



UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

SKRIPSI

**PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENCAPAIAN KINERJA
ORGANISASI MELALUI STRATEGI DAN SISTEM AKUNTANSI
MANAJEMEN ORGANISASI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR
YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2010**

DIAJUKAN OLEH :

NAMA : SASYA SABRINA

NIM : 125070208

UNTUK MEMENUHI SEBAGIAN DARI SYARAT-SYARAT

GUNA MENCAPAI GELAR

SARJANA EKONOMI

2011

UNIVERSITAS TARUMANAGARA

FAKULTAS EKONOMI

JAKARTA

TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI

NAMA : SASYA SABRINA
NO. MAHASISWA : 125070208
JURUSAN : AKUNTANSI
BIDANG KONSENTRASI : SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : PERAN KEPEMIMPINAN DALAM
PENCAPAIAN KINERJA ORGANISASI
MELALUI STRATEGI DAN SISTEM
AKUNTANSI MANAJEMEN ORGANISASI
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR
YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK
INDONESIA TAHUN 2010

Jakarta, April 2011

Pembimbing

Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak.

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI
JAKARTA**

**TANDA PERSETUJUAN SKRIPSI
SETELAH LULUS UJIAN KOMPREHENSIF / SKRIPSI**

NAMA : SASYA SABRINA
NO. MAHASISWA : 125070208
JURUSAN : AKUNTANSI
BIDANG KONSENTRASI : SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN
JUDUL SKRIPSI : PERAN KEPEMIMPINAN DALAM
PENCAPAIAN KINERJA ORGANISASI
MELALUI STRATEGI DAN SISTEM
AKUNTANSI MANAJEMEN ORGANISASI
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR
YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK
INDONESIA TAHUN 2010

TANGGAL : 9 MEI 2011

KETUA PENGUJI :

Prof. Dr. Sukrisno Agoes, M.M., Ak., CPA

TANGGAL : 9 MEI 2011

ANGGOTA PENGUJI :

Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak.

TANGGAL : 9 MEI 2011

ANGGOTA PENGUJI :

Budi Hartono Kusuma, S.E., M.M., Ak.

**UNIVERSITAS TARUMANAGARA
FAKULTAS EKONOMI
JAKARTA**

- (A) Sasya Sabrina (125070208)
- (B) PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENCAPAIAN KINERJA ORGANISASI MELALUI STRATEGI DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN ORGANISASI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2010
- (C) x + 75 hlm ; 2011, gambar 4, tabel 24
- (D) Sistem Pengendalian Manajemen
- (E) Tujuan penelitian ini adalah mempelajari pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi dan pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui strategi dan/ atau sistem akuntansi manajemen organisasi. Semua data diperoleh melalui pembagian kuesioner kepada para manajer dan supervisor perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2010. Pengolahan data dan pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modelling* dan menggunakan program Lisrel 8.51. Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi secara langsung kinerja organisasi dan strategi organisasi, tetapi tidak mempengaruhi sistem akuntansi manajemen organisasi. Strategi organisasi mempengaruhi sistem akuntansi manajemen organisasi, tetapi tidak mempengaruhi kinerja organisasi. Sistem akuntansi manajemen organisasi mempengaruhi kinerja organisasi. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti diharapkan menentukan jumlah indikator atau pertanyaan dalam kuesioner setelah menentukan terlebih dahulu total populasi dan menggunakan cara pembagian kuesioner yang paling efektif yaitu melalui *contact person* serta dapat menambah variabel yang berhubungan dengan *behavioral accounting* atau *carbon accounting*.
- (F) Daftar acuan 27 (2000 – 2010)
- (G) Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak.

KATA PENGANTAR

Puji dan syukur kepada Tuhan atas segala berkat dan karunia-Nya, saya dapat menyelesaikan skripsi ini. Skripsi ini disusun untuk memenuhi salah satu persyaratan penyelesaian studi guna mencapai gelar Sarjana Ekonomi di Universitas Tarumanagara.

Keberhasilan penyelesaian skripsi ini tidak terlepas dari bimbingan, bantuan dan dukungan dari berbagai pihak. Pada kesempatan ini, saya ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Ibu Dra. Nurainun Bangun, M.M., Ak. selaku Ketua Jurusan S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara dan sekaligus sebagai Dosen Pembimbing dalam pembuatan skripsi ini.
2. Prof. Dr. Sukrisno Agoes, M.M., Ak., CPA selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.
3. Bapak Tantri Yanuar R.S., S.E., MSM., dosen Mata Kuliah Penelitian Pemasaran di Jurusan S1 Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara yang telah mengajarkan *Structural Equation Modelling* dan Program Lisrel.
4. Ibu Theresia Sutini yang membantu proses administrasi pengajuan skripsi sampai selesainya skripsi ini.
5. Semua dosen Universitas Tarumanagara yang telah membimbing dan membagikan ilmu kepada saya selama proses perkuliahan di Fakultas Ekonomi Universitas Tarumanagara.

6. Keluarga tercinta (Pho2, Mami, Papi, Hansen, Keyla, Ce Yen, dan anggota keluarga lain) yang senantiasa memberikan doa, kasih sayang, semangat dan dorongan baik moril maupun materiil.
7. Teman-teman di DPMFE Universitas Tarumanagara, yaitu: Febry, Karta, Ricca, Juni, Silvia, Santika, Kristian, Franky, Eric, Rusli, dan semua keluarga besar DPMFE angkatan 2005-2009 atas semua pengalaman indah dan kebersamaannya selama saya ada di DPMFE.
8. Sahabat-sahabat saya, yaitu: Diana, Vio, Erwin, dan teman-teman dari Bangka lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu.
9. Teman-teman satu tim di perlombaan akuntansi (Sylvia, Meylisa, Eunike, dan Ihsan) dan teman-teman pengajar Laboratorium Akuntansi.
10. Teman-teman satu bimbingan, yaitu: Pinella, Priska, Bernice, Florence, Juwita, Yurike, Christina, dan Diana serta teman kuliah saya (Yulia, Cynthia, dan teman lainnya yang tidak dapat disebutkan satu persatu).
11. Teman-teman yang banyak membantu dan berbagi informasi mengenai SEM dan bersama-sama membagikan kuesioner ke perusahaan-perusahaan (Antoni, Maggie, dan Alvin).

Saya menyadari bahwa skripsi ini jauh dari sempurna. Maka dari itu, saya sangat mengharapkan adanya saran dan kritik yang membangun dari pembaca. Semoga skripsi ini berguna bagi semua pihak yang membutuhkan.

Jakarta, 26 April 2011

Sasya Sabrina

DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	i
DAFTAR ISI.....	iii
DAFTAR TABEL.....	vi
DAFTAR GAMBAR.....	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB I. PENDAHULUAN	
A. Latar Belakang Permasalahan.....	1
B. Identifikasi Masalah.....	3
C. Ruang Lingkup.....	4
D. Perumusan Masalah.....	4
E. Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	5
F. Sistematika Pembahasan.....	6
BAB II. LANDASAN TEORI DAN KERANGKA PEMIKIRAN	
A. Tinjauan Pustaka.....	8
1. Kerangka Teori.....	8
a. Sistem Pengendalian Manajemen.....	8
b. Kinerja Organisasi.....	10
c. Kepemimpinan.....	12
1) Definisi Kepemimpinan.....	12
2) Teori Kepemimpinan.....	13
3) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi.....	15

d. Strategi Organisasi.....	15
1) Definisi Strategi dan Dua Strategi Dasar.....	15
2) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi melalui Strategi Organisasi.....	18
e. Sistem Akuntansi Manajemen.....	19
1) Fungsi Sistem Akuntansi Manajemen.....	19
2) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi melalui Sistem Akuntansi Manajemen.....	20
3) Pengaruh Kepemimpinan terhadap Kinerja Organisasi melalui Strategi dan Sistem Akuntansi Manajemen.....	21
2. Hasil Penelitian yang Relevan.....	22
B. Kerangka Pemikiran.....	23
C. Hipotesis.....	26

BAB III. METODE PENELITIAN

A. Pemilihan Objek Penelitian.....	28
B. Metode Penarikan Sampel.....	28
1. Populasi dan Teknik Pemilihan Sampel.....	28
2. Operasionalisasi Variabel.....	29
C. Teknik Pengumpulan Data.....	31
D. Teknik Pengolahan Data.....	32
1. Statistik Deskriptif.....	32
2. Analisis Model Pengukuran.....	32
3. Uji Kecocokan Keseluruhan Model.....	34

E. Teknik Pengujian Hipotesis.....	34
BAB IV. HASIL PENELITIAN	
A. Gambaran Umum Unit Observasi.....	35
B. Analisis dan Pembahasan.....	37
1. Statistik Deskriptif.....	37
a. Deskripsi Responden.....	37
b. Deskripsi Variabel.....	41
2. Analisis Model Pengukuran.....	44
a. Uji Validitas.....	44
b. Uji Reliabilitas.....	50
3. Uji Kecocokan Keseluruhan Model.....	53
4. Pengujian Hipotesis.....	61
BAB V. KESIMPULAN DAN SARAN	
A. Kesimpulan.....	73
B. Saran.....	74
DAFTAR PUSTAKA	
DAFTAR RIWAYAT HIDUP	
LAMPIRAN	

