.194	0.293
92	17.904	0.211	0.360
69	17.881	0.212	0.284
98	17.697	0.221	0.276
49	17.628	0.224	0.228
19	17.202	0.246	0.320
34	17.071	0.252	0.297
42	16.100	0.307	0.682
99	15.794	0.326	0.744
33	15.710	0.331	0.710
73	15.538	0.342	0.715
31	15.474	0.347	0.671
78	15.326	0.356	0.668
2	15.282	0.359	0.612
96	14.992	0.379	0.685
65	14.711	0.398	0.750
79	14.275	0.429	0.865
83	14.266	0.430	0.819
72	14.166	0.437	0.803
89	13.886	0.458	0.857
81	13.323	0.501	0.958
11	13.319	0.502	0.937
22	13.144	0.515	0.946
67	13.103	0.518	0.929
24	12.986	0.528	0.927
82	12.953	0.530	0.904
21	12.371	0.577	0.979
84	12.340	0.579	0.971
48	12.303	0.582	0.960
12	12.142	0.595	0.966
14	12.053	0.602	0.961
45	12.050	0.602	0.942
7	11.691	0.631	0.976
62	11.635	0.636	0.969
90	11.505	0.646	0.970
80	11.498	0.647	0.954
17	11.423	0.653	0.947
10	11.248	0.666	0.956
94	11.244	0.667	0.934
60	11.090	0.690	0.944
59	11.053	0.682	0.923
86	10.905	0.693	0.929
29	10.876	0.696	0.905
57	10.672	0.712	0.927
91	10.589	0.718	0.917

100	10.402	0.732	0.933
39	10.371	0.735	0.909
68	10.222	0.746	0.916
77	10.198	0.748	0.885
32	10.189	0.748	0.841
95	10.037	0.759	0.851
54	9.840	0.774	0.877
8	9.835	0.774	0.826
75	9.768	0.779	0.795
55	9.749	0.780	0.734
28	9.583	0.792	0.751
25	9.568	0.793	0.679
47	9.534	0.795	0.611
71	9.170	0.820	0.748
76	9.018	0.830	0.751
3	8.993	0.831	0.679
16	8.931	0.835	0.622
88	8.874	0.839	0.556
5	8.445	0.865	0.727
30	8.433	0.866	0.634
58	8.199	0.879	0.674
13	8.148	0.881	0.594
85	8.123	0.883	0.489
6	7.805	0.899	0.573
51	7.265	0.924	0.772
52	7.263	0.924	0.652
15	7.232	0.925	0.528
50	6.977	0.936	0.534
97	6.648	0.947	0.570
74	6.474	0.953	0.493
4	5.071	0.985	0.933
18	5.043	0.985	0.815
37	4.798	0.988	0.678
1	3.133	0.999	0.888

Sample size: 100

Sample Covariances

	X3	X1	X2	X11	X14	X13	X12
X3	4.308						
X1	3.472	3.858					
X2	2.524	2.346	2.994				
X11	-0.100	-0.025	0.101	1.218			
X14	0.151	0.129	0.435	1.063	1.536		
X13	-0.083	-0.187	0.137	1.256	1.538	3.458	
X12	0.071	0.039	0.253	0.948	1.200	1.606	1.774
X10	0.764	0.376	0.848	0.288	0.489	0.129	0.453
X9	0.727	0.433	0.787	0.306	0.458	0.158	0.386
X8	0.561	0.284	0.704	0.175	0.433	0.252	0.412
X7	0.748	0.352	0.894	0.240	0.451	0.117	0.361
X6	0.649	0.581	0.647	0.087	0.220	0.074	0.166
X4	-0.041	-0.049	0.267	0.117	0.120	0.154	-0.034
X5	0.190	0.315	0.221	-0.147	-0.147	-0.304	-0.162
	X10	X9	X8	X7	X6	X4	X5
X10	1.900						
X9	1.659	1.658					
X8	1.751	1.532	2.347				
X7	1.724	1.557	1.591	1.968			
X6	0.757	0.724	0.653	0.839	2.724		
X4	0.307	0.364	0.393	0.549	1.454	2.264	
X5	0.098	0.256	0.130	0.390	1.377	1.537	2.298

Eigenvalues of Sample Covariances

8.427e-002 2.245e-001 2.745e-001 4.150e-001 5.335e-001 6.275e-001
 7.280e-001 9.991e-001 1.051e+000 1.160e+000 4.209e+000 5.657e+000
 7.017e+000 1.133e+001

Condition number of Sample Covariances = 1.343898e+002

Sample Correlations

	X3	X1	X2	X11	X14	X13	X12
X3	1.000						
X1	0.852	1.000					
X2	0.703	0.690	1.000				
X11	-0.044	-0.011	0.053	1.000			
X14	0.059	0.053	0.203	0.777	1.000		
X13	-0.021	-0.051	0.043	0.612	0.667	1.000	
X12	0.026	0.015	0.110	0.645	0.727	0.648	1.000
X10	0.267	0.139	0.356	0.189	0.286	0.050	0.247
X9	0.272	0.171	0.353	0.215	0.287	0.066	0.225
X8	0.176	0.094	0.266	0.104	0.228	0.088	0.202
X7	0.257	0.128	0.369	0.155	0.259	0.045	0.193
X6	0.189	0.179	0.227	0.048	0.108	0.024	0.075
X4	-0.013	-0.017	0.103	0.071	0.065	0.055	-0.017
X5	0.060	0.106	0.084	-0.088	-0.078	-0.108	-0.080