DAFTAR TABEL

Tabel 2.1 Produktivitas dan Dimensi Kinerja Organisasi.....	11
Tabel 2.2 Karakteristik Pemimpin Transaksional dan Transformasional.....	14
Tabel 2.3 Karakteristik Organisasi dalam Strategi Kompetitif Porter.....	18
Tabel 2.4 Matriks Penelitian Terdahulu.....	22
Tabel 2.5 Variabel Laten.....	26
Tabel 3.1 Operasionalisasi Variabel.....	29
Tabel 4.1 Rincian Penyebaran dan Pengembalian Kuesioner.....	36
Tabel 4.2 Jabatan Responden.....	38
Tabel 4.3 Jenis Kelamin Responden.....	39
Tabel 4.4 Jenjang Pendidikan Responden.....	39
Tabel 4.5 Lama Bekerja Responden.....	40
Tabel 4.6 Posisi Responden.....	40
Tabel 4.7 Statistik Deskriptif.....	42
Tabel 4.8 <i>Completely Standardized Solution</i> dan <i>T-Value</i> (Pengujian I).....	44
Tabel 4.9 <i>Completely Standardized Solution</i> dan <i>T-Value</i> (Pengujian II).....	47
Tabel 4.10 <i>Completely Standardized Solution</i> dan <i>T-Value</i> (Pengujian III).....	49
Tabel 4.11 <i>Construct Reliability</i>	51
Tabel 4.12 <i>Variance Extracted</i>	52
Tabel 4.13 <i>Goodness of Fit</i>	59
Tabel 4.14 Evaluasi terhadap Koefisien Model Struktural dan Hipotesis (Hipotesis 1).....	63

Tabel 4.15 Evaluasi terhadap Koefisien Model Struktural dan Hipotesis (Hipotesis 2).....	66
Tabel 4.16 Evaluasi terhadap Koefisien Model Struktural dan Hipotesis (Hipotesis 3).....	67
Tabel 4.17 Evaluasi terhadap Koefisien Model Struktural dan Hipotesis (Hipotesis 4).....	71
Tabel 4.18 Perbandingan Hasil Penelitian dengan Penelitian Sebelumnya.....	72

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Bagan Kerangka Pemikiran.....	25
Gambar 2.2 Model Penelitian.....	27
Gambar 4.1 <i>Path Diagram (Basic Model-Estimates)</i>	53
Gambar 4.2 <i>Path Diagram (Structural Model – t-value)</i>	62

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Kuesioner
- Lampiran 2 *Path Diagram* Pengujian I (*X-Model – t-value*) - (Gaya Kepemimpinan)
- Lampiran 3 *Path Diagram* Pengujian I (*X-Model – t-value*) - (Strategi Organisasi)
- Lampiran 4 *Path Diagram* Pengujian I (*X-Model – t-value*) - (Sistem Akuntansi Manajemen Organisasi)
- Lampiran 5 *Path Diagram* Pengujian I (*X-Model – t-value*) - (Kinerja Organisasi)
- Lampiran 6 *Path Diagram* Pengujian I (*X-Model – Standardized Solution*) - (Gaya Kepemimpinan)
- Lampiran 7 *Path Diagram* Pengujian I (*X-Model – Standardized Solution*) - (Strategi Organisasi)
- Lampiran 8 *Path Diagram* Pengujian I (*X-Model – Standardized Solution*) - (Sistem Akuntansi Manajemen Organisasi)
- Lampiran 9 *Path Diagram* Pengujian I (*X-Model – Standardized Solution*) - (Kinerja Organisasi)
- Lampiran 10 *Path Diagram* Pengujian II (*Basic Model – t-value*)
- Lampiran 11 *Path Diagram* Pengujian II (*Basic Model – Standardized Solution*)
- Lampiran 12 *Path Diagram* Pengujian III (*Basic Model – t-value*)
- Lampiran 13 *Path Diagram* Pengujian III (*Basic Model – Standardized Solution*)
- Lampiran 14 *Output* Lisrel

BAB I

PENDAHULUAN

A. Latar Belakang Permasalahan

Pada era globalisasi, perusahaan khususnya perusahaan publik saling berlomba untuk membuktikan kinerja mereka kepada publik atau para pemangku kepentingan. Informasi mengenai kinerja organisasi tidaklah sulit untuk diperoleh, apalagi pada zaman sekarang, perusahaan publik dituntut untuk bersikap transparan dan terbuka. Informasi tersebut salah satunya dapat diperoleh dari laporan keuangan dan/atau *annual report* yang diterbitkan oleh perusahaan tersebut.

Keberhasilan suatu organisasi sering diukur dari kinerja organisasi, sehingga ada banyak cara yang digunakan oleh pengguna informasi untuk menilai kinerja organisasi. Pencapaian tujuan, visi, dan misi organisasi merupakan salah satu cara yang digunakan pengguna informasi untuk menilai kinerja organisasi. Pencapaian tujuan, visi, dan misi organisasi harus didukung oleh orang-orang yang berada di dalamnya, terutama para pemimpin yang merupakan pengambil keputusan atas kebijakan-kebijakan organisasi dalam mempertahankan kelangsungan hidupnya.

Gaya kepemimpinan dalam suatu organisasi dapat menentukan keberhasilan organisasi dalam mencapai tujuan, visi, dan misi organisasi. Seorang pemimpin harus mempunyai keahlian teknis dan pengetahuan yang berhubungan dengan jenis organisasi yang dipimpinnya dan mempunyai kemampuan *interpersonal* yang menuntut seorang pemimpin untuk dapat berkomunikasi dengan baik,

memotivasi dan mengarahkan karyawan untuk mengerjakan tugas-tugas yang mengarah ke pencapaian tujuan, visi, dan misi. Kemampuan *interpersonal* ini sangat dibutuhkan oleh para pemimpin karena seorang pemimpin harus berkomunikasi dengan orang-orang baik di dalam maupun di luar organisasi. Selain itu, seorang pemimpin harus memiliki keahlian dalam menyesuaikan organisasi dengan lingkungan atau *trends* yang ada pada saat itu. Hal ini dapat dilihat dari bagaimana pemimpin mengambil keputusan dalam menanggapi perubahan-perubahan yang terjadi baik internal maupun eksternal organisasi.

Suatu organisasi perlu menetapkan strategi yang akan digunakan organisasi dalam mencapai tujuan, visi, dan misi yang telah ditetapkan. Setiap organisasi memiliki tujuan, visi, dan misi yang berbeda, sehingga strategi yang ditetapkan oleh setiap organisasi akan berbeda-beda. Strategi yang baik akan menghantarkan organisasi ke arah keberhasilan dan demikian sebaliknya, strategi yang buruk akan menghantarkan organisasi ke arah kegagalan dalam pencapaian tujuan, visi, dan misi. Strategi yang baik adalah strategi yang disusun oleh organisasi dengan mempertimbangkan peluang dan ancaman yang ada di sekitar organisasi serta pertimbangan mengenai ketersediaan sumber daya internal organisasi untuk melaksanakan strategi tersebut.

Selain strategi, organisasi juga perlu menetapkan sistem akuntansi pada organisasi, terutama sistem akuntansi manajemen dalam pencapaian tujuan, visi, dan misi organisasi. Akuntansi manajemen tidak terlepas dari hal-hal yang bersifat internal dalam organisasi, contohnya seperti: pembuatan *budget*, pembuatan *cost of performance report*, perhitungan laba dengan menggunakan

variable costing dan perhitungan *quality cost* yang sangat diperlukan oleh manajemen dalam pengambilan keputusan. Suatu organisasi diharapkan dapat meningkatkan kekuatan internalnya agar dapat berhadapan dengan kekuatan-kekuatan yang ada di lingkungan eksternal.

Berdasarkan uraian di atas mengenai kinerja organisasi, maka diperlukan suatu penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Penelitian ini diberi judul “PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENCAPAIAN KINERJA ORGANISASI MELALUI STRATEGI DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN ORGANISASI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG TERDAFTAR DI BURSA EFEK INDONESIA TAHUN 2010”.

B. Identifikasi Masalah

Pencapaian kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh banyak faktor, baik itu dari faktor pemimpin yaitu gaya kepemimpinan maupun faktor lain di luar pemimpin. Gaya kepemimpinan terdiri dari dua dimensi, yaitu transformasional dan transaksional. Faktor-faktor lain di luar pemimpin dapat berupa budaya organisasi, selera konsumen, kondisi ekonomi, kondisi politik atau bahkan kebijakan-kebijakan yang dibuat oleh pemerintah dan pihak-pihak yang berwenang.