	X10	X9	X8	X7	X6	X4	X5
X10	1.000						
X9	0.935	1.000					
X8	0.829	0.776	1.000				
X7	0.892	0.862	0.740	1.000			
X6	0.333	0.340	0.258	0.362	1.000		
X4	0.148	0.188	0.127	0.260	0.586	1.000	
X5	0.047	0.131	0.056	0.183	0.551	0.674	1.000

Eigenvalues of Sample Correlations

4.543e-002 1.193e-001 1.302e-001 1.861e-001 2.443e-001 2.553e-001
 3.308e-001 3.905e-001 4.251e-001 4.480e-001 1.835e+000 2.092e+000
 2.866e+000 4.631e+000

Condition number of Sample Correlations = 1.019468e+002

Determinant of sample covariance matrix = 1.2105e+003

Model: Default model

Computation of degrees of freedom

Number of distinct sample moments: 105
 Number of distinct parameters to be estimated: 32

 Degrees of freedom: 73

0e	8	0.0e+000	-7.2085e-001	1.00e+004	1.13344509582e+003	0	1.00e+004
1e	*10	0.0e+000	-8.8809e-001	3.24e+000	5.60161443684e+002	20	4.07e-001
2e	8	0.0e+000	-3.5571e-001	4.19e-001	4.33673971241e+002	6	9.64e-001
3e	2	0.0e+000	4.0565e-001	7.72e-001	2.50625548277e+002	5	8.46e-001
4e	1	0.0e+000	-8.0709e-003	5.24e-001	1.53191679713e+002	5	8.77e-001
5e	1	0.0e+000	-4.6553e-002	6.61e-001	1.13831829172e+002	6	7.77e-001
6e	0	4.1e+002	0.0000e+000	6.34e-001	9.61112166456e+001	5	7.37e-001
7e	0	4.3e+002	0.0000e+000	2.64e-001	9.34242781162e+001	1	9.66e-001
8e	0	5.3e+002	0.0000e+000	3.39e-002	9.32258953026e+001	1	1.03e+000
9e	0	5.3e+002	0.0000e+000	3.02e-003	9.32253067317e+001	1	1.01e+000
10e	0	5.3e+002	0.0000e+000	4.24e-005	9.32253066780e+001	1	1.00e+000

Minimum was achieved

Chi-square = 93.225
Degrees of freedom = 73
Probability level = 0.055

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
PERUBAHAN_STRATEGI <- GAYA_MANAJEMEN	0.232	0.116	2.011	par-1
PERUBAHAN_STRATE <- GAYA_PENGGUNAAN_	0.172	0.071	2.440	par-12
KINERJA_ORGANISA <- PERUBAHAN_STRATE	0.182	0.070	2.591	par-14
X4 <----- GAYA_MANAJEMEN	1.004	0.163	6.663	par-2
X5 <----- GAYA_MANAJEMEN	1.021	0.154	6.633	par-3
X6 <----- GAYA_MANAJEMEN	1.000			
X7 <----- PERUBAHAN_STRATEGIK	0.931	0.048	19.229	par-4
X8 <----- PERUBAHAN_STRATEGIK	0.939	0.066	14.320	par-5
X9 <----- PERUBAHAN_STRATEGIK	0.895	0.036	24.923	par-6
X10 <----- PERUBAHAN_STRATEGIK	1.000			
X11 <----- KINERJA_ORGANISASI	1.000			
X12 <----- KINERJA_ORGANISASI	1.155	0.125	9.248	par-7
X13 <----- KINERJA_ORGANISASI	1.493	0.180	8.289	par-8
X14 <----- KINERJA_ORGANISASI	1.241	0.112	11.035	par-9
X1 <----- GAYA_PENGGUNAAN_ANGGARAN	0.911	0.071	12.795	par-10
X2 <----- GAYA_PENGGUNAAN_ANGGARAN	0.672	0.070	9.655	par-11
X3 <----- GAYA_PENGGUNAAN_ANGGARAN	1.000			

Standardized Regression Weights:	Estimate
PERUBAHAN_STRATEGI <- GAYA_MANAJEMEN	0.200
PERUBAHAN_STRATE <- PENGGUNAAN_ANGGA	0.247
KINERJA_ORGANISA <- PERUBAHAN_STRATE	0.270
X4 <----- GAYA_MANAJEMEN	0.842
X5 <----- GAYA_MANAJEMEN	0.787
X6 <----- GAYA_MANAJEMEN	0.708
X7 <----- PERUBAHAN_STRATEGIK	0.904
X8 <----- PERUBAHAN_STRATEGIK	0.834
X9 <----- PERUBAHAN_STRATEGIK	0.947
X10 <----- PERUBAHAN_STRATEGIK	0.988
X11 <----- KINERJA_ORGANISASI	0.833
X12 <----- KINERJA_ORGANISASI	0.798
X13 <----- KINERJA_ORGANISASI	0.739
X14 <----- KINERJA_ORGANISASI	0.921
X1 <----- GAYA_PENGGUNAAN_ANGGARAN	0.904
X2 <----- GAYA_PENGGUNAAN_ANGGARAN	0.758
X3 <----- GAYA_PENGGUNAAN_ANGGARAN	0.940

Covariances:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
GAYA_MANAJEMEN <> GAYA_PENGGUNAAN_AN	0.214	0.262	0.819	par-13