Untuk memberikan hasil yang lebih komprehensif mengenai hubungan kepemimpinan dan kinerja organisasi, maka diperlukan penelitian yang melibatkan variabel kontekstual yang sesuai, seperti strategi dan sistem akuntansi

manajemen. Penelitian ini dilakukan untuk mengidentifikasi hubungan antara variabel kepemimpinan dan kinerja dengan melibatkan variabel kontekstual tersebut.

C. Ruang Lingkup

Terdapat banyak faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi, seperti faktor dari pemimpin, yaitu gaya kepemimpinan dan faktor di luar pemimpin, seperti budaya organisasi, orientasi pelanggan, strategi organisasi dan sistem akuntansi manajemen. Mengingat keterbatasan waktu, biaya dan tenaga, maka penelitian ini hanya menyertakan faktor kepemimpinan dengan dua *intervening variable*, yaitu strategi dan sistem akuntansi manajemen. Data yang akan diambil adalah data primer dari perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2010.

D. Perumusan Masalah

Berdasarkan identifikasi masalah, maka yang menjadi pertanyaan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.
2. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui strategi organisasi.
3. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui sistem akuntansi manajemen organisasi.

4. Apakah terdapat pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui strategi dan sistem akuntansi manajemen organisasi.

E. Tujuan dan Manfaat Penelitian

1. Tujuan Penelitian

Penelitian ini bertujuan untuk:

- a. Mempelajari pengaruh langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi.
- b. Mempelajari pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui strategi organisasi.
- c. Mempelajari pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui sistem akuntansi manajemen organisasi.
- d. Mempelajari pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi melalui strategi dan sistem akuntansi manajemen organisasi.

2. Manfaat Penelitian

a. Bagi Perusahaan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan gambaran kepada manajemen perusahaan dalam pengambilan keputusan mengenai strategi dan sistem akuntansi manajemen sehingga perusahaan tersebut dapat mencapai kinerja yang baik.

b. Bagi *Stakeholders* dan *Investor*

Bagi *stakeholders*, penelitian ini dapat memberikan gambaran mengenai kebijakan-kebijakan yang diterapkan oleh pemimpin untuk memenuhi

kepentingan para *stakeholders*. Bagi *investor*, penelitian ini dapat memberikan gambaran dalam hal pengambilan keputusan investasi dengan mempertimbangkan gaya kepemimpinan organisasi.

c. Bagi Pengembangan Ilmu, Peneliti dan Peneliti Lanjutan

Penelitian ini diharapkan dapat menambah kepustakaan dalam ilmu pengetahuan dan memberikan kontribusi yang berharga bagi penelitian-penelitian akuntansi manajemen dan sistem pengendalian manajemen, khususnya memberikan pemahaman dan penjelasan tentang hubungan gaya kepemimpinan dan kinerja organisasi baik langsung maupun tidak langsung melalui strategi dan sistem akuntansi manajemen organisasi.

Topik dan penelitian ini dapat dijadikan sebagai referensi bagi peneliti berikutnya untuk melakukan penelitian lebih lanjut mengenai faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja organisasi. Bagi peneliti, penelitian ini akan digunakan untuk memenuhi sebagian syarat untuk mencapai gelar sarjana ekonomi.

F. Sistematika Pembahasan

Untuk mempermudah pembahasan masalah-masalah dan untuk memperoleh gambaran umum yang lebih jelas, maka diuraikan secara garis besar sistematika pembahasannya.

BAB I : PENDAHULUAN

Dalam bab ini, akan diuraikan latar belakang permasalahan, identifikasi masalah, ruang lingkup, perumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian serta sistematika pembahasan.

BAB II : TINJAUAN PUSTAKA DAN KERANGKA PEMIKIRAN

Dalam bab ini, akan dibahas mengenai tinjauan pustaka berupa kerangka teori dan hasil penelitian yang relevan, kerangka pemikiran dan hipotesis. Kerangka teori akan mengulas definisi sistem pengendalian manajemen, kinerja organisasi, definisi kepemimpinan, teori kepemimpinan, definisi strategi dan dua strategi dasar, dan sistem akuntansi manajemen serta pengaruh antar variabel. Kerangka pemikiran berisi bagan kerangka pemikiran dan uraiannya serta definisi dan identifikasi variabel. Hipotesis terdiri dari anggapan dasar atau asumsi yang akan diuji.

BAB III : METODE PENELITIAN

Dalam bab ini, akan dibahas mengenai pemilihan objek penelitian, metode penarikan sampel, teknik pengumpulan data, teknik pengolahan data, dan teknik pengujian hipotesis.

BAB IV : HASIL PENELITIAN

Dalam bab ini, akan dibahas mengenai gambaran umum unit observasi serta analisis dan pembahasan atas penelitian yang dilakukan.

BAB V : KESIMPULAN DAN SARAN

Dalam bab ini, akan dikemukakan kesimpulan dari hasil penelitian dan saran agar dapat memberikan masukan bagi peneliti selanjutnya.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, Robert N. dan Vijay Govindarajan. (2004). *Management Control System. Eleventh Edition*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Asree, Susita, Mohamed Zain, and Mohd Rizal Razalli. (2010). Influence of Leadership Competency and Organizational Culture on Responsiveness and Performance of Firms. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. 22. (4). 500-516
- Bearden, William O., Thomas N. Ingram, dan Raymond W. LaForge. (2004). *Marketing: Principles and Perspectives. Forth Edition*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Daft, Richard L. (2010). *New Era of Management. Ninth Edition*. South-Western: Cengage Learning
- David, Fred R. (2009). *Strategic Management: Concepts and Cases. Twelfth Edition*. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Elenkov, Detelin S. dan Ivan M. Manev. (2005). Top Management Leadership and Influence on Innovation: The Role of Sociocultural Context. *Journal of Management*. 30. (3). 381-402
- Erkutlu, Hakan. (2008). The Impact of Transformational Leadership on Organizational and Leadership Effectiveness, The Turkish Case. *Journal of Management Development*. 27. (7). 708-726
- Garrison, Ray H., Eric W. Noreen, dan Peter C. Brewer. (2008). *Managerial Accounting. Twelfth Edition*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Ghozali, Imam. (2008). *Model Persamaan Struktural Konsep dan Aplikasi dengan Program Amos 16.0*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Halim, Abdul, Achmad Tjahjono, dan Muh. Fakhri Husein. (2000). *Sistem Pengendalian Manajemen. Edisi Revisi Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Unit Penerbit & Percetakan Akademi Manajemen Perusahaan YKPN
- Hansen, Don R. dan Maryanne M. Mowen. (2007). *Managerial Accounting. Eighth Edition*. Mason, OH: Thomson South-Western
- Horngren, Charles T. et al. (2009). *Cost Accounting: A Managerial Emphasis. Thirteenth Edition*. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education, Inc.

- Hughes, Richard L., Robert C. Ginnett, dan Gordon J. Curphy. (2002). *Leadership: Enhancing the Lessons of Experience*. New York: The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Jermias, Johnny dan Lindawati Gani. (2005). Ownership Structure, Contingent-Fit, and Business Unit Performance: A Research Model and Empirical Evidence. *The International Journal of Accounting*. 40. 65-85
- Kotler, Philip dan Gary Armstrong. (2010). *Principles of Marketing. Thirteenth Edition*. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Muchlas, Makmuri. (2005). *Perilaku Organisasi. Cetakan Pertama*. Yogyakarta: Gadjah Mada University Press
- Ozcelik, Hakan, Nancy Langton, dan Howard Aldrich. (2008). Doing Well and Doing Good, The Relationship between Leadership Practices that Facilitate A Positive Emotional Climate and Organizational Performance. *Journal of Managerial Psychology*. 23. (2). 186-203
- Pertusa-Ortega, Eva M., José F. Molina-Azorín, dan Enrique Claver-Cortés. (2010). Competitive Strategy, Structure, and Firm Performance, A Comparison of The Resource-Based View and The Contingency Approach. *Management Decision*. 48. (8). 1282-1303
- Robbins, Stephen P. dan Mary Coulter. (2007). *Management. Ninth Edition*. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- _____ dan Timothy A. Judge. (2007). *Organizational Behaviour. Twelfth Edition*. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Romney, Marshall B. dan Paul J. Steinbart. (2009). *Accounting Information System. Eleventh Edition*. Upper Saddle River. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Samrotun, Yuli Chomsatu. (2006). Antecedents dan Consequences atas Kinerja Kualitas: Studi Empiris pada Perusahaan-Perusahaan Manufaktur Bersertifikasi ISO 9000 di Indonesia. *Tesis*. Universitas Diponegoro, Semarang.
- Schermerhorn, John R., Jr. (2002). *Management. Seventh Edition*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Shriberg, Arthur, David Shriberg, dan Carol Lloyd. (2002). *Practicing Leadership: Principles and Applications. Second Edition*. New York: John Wiley & Sons, Inc.

- Thoyib, Armanu. (2005). Hubungan Kepemimpinan, Budaya, Strategi, dan Kinerja: Pendekatan Konsep. *Jurnal Manajemen & Kewirausahaan*. 7 (Maret). (1). 60-73
- Wijanto, Setyo Hari. (2008). *Structural Equation Modelling dengan Lisrel 8.8*. Yogyakarta: Graha Ilmu
- Yuliana, Christina. (2010). Peran Kepemimpinan dalam Pencapaian Kinerja Organisasi melalui Budaya, Strategi, dan Sistem Akuntansi Manajemen Organisasi. Makalah disampaikan pada *Simposium Nasional Akuntansi XIII*. Universitas Jenderal Soedirman. Purwokerto. 13-15 Oktober 2010

Lampiran 1: Kuesioner

KUESIONER

Peran Kepemimpinan dalam Pencapaian Kinerja Organisasi Melalui Strategi
dan Sistem Akuntansi Manajemen Organisasi

DATA RESPONDEN

- Nama *) : _____
- Perusahaan*) : _____
- Jenis Industri : _____
- Jabatan : Manajer Keuangan Manajer Pemasaran
- Manajer Produksi Manajer Akuntansi
- Lainnya: _____ Manajer / Supervisor_____
- Jenis Kelamin : Laki-laki Perempuan
- Pendidikan : D3 S1
- S2 S3
- Lama Bekerja : Kurang dari 3 tahun
- 3 tahun sampai < 5 tahun
- 5 tahun sampai < 10 tahun
- Lebih dari 10 tahun
- Posisi : 1 level di bawah tim manajemen puncak
- 2 level di bawah tim manajemen puncak
- Lainnya: _____

*) boleh tidak diisi.

Kuesioner ini bersifat rahasia dan hanya akan digunakan untuk keperluan akademis.
Nama dan identitas responden akan dirahasiakan.

Berikan tanda (X) untuk menunjukkan tingkat persetujuan Bapak/Ibu terhadap pernyataan-pernyataan di bawah ini.

GAYA KEPEMIMPINAN

Bagaimana penilaian Anda terhadap Manajemen Puncak		Sangat jarang  Sangat sering				
No.	Pernyataan Indikator	1	2	3	4	5
1	Membuat setiap orang antusias terhadap tugas yang diberikan					
2	Melakukan tindakan yang menimbulkan rasa hormat					
3	Memberikan kesadaran terhadap konsekuensi moral dan etika dari suatu keputusan					
4	Memberikan optimisme terhadap masa depan					
5	Menanamkan keyakinan akan tercapainya suatu tujuan					
6	Memberikan semangat terhadap apa yang harus diselesaikan					
7	Menjelaskan tujuan penting yang akan diraih dengan cara yang sederhana					
8	Memberikan perspektif yang berbeda dalam pemecahan suatu masalah					
9	Meluangkan waktu untuk mengajar dan melatih					
10	Memberikan perhatian terhadap kebutuhan, kemampuan, dan keinginan yang berbeda					
11	Menyatakan apa yang harus dilakukan untuk mendapatkan <i>reward</i> (bonus, penghargaan dan lainnya)					
12	Membuat kesepakatan antara atasan dan bawahan mengenai target yang akan dicapai					
13	Meyakinkan bahwa Anda akan mendapatkan sesuatu bila dapat mencapai sesuatu					
14	Memberikan apa yang Anda inginkan sebagai pertukaran atas dukungan yang Anda berikan					
15	Memberikan informasi terbatas mengenai program promosi karyawan					
16	Memonitor secara terus-menerus kemungkinan penyimpangan dari standar operasional					
17	Mengantisipasi penyimpangan standar operasional dan melakukan tindakan pencegahan					
18	Memberikan kesempatan kepada Anda untuk berinisiatif menangani kegagalan atau penyimpangan dari standar operasional					

19	Membiarkan Anda melakukan pekerjaan dengan cara yang sama dari tahun ke tahun					
20	Melakukan perbaikan hanya jika terjadi kegagalan atau penyimpangan standar operasional					
21	Menyerahkan pengambilan keputusan kepada Anda					

STRATEGI ORGANISASI

Bagaimana penilaian Anda terhadap strategi organisasi Anda		Sangat rendah/jarang Sangat tinggi/sering				
No.	Penyataan Indikator	1	2	3	4	5
22	Membangun citra merek produk yang unik					
23	Memperkenalkan beragam produk baru					
24	Melakukan perubahan desain produk					
25	Memberikan layanan pengiriman produk yang cepat dan andal					
26	Memberikan layanan purna jual					
27	Memberikan <i>reward</i> untuk inovasi karyawan					
28	Mempunyai kemampuan pemasaran yang kuat					
29	Menawarkan produk dengan harga kompetitif					
30	Besarnya persentase hasil penjualan yang dikeluarkan untuk biaya riset dan pengembangan					
31	Besarnya persentase hasil penjualan yang dikeluarkan untuk beban pemasaran					
32	Menekankan kualitas produk					
33	Mengembangkan fitur produk					
34	Memiliki teknologi yang gampang digunakan					
35	Mengontrol biaya dengan ketat					

SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN

Bagaimana penilaian Anda terhadap sistem akuntansi manajemen Anda		Sangat jarang/rendah Sangat sering/tinggi				
No.	Penyataan Indikator	1	2	3	4	5
36	Melakukan pengukuran terhadap kepuasan pelanggan					
37	Mengembangkan sistem layanan pengiriman produk yang tepat waktu dan andal					
38	Memperhatikan siklus produk dan waktu saat meluncurkan produk baru					
39	Melakukan pengukuran terhadap kualitas produk					
40	Melakukan perbandingan internal dan eksternal					

41	Melakukan pengukuran kinerja karyawan					
42	Melakukan perencanaan strategis dengan mengumpulkan informasi dari seluruh bagian organisasi					
43	Melakukan pengukuran kinerja berdasarkan pencapaian anggaran					
44	Melakukan analisis terhadap penyimpangan (<i>variance</i>) standar operasional					
45	Melakukan perbaikan berkesinambungan terhadap sistem manufaktur					
46	Menerapkan biaya berdasarkan aktivitas					
47	Melakukan <i>outsourcing</i> (produk)					
48	Menjaga hubungan baik dengan pemasok					
49	Melakukan analisis <i>cost-volume-profit</i>					