Correlations:	Estimate
GAYA_MANAJEMEN <> GAYA_PENGGUNAAN_AN	0.094

Variations:	Estimate	S.E.	C.R.	Label
GAYA_MANAJEMEN	1.367	0.369	3.705	par-15
GAYA_PENGGUNAAN_ANGGARAN	3.802	0.641	5.936	par-16
Z1	1.650	0.245	6.725	par-17
Z2	0.784	0.159	4.928	par-18
e5	0.874	0.201	4.350	par-19
e4	0.658	0.201	3.281	par-20
e6	1.357	0.246	5.512	par-21
e12	0.645	0.112	5.782	par-22
e13	1.572	0.253	6.206	par-23
e14	0.233	0.073	3.204	par-24
e2	1.275	0.204	6.259	par-25
e1	0.702	0.195	3.602	par-26
e3	0.505	0.214	2.361	par-27
e10	0.046	0.028	1.656	par-28
e9	0.172	0.033	5.203	par-29
e8	0.714	0.107	6.695	par-30
e7	0.361	0.058	6.273	par-31
e11	0.372	0.070	5.345	par-32

Squared Multiple Correlations:	Estimate
PERUBAHAN_STRATEGIK	0.110
KINERJA_ORGANISASI	0.073
X3	0.883
X1	0.818
X2	0.574
X11	0.695
X14	0.848
X13	0.545
X12	0.636
X10	0.976
X9	0.896
X8	0.696
X7	0.817
X6	0.502
X4	0.709
X5	0.620

Implied (for all variables) Covariances

	GAYA_PEN	GAYA_MANA	PERUBAHA	KINERJA_	X3	X1	X2
GAYA_PENG	3.802						
GAYA_MANA	0.214	1.367					
PERUBAHAN	0.704	0.355	1.854				
KINERJA_O	0.128	0.065	0.338	0.846			
X3	3.802	0.214	0.704	0.128	4.308		
X1	3.464	0.195	0.642	0.117	3.464	3.858	
X2	2.557	0.144	0.474	0.086	2.557	2.329	2.994
X11	0.128	0.065	0.338	0.846	0.128	0.117	0.086
X14	0.159	0.080	0.419	1.050	0.159	0.145	0.107
X13	0.192	0.096	0.504	1.263	0.192	0.175	0.129
X12	0.148	0.075	0.390	0.977	0.148	0.135	0.100
X10	0.704	0.355	1.854	0.338	0.704	0.642	0.474
X9	0.631	0.318	1.660	0.302	0.631	0.575	0.424
X8	0.661	0.333	1.740	0.317	0.661	0.602	0.445
X7	0.656	0.330	1.726	0.314	0.656	0.597	0.441
X6	0.214	1.367	0.355	0.065	0.214	0.195	0.144
X4	0.232	1.482	0.384	0.070	0.232	0.212	0.156
X5	0.219	1.395	0.362	0.066	0.219	0.199	0.147
X11							
X14	1.218						
X13	1.050	1.536					
X12	1.263	1.568	3.458				
X12	0.977	1.213	1.460	1.774			

X10	0.338	0.419	0.504	0.390	1.900		
X9	0.302	0.375	0.451	0.349	1.660	1.658	
X8	0.317	0.393	0.473	0.366	1.740	1.558	2.347
X7	0.314	0.390	0.469	0.363	1.726	1.545	1.620
X6	0.065	0.080	0.096	0.075	0.355	0.318	0.333
X4	0.070	0.087	0.105	0.081	0.384	0.344	0.361
X5	0.066	0.082	0.098	0.076	0.362	0.324	0.340

	X7	X6	X4	X5
X7	1.968			
X6	0.330	2.724		
X4	0.358	1.482	2.264	
X5	0.337	1.395	1.512	2.298

Implied (for all variables) Correlations

	GAYA_PEN	GAYA_MAN	PERUBAHA	KINERJA_	X3	X1	X2
GAYA_PEN	1.000						
GAYA_MAN	0.094	1.000					
PERUBAHAN	0.265	0.223	1.000				
KINERJA_0	0.072	0.060	0.270	1.000			
X3	0.940	0.088	0.249	0.067	1.000		
X1	0.904	0.085	0.240	0.065	0.850	1.000	
X2	0.758	0.071	0.201	0.054	0.712	0.685	1.000
X11	0.060	0.050	0.225	0.833	0.056	0.054	0.045
X14	0.066	0.055	0.248	0.921	0.062	0.060	0.050
X13	0.053	0.044	0.199	0.739	0.050	0.048	0.040
X12	0.057	0.048	0.215	0.798	0.054	0.052	0.043
X10	0.262	0.220	0.988	0.266	0.246	0.237	0.199
X9	0.251	0.211	0.947	0.255	0.236	0.227	0.190
X8	0.221	0.186	0.834	0.225	0.208	0.200	0.168
X7	0.240	0.201	0.904	0.244	0.225	0.217	0.182
X6	0.067	0.708	0.158	0.043	0.063	0.060	0.050
X4	0.079	0.842	0.188	0.051	0.074	0.072	0.060
X5	0.074	0.787	0.175	0.047	0.070	0.067	0.056

	X11	X14	X13	X12	X10	X9	X8
X11	1.000						
X14	0.768	1.000					
X13	0.616	0.680	1.000				
X12	0.665	0.735	0.589	1.000			
X10	0.222	0.245	0.197	0.212	1.000		
X9	0.213	0.235	0.189	0.204	0.935	1.000	
X8	0.187	0.207	0.166	0.179	0.824	0.790	1.000
X7	0.203	0.224	0.180	0.194	0.893	0.855	0.754
X6	0.035	0.039	0.031	0.034	0.156	0.149	0.132
X4	0.042	0.047	0.037	0.040	0.185	0.178	0.157
X5	0.039	0.044	0.035	0.038	0.173	0.166	0.146

	X7	X6	X4	X5
X7	1.000			
X6	0.143	1.000		
X4	0.170	0.597	1.000	
X5	0.158	0.558	0.663	1.000

Implied Covariances

	X3	X1	X2	X11	X14	X13	X12
X3	4.308						
X1	3.464	3.858					
X2	2.557	2.329	2.994				
X11	0.128	0.117	0.086	1.218			
X14	0.159	0.145	0.107	1.050	1.536		
X13	0.192	0.175	0.129	1.263	1.568	3.458	
X12	0.148	0.135	0.100	0.977	1.213	1.460	1.774
X10	0.784	0.642	0.474	0.338	0.419	0.504	0.390

X9	0.631	0.575	0.424	0.302	0.375	0.451	0.349
X8	0.661	0.602	0.445	0.317	0.393	0.473	0.366
X7	0.656	0.597	0.441	0.314	0.390	0.469	0.363
X6	0.214	0.195	0.144	0.065	0.080	0.096	0.075
X4	0.232	0.212	0.156	0.070	0.087	0.105	0.081
X5	0.219	0.199	0.147	0.066	0.082	0.098	0.076

	X10	X9	X8	X7	X6	X4	X5
X10	1.900						
X9	1.660	1.658					
X8	1.740	1.558	2.347				
X7	1.726	1.545	1.620	1.968			
X6	0.355	0.318	0.333	0.330	2.724		
X4	0.384	0.344	0.361	0.358	1.482	2.264	
X5	0.362	0.324	0.340	0.337	1.395	1.512	2.298

Implied Correlations

	X3	X1	X2	X11	X14	X13	X12
X3	1.000						
X1	0.850	1.000					
X2	0.712	0.685	1.000				
X11	0.056	0.054	0.045	1.000			
X14	0.062	0.060	0.050	0.768	1.000		
X13	0.050	0.048	0.040	0.616	0.680	1.000	
X12	0.054	0.052	0.043	0.665	0.735	0.589	1.000
X10	0.246	0.237	0.199	0.222	0.245	0.197	0.212
X9	0.236	0.227	0.190	0.213	0.235	0.189	0.204
X8	0.208	0.200	0.168	0.187	0.207	0.166	0.179
X7	0.225	0.217	0.182	0.203	0.224	0.180	0.194
X6	0.063	0.060	0.050	0.035	0.039	0.031	0.034
X4	0.074	0.072	0.060	0.042	0.047	0.037	0.040
X5	0.070	0.067	0.056	0.039	0.044	0.035	0.038

	X10	X9	X8	X7	X6	X4	X5
X10	1.000						
X9	0.935	1.000					
X8	0.824	0.790	1.000				
X7	0.893	0.855	0.754	1.000			
X6	0.156	0.149	0.132	0.143	1.000		
X4	0.185	0.178	0.157	0.170	0.597	1.000	
X5	0.173	0.166	0.146	0.158	0.558	0.663	1.000

Residual Covariances

	X3	X1	X2	X11	X14	X13	X12
X3	0.000						
X1	0.009	0.000					
X2	-0.032	0.017	0.000				
X11	-0.229	-0.142	0.015	0.000			
X14	-0.008	-0.016	0.328	0.014	0.000		
X13	-0.274	-0.362	0.008	-0.008	-0.030	0.000	
X12	-0.077	-0.096	0.153	-0.030	-0.013	0.147	0.000
X10	0.059	-0.265	0.375	-0.050	0.070	-0.375	0.063
X9	0.096	-0.142	0.363	0.003	0.082	-0.293	0.037
X8	-0.100	-0.318	0.259	-0.142	0.040	-0.221	0.046
X7	0.092	-0.245	0.453	-0.075	0.061	-0.352	-0.002
X6	0.434	0.386	0.503	0.023	0.140	-0.023	0.091
X4	-0.274	-0.261	0.111	0.047	0.034	0.049	-0.115
X5	-0.029	0.116	0.074	-0.213	-0.228	-0.403	-0.239

	X10	X9	X8	X7	X6	X4	X5
X10	0.000						

X9	-0.001	0.000					
X8	0.011	-0.026	0.000				
X7	-0.002	0.012	-0.029	0.000			
X6	0.402	0.406	0.320	0.509	0.000		
X4	-0.078	0.019	-0.068	0.191	-0.027	0.000	
X5	-0.264	-0.068	-0.209	0.053	-0.018	0.025	0.000

Standardized Residual Covariances

	X3	X1	X2	X11	X14	X13	X12
X3	0.000						
X1	0.016	0.000					
X2	-0.073	0.040	0.000				
X11	-0.991	-0.649	0.078	0.000			
X14	-0.033	-0.065	1.520	0.078	0.000		
X13	-0.706	-0.984	0.025	-0.031	-0.107	0.000	
X12	-0.277	-0.366	0.660	-0.168	-0.065	0.508	0.000
X10	0.200	-0.949	1.534	-0.318	0.395	-1.428	0.334
X9	0.350	-0.544	1.591	0.022	0.500	-1.197	0.211
X8	-0.307	-1.032	0.960	-0.818	0.203	-0.763	0.219
X7	0.306	-0.865	1.829	-0.470	0.339	-1.322	-0.010
X6	1.259	1.182	1.750	0.124	0.681	-0.074	0.411
X4	-0.869	-0.875	0.423	0.284	0.179	0.174	-0.572
X5	-0.092	0.386	0.280	-1.266	-1.208	-1.421	-1.175

	X10	X9	X8	X7	X6	X4	X5
X10	0.000						
X9	-0.003	0.000					
X8	0.039	-0.104	0.000				
X7	-0.008	0.050	-0.108	0.000			
X6	1.738	1.880	1.248	2.164	0.000		
X4	-0.366	0.098	-0.289	0.887	-0.094	0.000	
X5	-1.240	-0.344	-0.887	0.244	-0.062	0.092	0.000