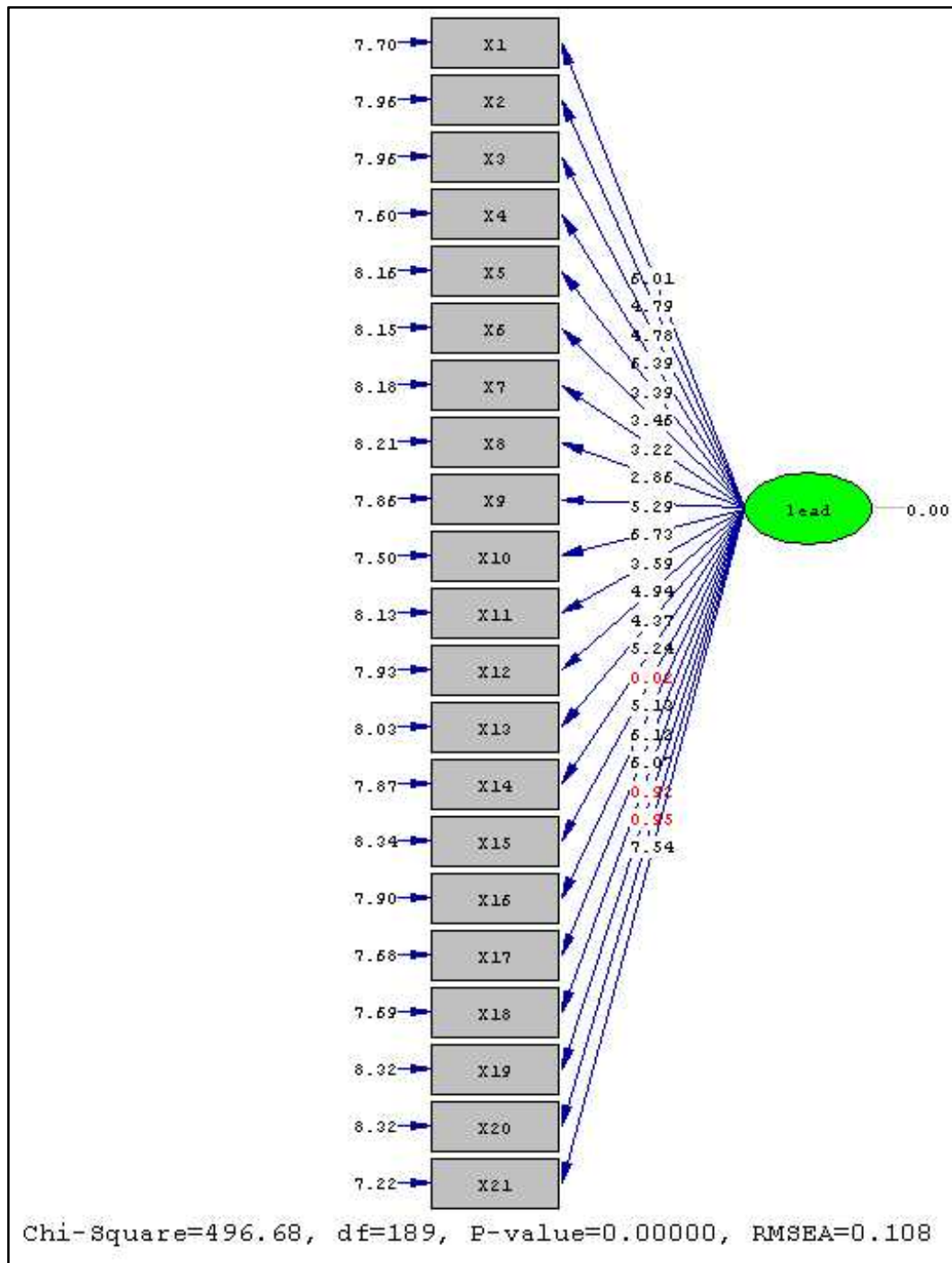
KINERJA ORGANISASI

Bagaimana penilaian Anda terhadap kinerja organisasi		Sangat rendah  Sangat tinggi				
No.	Penyataan Indikator	1	2	3	4	5
50	Rasio keuntungan bersih terhadap investasi					
51	Rasio keuntungan bersih terhadap penjualan					
52	Besar laba operasi					
53	Pertumbuhan penjualan					
54	Arus kas dari aktivitas operasi					
55	Rasio modal kerja netto dengan total aktiva					
56	Perputaran persediaan					
57	Rasio total hutang terhadap total aktiva					
58	Pengendalian biaya					
59	Peningkatan pangsa pasar					
60	Pengembangan pasar					
61	Pengembangan produk baru					
62	Penyerahan produk tepat waktu					
63	Pengembangan sumber daya manusia					
64	Reputasi perusahaan					

Saya mengucapkan terima kasih atas kerja sama Bapak/Ibu. Semoga semua informasi yang Bapak/Ibu berikan dapat bermanfaat bagi perkembangan ilmu pengetahuan, khusus ilmu akuntansi manajemen di masa yang akan datang.

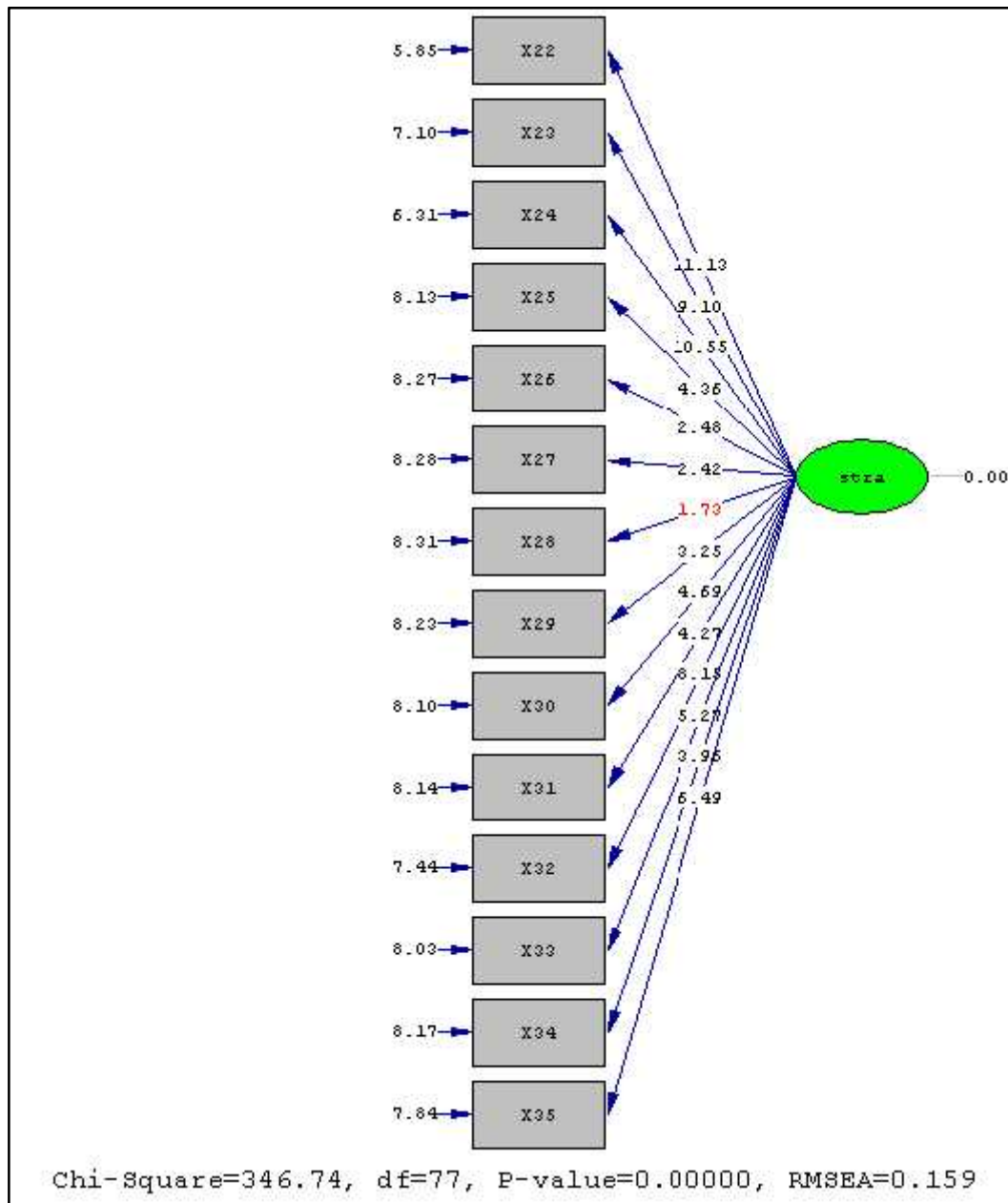
Lampiran 2: Path Diagram Pengujian I (X-Model – t-value)

(Gaya Kepemimpinan)



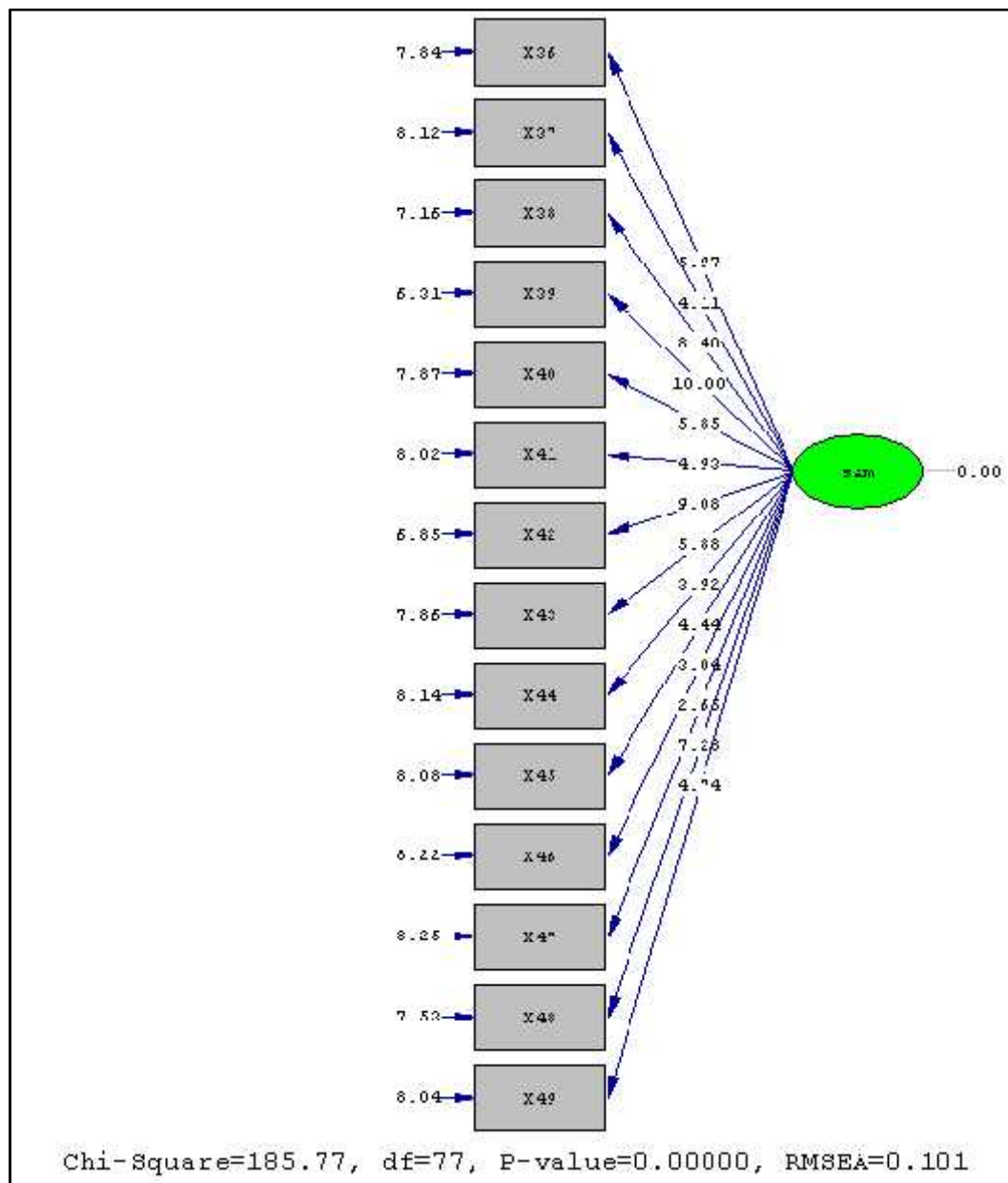
Lampiran 3: *Path Diagram* Pengujian I (*X-Model – t-value*)