Total Effects

	GAYA PEN	GAYA MAN	PERUBAHA	KINERJA
PERUBAHAN	0.172	0.232	0.000	0.000
KINERJA_O	0.031	0.042	0.182	0.000
X3	1.000	0.000	0.000	0.000
X1	0.911	0.000	0.000	0.000
X2	0.672	0.000	0.000	0.000
X11	0.031	0.042	0.182	1.000
X14	0.039	0.053	0.226	1.241
X13	0.047	0.063	0.272	1.493
X12	0.036	0.049	0.210	1.155
X10	0.172	0.232	1.000	0.000
X9	0.154	0.208	0.895	0.000
X8	0.162	0.218	0.939	0.000
X7	0.160	0.216	0.931	0.000
X6	0.000	1.000	0.000	0.000
X4	0.000	1.084	0.000	0.000
X5	0.000	1.021	0.000	0.000

Standardized Total Effects

	GAYA PEN	GAYA MAN	PERUBAHA	KINERJA
PERUBAHAN	0.247	0.200	0.000	0.000
KINERJA_O	0.066	0.054	0.270	0.000
X3	0.940	0.000	0.000	0.000
X1	0.904	0.000	0.000	0.000
X2	0.758	0.000	0.000	0.000
X11	0.055	0.045	0.225	0.833
X14	0.061	0.050	0.248	0.921
X13	0.049	0.040	0.199	0.739

X12	0.053	0.043	0.215	0.798
X10	0.244	0.197	0.988	0.000
X9	0.233	0.189	0.947	0.000
X8	0.206	0.167	0.834	0.000
X7	0.223	0.180	0.904	0.000
X6	0.000	0.708	0.000	0.000
X4	0.000	0.842	0.000	0.000
X5	0.000	0.787	0.000	0.000

Direct Effects

	<u>GAYA PEN</u>	<u>GAYA MAN</u>	<u>PERUBAHA</u>	<u>KINERJA</u>
	-----	-----	-----	-----
PERUBAHAN	0.172	0.232	0.000	0.000
KINERJA_O	0.000	0.000	0.182	0.000
X3	1.000	0.000	0.000	0.000
X1	0.911	0.000	0.000	0.000
X2	0.672	0.000	0.000	0.000
X11	0.000	0.000	0.000	1.000
X14	0.000	0.000	0.000	1.241
X13	0.000	0.000	0.000	1.493
X12	0.000	0.000	0.000	1.155
X10	0.000	0.000	1.000	0.000
X9	0.000	0.000	0.895	0.000
X8	0.000	0.000	0.939	0.000
X7	0.000	0.000	0.931	0.000
X6	0.000	1.000	0.000	0.000
X4	0.000	1.084	0.000	0.000
X5	0.000	1.021	0.000	0.000

Standardized Direct Effects

	<u>GAYA PEN</u>	<u>GAYA MAN</u>	<u>PERUBAHA</u>	<u>KINERJA</u>
	-----	-----	-----	-----
PERUBAHAN	0.247	0.200	0.000	0.000
KINERJA_O	0.000	0.000	0.270	0.000
X3	0.940	0.000	0.000	0.000
X1	0.904	0.000	0.000	0.000
X2	0.758	0.000	0.000	0.000
X11	0.000	0.000	0.000	0.833
X14	0.000	0.000	0.000	0.921
X13	0.000	0.000	0.000	0.739
X12	0.000	0.000	0.000	0.798
X10	0.000	0.000	0.988	0.000
X9	0.000	0.000	0.947	0.000
X8	0.000	0.000	0.834	0.000
X7	0.000	0.000	0.904	0.000
X6	0.000	0.708	0.000	0.000
X4	0.000	0.842	0.000	0.000
X5	0.000	0.787	0.000	0.000

Indirect Effects

	<u>GAYA PEN</u>	<u>GAYA MAN</u>	<u>PERUBAHA</u>	<u>KINERJA</u>
	-----	-----	-----	-----
PERUBAHAN	0.000	0.000	0.000	0.000
KINERJA_O	0.031	0.042	0.000	0.000
X3	0.000	0.000	0.000	0.000
X1	0.000	0.000	0.000	0.000
X2	0.000	0.000	0.000	0.000
X11	0.031	0.042	0.182	0.000
X14	0.039	0.053	0.226	0.000
X13	0.047	0.063	0.272	0.000
X12	0.036	0.049	0.210	0.000
X10	0.172	0.232	0.000	0.000
X9	0.154	0.208	0.000	0.000
X8	0.162	0.218	0.000	0.000
X7	0.160	0.216	0.000	0.000

X6	0.000	0.000	0.000	0.000
X4	0.000	0.000	0.000	0.000
X5	0.000	0.000	0.000	0.000

Standardized Indirect Effects

	GAYA_PEN GAYA_MAN PERUBAHA KINERJA_			
PERUBAHAN	0.000	0.000	0.000	0.000
KINERJA_O	0.066	0.054	0.000	0.000
X3	0.000	0.000	0.000	0.000
X1	0.000	0.000	0.000	0.000
X2	0.000	0.000	0.000	0.000
X11	0.055	0.045	0.225	0.000
X14	0.061	0.050	0.248	0.000
X13	0.049	0.040	0.199	0.000
X12	0.053	0.043	0.215	0.000
X10	0.244	0.197	0.000	0.000
X9	0.233	0.189	0.000	0.000
X8	0.206	0.167	0.000	0.000
X7	0.223	0.180	0.000	0.000
X6	0.000	0.000	0.000	0.000
X4	0.000	0.000	0.000	0.000
X5	0.000	0.000	0.000	0.000

Modification Indices

Covariances:

	M. I.	Par Change
e1 <-----> Z1	7.642	-0.366
e2 <-----> Z1	6.275	0.389
e14 <-----> e2	4.086	0.160
e13 <-----> Z1	4.135	-0.353
e10 <-----> GAYA_MANAJEMEN	6.223	-0.127
e7 <-----> GAYA_MANAJEMEN	7.245	0.216
e6 <-----> GAYA_PENGGUNAAN_ANGGARAN	4.809	0.566
e6 <-----> Z1	6.182	0.415
e5 <-----> Z1	4.236	-0.294
e5 <-----> e10	8.764	-0.129

Variances:

	M. I.	Par Change
--	-------	------------

Regression Weights:

	M. I.	Par Change
X1 <-----> PERUBAHAN_STRATEGIK	6.847	-0.197
X1 <-----> X10	7.178	-0.197
X1 <-----> X9	4.434	-0.166
X1 <-----> X7	7.605	-0.199
X2 <-----> PERUBAHAN_STRATEGIK	6.727	0.229
X2 <-----> X14	5.115	0.217
X2 <-----> X10	6.514	0.221
X2 <-----> X9	5.538	0.218
X2 <-----> X8	4.305	0.161
X2 <-----> X7	8.227	0.244
X14 <-----> X2	5.075	0.087
X13 <-----> PERUBAHAN_STRATEGIK	4.872	-0.217
X13 <-----> X10	5.166	0.219
X13 <-----> X9	4.271	-0.213
X10 <-----> GAYA_MANAJEMEN	6.331	0.094
X10 <-----> X4	4.811	0.058
X10 <-----> X5	11.400	-0.089
X7 <-----> GAYA_MANAJEMEN	7.301	0.159
X7 <-----> X4	6.800	0.109
X7 <-----> X5	7.673	0.115
X6 <-----> GAYA_PENGGUNAAN_ANGGARAN	4.758	0.149

X6 <----- PERUBAHAN_STRATEGIK	8.147	0.271
X6 <----- X3	4.459	0.130
X6 <----- X10	8.630	0.273
X6 <----- X9	6.441	0.252
X6 <----- X8	4.487	0.177
X6 <----- X7	5.161	0.207
X4 <----- X1	4.042	-0.108
X5 <----- KINERJA_ORGANISASI	4.731	-0.271
X5 <----- X14	4.269	-0.183
X5 <----- X10	4.382	-0.167

Variance-covariance Matrix of Estimates

	par-1	par-2	par-3	par-4	par-5	par-6	par-7
par-1	0.0159						
par-2	0.0034	0.0265					
par-3	0.0031	0.0139	0.0237				
par-4	-0.0001	-0.0000	0.0000	0.0023			
par-5	-0.0001	-0.0000	-0.0000	0.0003	0.0043		
par-6	-0.0001	-0.0000	-0.0000	0.0003	0.0003	0.0013	
par-7	-0.0000	-0.0000	0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000	0.0156
par-8	-0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000	0.0089
par-9	-0.0000	-0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0000	0.0074
par-10	-0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000	0.0000	-0.0000
par-11	-0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000
par-12	-0.0009	0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000
par-13	-0.0011	-0.0035	-0.0029	-0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000
par-14	-0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0001	0.0001	0.0001	-0.0011
par-15	-0.0084	-0.0422	-0.0371	-0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000
par-16	0.0001	0.0000	0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000
par-17	-0.0014	0.0001	0.0000	-0.0010	-0.0010	-0.0010	-0.0000
par-18	0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0093
par-19	-0.0000	0.0051	-0.0094	-0.0000	-0.0000	0.0000	-0.0000
par-20	-0.0003	-0.0144	0.0024	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
par-21	0.0020	0.0125	0.0091	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000
par-22	-0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000	0.0000	-0.0020
par-23	0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0000
par-24	-0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0001
par-25	0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000	0.0000
par-26	0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0000	-0.0000	0.0000
par-27	-0.0001	0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000
par-28	-0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0003	0.0003	0.0003	0.0000
par-29	0.0000	0.0000	0.0000	-0.0002	-0.0002	-0.0003	-0.0000
par-30	0.0000	0.0000	0.0000	-0.0001	-0.0004	-0.0001	-0.0000
par-31	0.0000	0.0000	0.0000	-0.0003	-0.0001	-0.0002	0.0000
par-32	-0.0000	-0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0000	0.0014

	par-8	par-9	par-10	par-11	par-12	par-13	par-14
par-8	0.0325						
par-9	0.0097	0.0126					
par-10	0.0000	-0.0000	0.0051				
par-11	0.0000	-0.0000	0.0018	0.0048			
par-12	-0.0000	-0.0000	0.0004	0.0003	0.0050		
par-13	-0.0000	-0.0000	-0.0005	-0.0003	-0.0007	0.0086	
par-14	-0.0014	-0.0013	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0049
par-15	-0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0000	0.0136	-0.0000
par-16	-0.0000	-0.0000	-0.0180	-0.0116	-0.0029	0.0195	-0.0000
par-17	-0.0000	-0.0000	-0.0001	-0.0000	-0.0003	0.0001	-0.0002
par-18	-0.0121	-0.0106	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	0.0011
par-19	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0001	-0.0000
par-20	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-0.0001	0.0012	0.0000
par-21	0.0000	-0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0018	-0.0000
par-22	0.0000	0.0008	0.0000	0.0000	-0.0000	0.0000	-0.0000
par-23	-0.0056	0.0011	-0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000
par-24	-0.0003	-0.0030	0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000	0.0002
par-25	-0.0000	0.0000	-0.0010	-0.0022	-0.0002	0.0001	0.0000
par-26	-0.0000	0.0000	0.0072	-0.0027	-0.0007	0.0007	0.0000
par-27	0.0000	-0.0000	0.0087	0.0048	0.0012	-0.0008	-0.0000
par-28	0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000	0.0000	0.0001