(Strategi Organisasi)



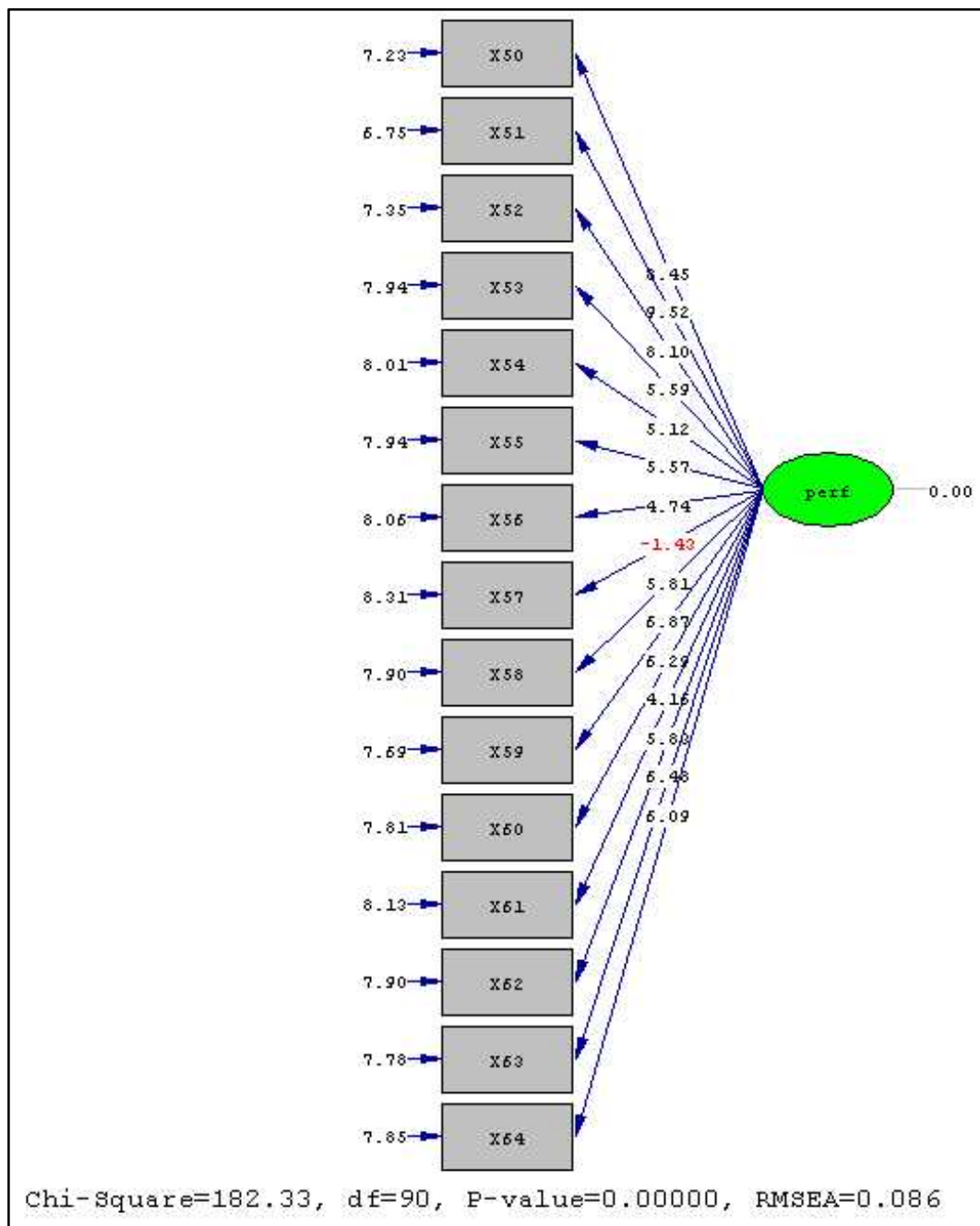
Lampiran 4: *Path Diagram* Pengujian I (*X-Model – t-value*)

(Sistem Akuntansi Manajemen Organisasi)



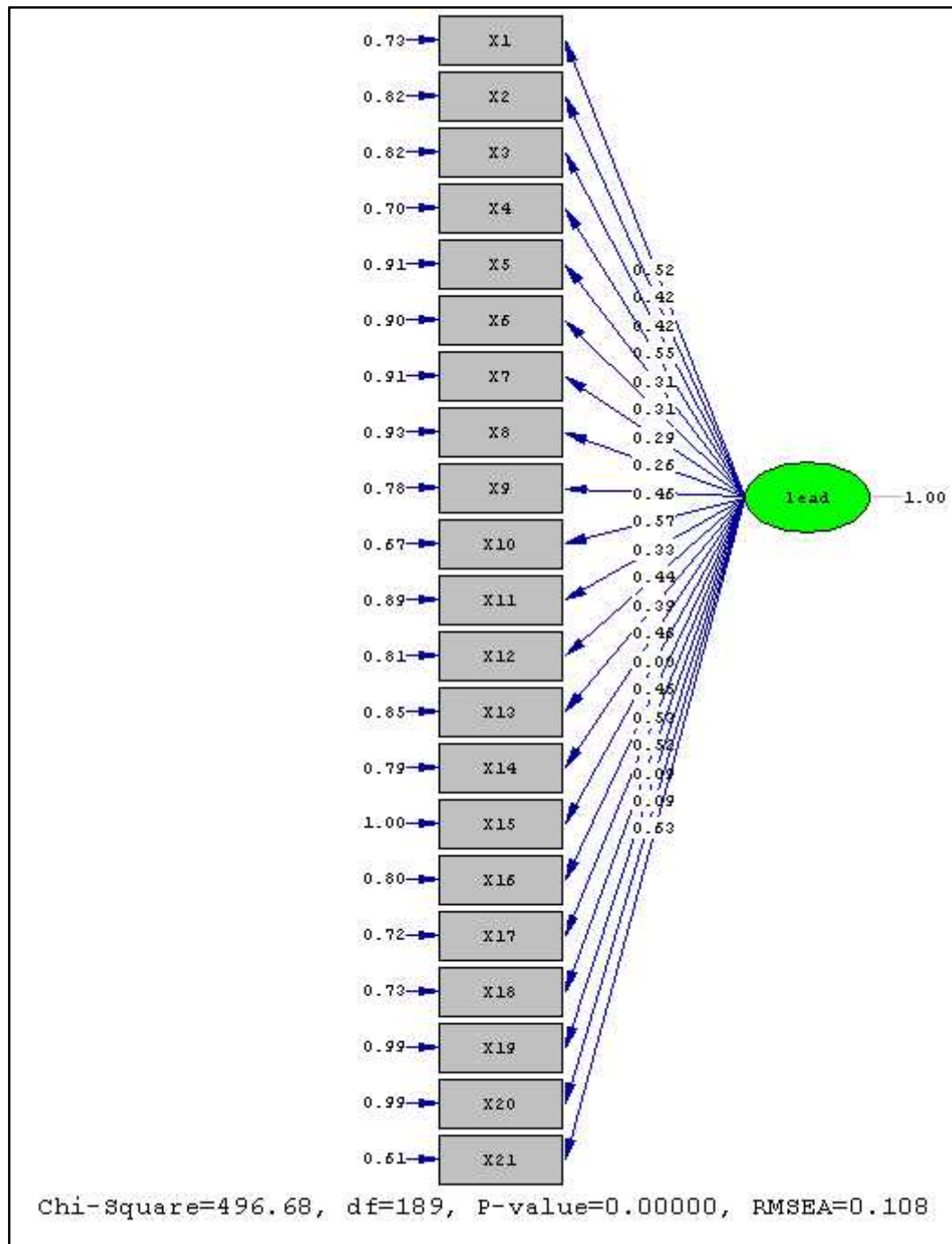
Lampiran 5: *Path Diagram* Pengujian I (*X-Model – t-value*)

(Kinerja Organisasi)



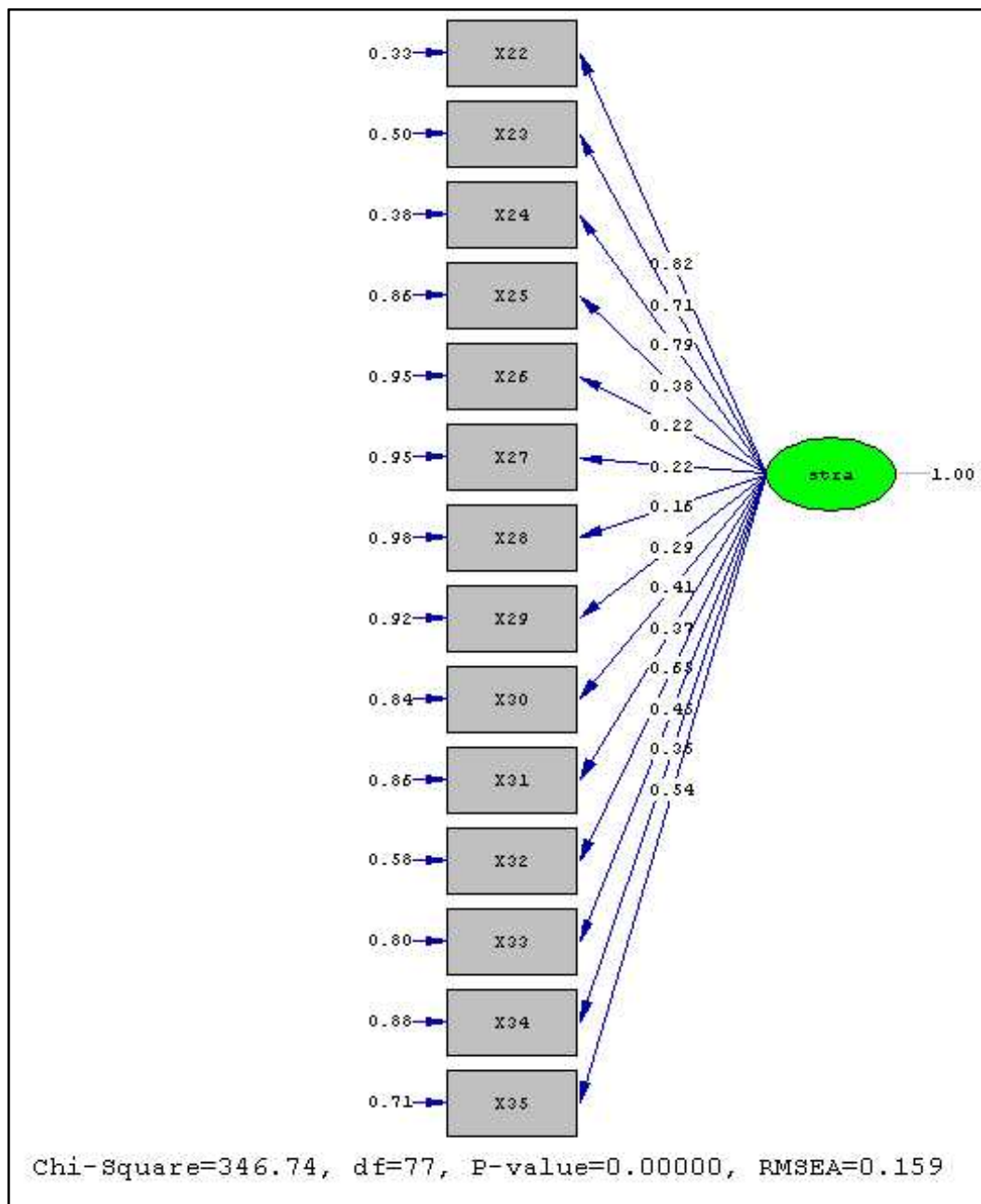
Lampiran 6: *Path Diagram* Pengujian I (*X-Model – Standardized Solution*)

(Gaya Kepemimpinan)



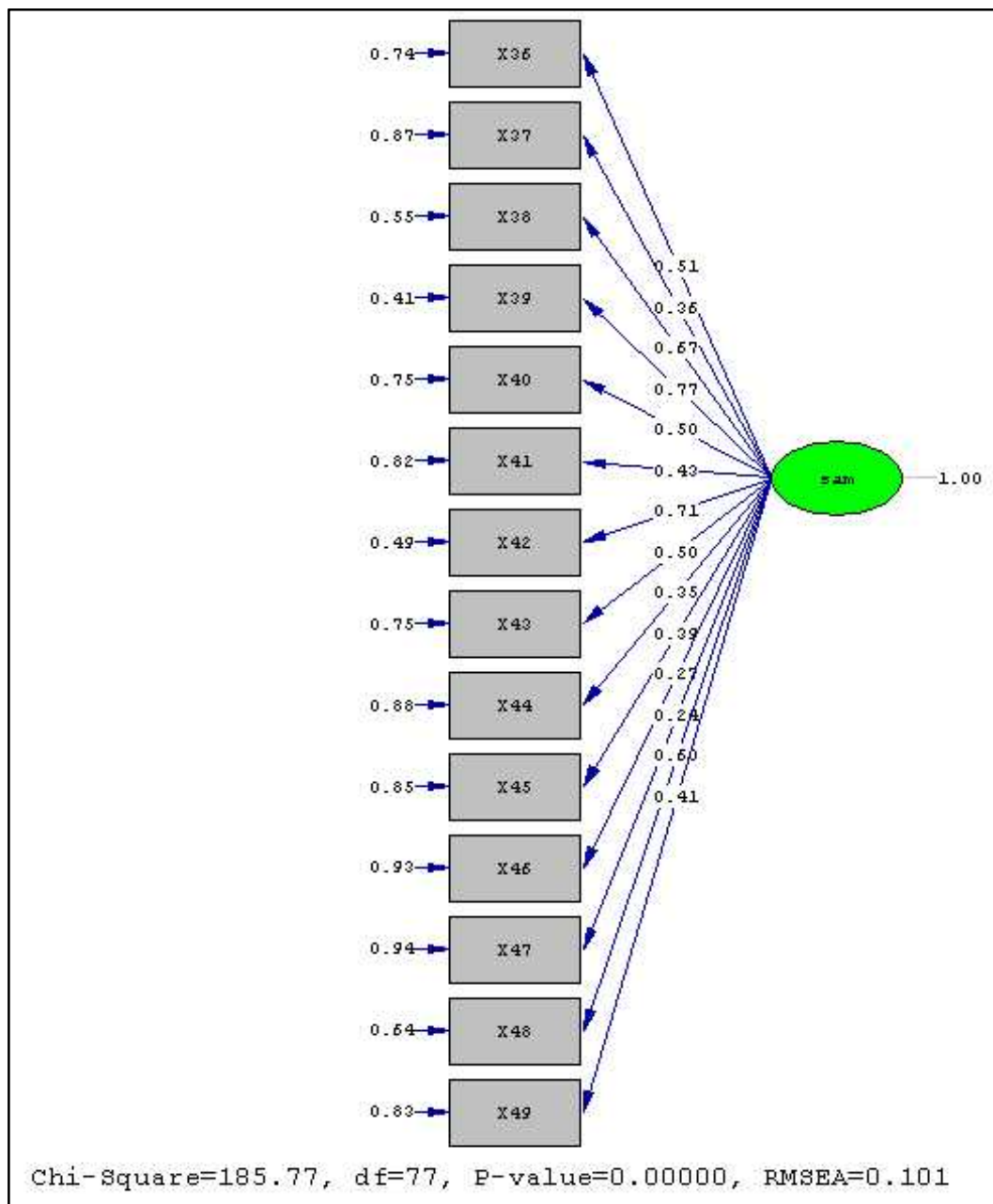
Lampiran 7: Path Diagram Pengujian I (X-Model – Standardized Solution)

(Strategi Organisasi)