par-29	-0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000
par-30	-0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000
par-31	-0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000
par-32	0.0018	0.0022	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0002

	par-15	par-16	par-17	par-18	par-19	par-20	par-21
par-15	0.1362						
par-16	0.0009	0.4104					
par-17	0.0000	0.0003	0.0602				
par-18	0.0000	0.0000	0.0000	0.0253			
par-19	0.0011	0.0000	-0.0000	0.0000	0.0404		
par-20	0.0095	-0.0000	-0.0003	-0.0000	-0.0165	0.0403	
par-21	-0.0234	0.0000	-0.0000	0.0000	-0.0011	-0.0095	0.0606
par-22	0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0000	-0.0000
par-23	0.0000	0.0000	0.0000	-0.0001	-0.0000	0.0000	-0.0000
par-24	-0.0000	0.0000	0.0000	0.0012	0.0000	-0.0000	0.0000
par-25	0.0000	0.0060	0.0000	-0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000
par-26	0.0000	0.0266	0.0001	-0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000
par-27	-0.0000	-0.0407	-0.0003	0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000
par-28	0.0000	0.0000	-0.0007	-0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000
par-29	-0.0000	-0.0000	0.0004	0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000
par-30	-0.0000	-0.0000	0.0003	0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000
par-31	-0.0000	-0.0000	0.0004	0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000
par-32	0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0019	-0.0000	0.0000	-0.0000

	par-22	par-23	par-24	par-25	par-26	par-27	par-28
par-22	0.0124						
par-23	0.0001	0.0642					
par-24	-0.0016	-0.0023	0.0053				
par-25	-0.0000	0.0000	0.0000	0.0415			
par-26	-0.0000	0.0000	-0.0000	0.0018	0.0380		
par-27	0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0060	-0.0266	0.0458	
par-28	-0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0008
par-29	0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000	0.0000	-0.0004
par-30	0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0004
par-31	0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	-0.0000	0.0000	-0.0004
par-32	0.0000	0.0001	-0.0014	0.0000	0.0000	-0.0000	-0.0000

	par-29	par-30	par-31	par-32
par-29	0.0011			
par-30	0.0002	0.0114		
par-31	0.0002	0.0002	0.0033	
par-32	0.0000	0.0000	0.0000	0.0048

Critical Ratios for Differences between Parameters

	par-1	par-2	par-3	par-4	par-5	par-6	par-7
par-1	0.000						
par-2	4.521	0.000					
par-3	4.323	-0.424	0.000				
par-4	5.158	-0.901	-0.556	0.000			
par-5	4.959	-0.827	-0.489	0.101	0.000		
par-6	5.043	1.131	-0.792	-0.652	-0.618	0.000	
par-7	5.202	0.349	0.680	1.675	1.535	2.000	0.000
par-8	5.736	1.686	1.995	3.014	2.892	3.254	1.940
par-9	5.973	0.795	1.157	2.532	2.322	2.928	0.740
par-10	4.687	-0.974	-0.647	-0.233	-0.288	0.195	-1.700
par-11	3.055	-2.325	-2.062	3.049	-2.786	-2.846	-3.377
par-12	-0.400	5.144	-5.013	-8.811	7.920	-9.069	-6.853
par-13	-0.061	-2.723	-2.574	-2.690	-2.683	-2.576	-3.243
par-14	-0.348	5.088	-4.957	-8.851	7.927	-9.128	-6.457
par-15	2.761	0.570	0.716	1.172	1.143	1.272	0.543
par-16	5.469	4.113	4.222	4.470	4.447	4.531	4.056
par-17	5.045	1.925	2.173	2.828	2.756	2.993	1.796
par-18	2.720	1.315	-1.067	-0.880	-0.896	-0.680	-1.519
par-19	2.704	-0.883	-0.510	-0.276	-0.307	-0.105	-1.190

par-20	1.789	-1.376	-1.488	-1.320	-1.328	-1.162	-2.102
par-21	4.179	1.097	1.311	1.699	1.642	1.856	0.731
par-22	2.452	-2.224	-1.976	-2.351	-2.270	-2.136	-2.847
par-23	4.736	1.622	1.861	2.486	2.421	2.645	1.476
par-24	0.007	4.771	-4.623	-7.972	-7.196	-8.147	-6.334
par-25	4.353	0.732	0.995	1.642	1.570	1.834	0.499
par-26	2.025	-1.502	-1.281	-1.138	-1.150	-0.974	-1.956
par-27	1.097	-2.152	-1.955	-1.940	-1.937	-1.798	-2.623
par-28	-1.444	-6.290	-6.235	-17.636	-13.330	-22.384	-8.670
par-29	-0.463	-5.492	-5.391	-12.341	-10.130	-13.431	-7.607
par-30	2.918	-1.903	-1.640	-1.837	-1.754	-1.597	-2.689
par-31	0.929	-4.189	-4.015	-7.211	-6.498	-7.622	-5.775
par-32	0.969	-4.024	-3.842	-6.596	-5.930	-6.685	-5.889

	par-8	par-9	par-10	par-11	par-12	par-13	par-14
par-8	0.000						
par-9	-1.572	0.000					
par-10	-3.006	-2.480	0.000				
par-11	-4.250	-4.299	-2.994	0.000			
par-12	-6.828	-8.051	-7.723	-5.201	0.000		
par-13	-4.023	-3.602	-2.551	-1.683	0.154	0.000	
par-14	-6.540	-7.460	-7.284	-4.954	0.100	-0.119	0.000
par-15	-0.307	0.327	1.214	1.850	3.181	2.736	3.154
par-16	3.470	3.938	4.303	4.727	5.594	5.409	5.618
par-17	0.515	1.515	2.891	3.831	5.761	4.002	5.733
par-18	-2.476	-1.876	-0.725	0.645	3.517	1.860	3.601
par-19	-2.295	-1.594	-0.174	0.948	3.295	2.001	3.250
par-20	-3.096	-2.533	-1.186	-0.066	2.283	1.361	2.240
par-21	-0.445	0.430	1.741	2.677	4.626	3.136	4.589
par-22	-4.004	-3.886	-2.009	-0.208	3.583	1.513	3.509
par-23	0.241	1.213	2.513	3.425	5.324	3.726	5.287
par-24	-6.430	-6.505	-6.650	-4.354	0.605	0.070	0.519
par-25	-0.804	0.144	1.651	2.673	5.099	3.200	5.071
par-26	-2.979	-2.393	-0.869	0.136	2.517	1.503	2.509
par-27	-3.531	-3.043	-2.218	-0.824	1.513	0.854	1.434
par-28	-7.941	-10.319	-11.323	-8.359	-1.661	-0.640	-1.821
par-29	-7.213	-9.118	-9.410	-6.488	0.001	-0.160	-0.128
par-30	-3.724	-3.403	-1.539	0.325	4.239	1.766	4.156
par-31	-5.987	-6.966	-6.008	-3.447	2.077	0.546	1.962
par-32	-6.105	-7.573	-5.415	-3.052	2.016	0.581	1.876

	par-15	par-16	par-17	par-18	par-19	par-20	par-21
par-15	0.000						
par-16	3.300	0.000					
par-17	0.639	-3.140	0.000				
par-18	-1.450	-4.572	-2.960	0.000			
par-19	-1.181	-4.362	-2.446	0.349	0.000		
par-20	-1.786	-4.683	-3.118	-0.492	-0.639	0.000	
par-21	-0.020	-3.563	-0.842	1.954	1.504	2.018	0.000
par-22	-1.873	-4.856	-3.729	-0.716	-0.996	-0.058	2.635
par-23	0.458	-3.238	-0.221	2.631	2.160	2.827	0.608
par-24	-3.014	-5.536	-5.534	-3.281	-2.997	-1.991	-4.376
par-25	-0.219	-3.812	-1.178	1.896	1.401	2.155	-0.259
par-26	-1.593	-4.932	-3.027	-0.326	-0.613	0.157	-2.085
par-27	-2.020	-4.497	-3.505	-1.047	-1.256	0.522	-2.612
par-28	-3.570	-5.859	-6.425	-4.569	-4.083	3.024	5.292
par-29	-3.225	-5.659	-6.010	-3.767	-3.446	-2.391	-4.770
par-30	-1.701	-4.756	-3.517	-0.369	-0.705	0.243	-2.399
par-31	-2.694	-5.351	-5.145	-2.502	-2.454	-1.425	-3.940
par-32	-2.650	-5.324	-5.012	-2.238	-2.361	-1.349	-3.851

	par-22	par-23	par-24	par-25	par-26	par-27	par-28
par-22	0.000						
par-23	3.353	0.000					
par-24	2.846	4.919	0.000				
par-25	2.711	-0.916	4.814	0.000			
par-26	0.255	-2.721	2.252	-2.077	0.000		
par-27	-0.579	-3.217	1.202	-2.441	-0.532	0.000	

par-28	-5.213	-5.990	-2.406	-5.979	-3.333	-2.128	0.000
par-29	-4.064	-5.480	-0.766	-5.344	-2.680	-1.538	2.407
par-30	0.445	-3.124	3.719	-2.440	0.051	0.872	5.687
par-31	-2.263	-4.663	1.373	-4.318	-1.679	-0.651	4.515
par-32	2.083	-4.573	1.218	-4.195	-1.596	-0.592	4.353

	par-29	par-30	par-31	par-32
par-29	0.000			
par-30	4.927	0.000		
par-31	2.985	-2.946	0.000	
par-32	2.592	-2.685	0.121	0.000

Summary of models

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	32	93.225	73	0.055	1.277
Saturated model	105	0.000	0		
Independence model	14	1137.103	91	0.000	12.496

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	0.188	0.886	0.836	0.616
Saturated model	0.000	1.000		
Independence model	0.808	0.366	0.269	0.317

Model	DELTA1 NFI	RHO1 RFI	DELTA2 IFI	RHO2 TLI	CFI
Default model	0.918	0.898	0.981	0.976	0.981
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	0.000	0.000	0.000	0.000	0.000

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	0.802	0.736	0.787
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	1.000	0.000	0.000

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	20.225	0.000	49.136
Saturated model	0.000	0.000	0.000
Independence model	1046.103	941.084	1158.543

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	0.942	0.204	0.000	0.496
Saturated model	0.000	0.000	0.000	0.000
Independence model	11.486	10.567	9.506	11.702

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	0.053	0.000	0.082	0.422
Independence model	0.341	0.323	0.359	0.000

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	157.225	168.654	325.041	272.591
Saturated model	210.000	247.500	760.644	588.543
Independence model	1165.103	1170.103	1238.522	1215.575

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	1.588	1.384	1.880	1.704
Saturated model	2.121	2.121	2.121	2.500
Independence model	11.769	10.708	12.904	11.819

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	100	111
Independence model	10	11

Execution time summary:

Minimization: 0.031
Miscellaneous: 0.219
Bootstrap: 0.000
Total: 0.250