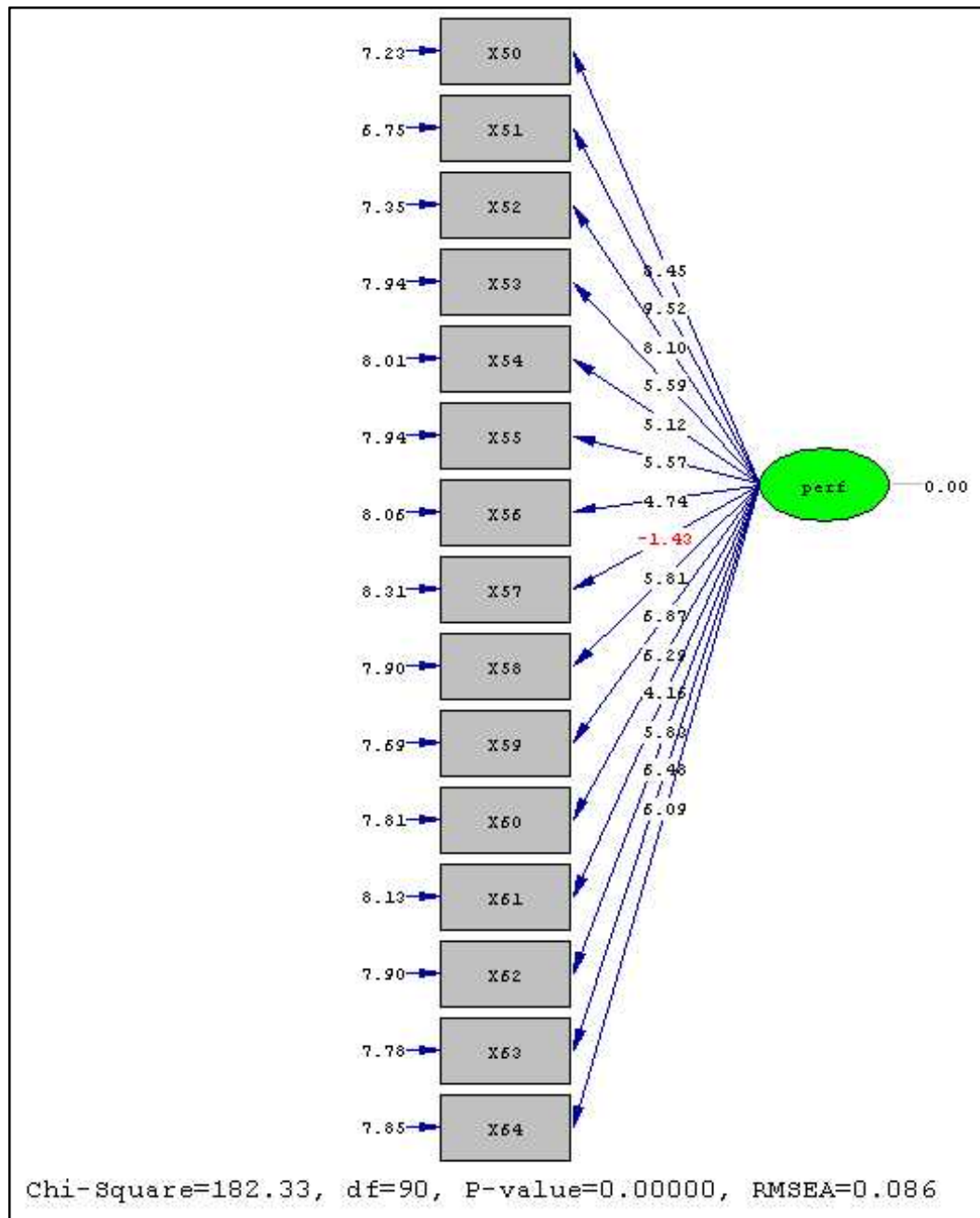
Lampiran 8: *Path Diagram* Pengujian I (*X-Model – Standardized Solution*)

(Sistem Akuntansi Manajemen Organisasi)

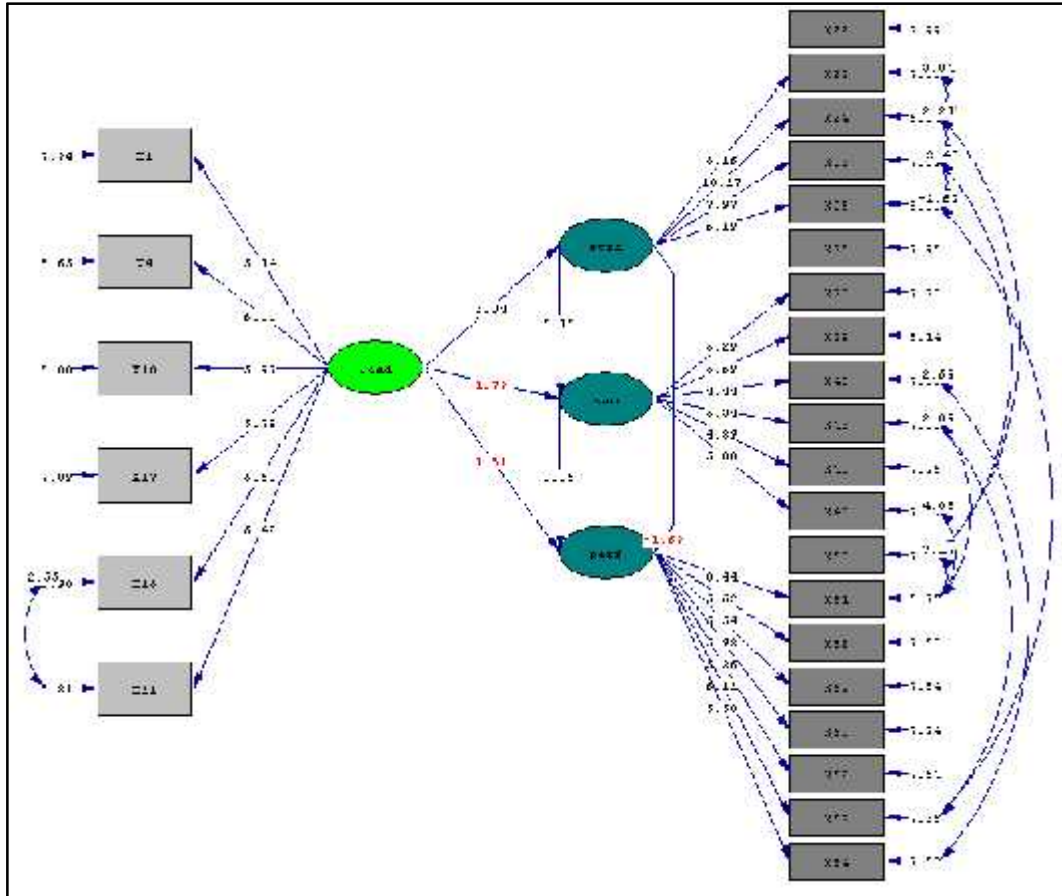


Lampiran 9: Path Diagram Pengujian I (X-Model – Standardized Solution)

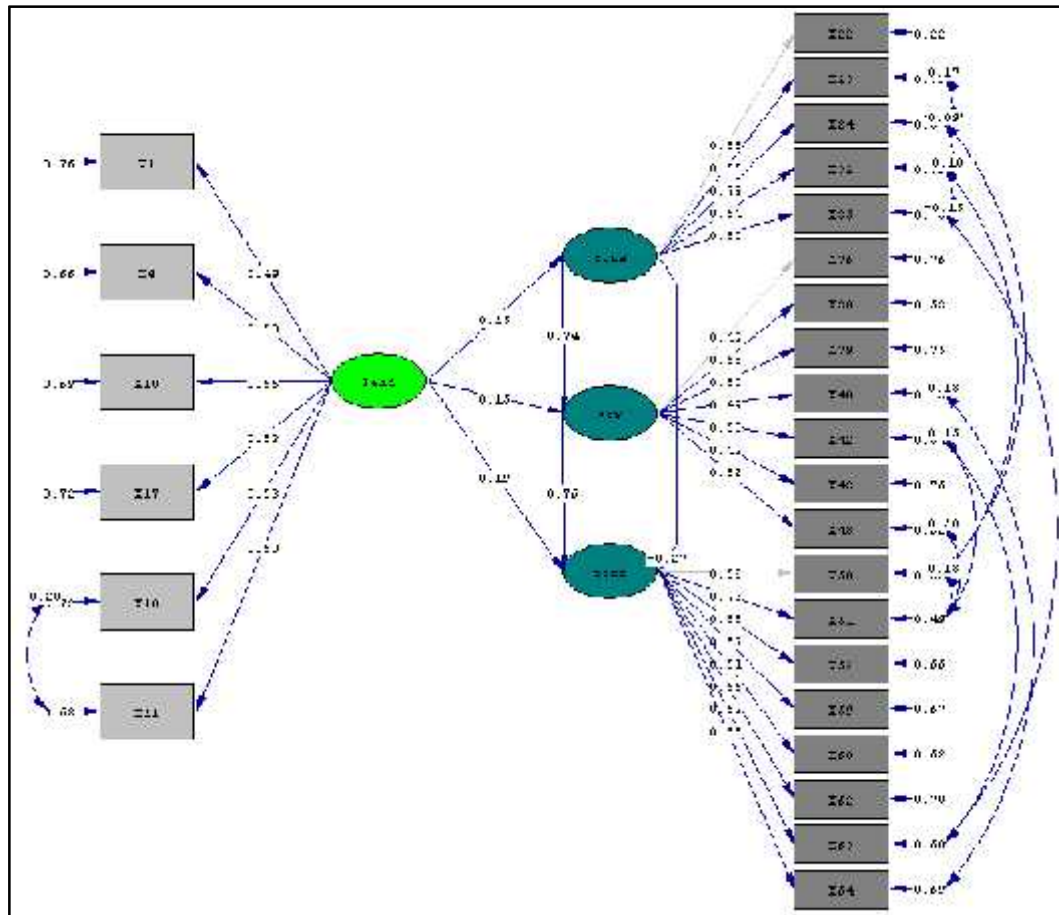
(Kinerja Organisasi)



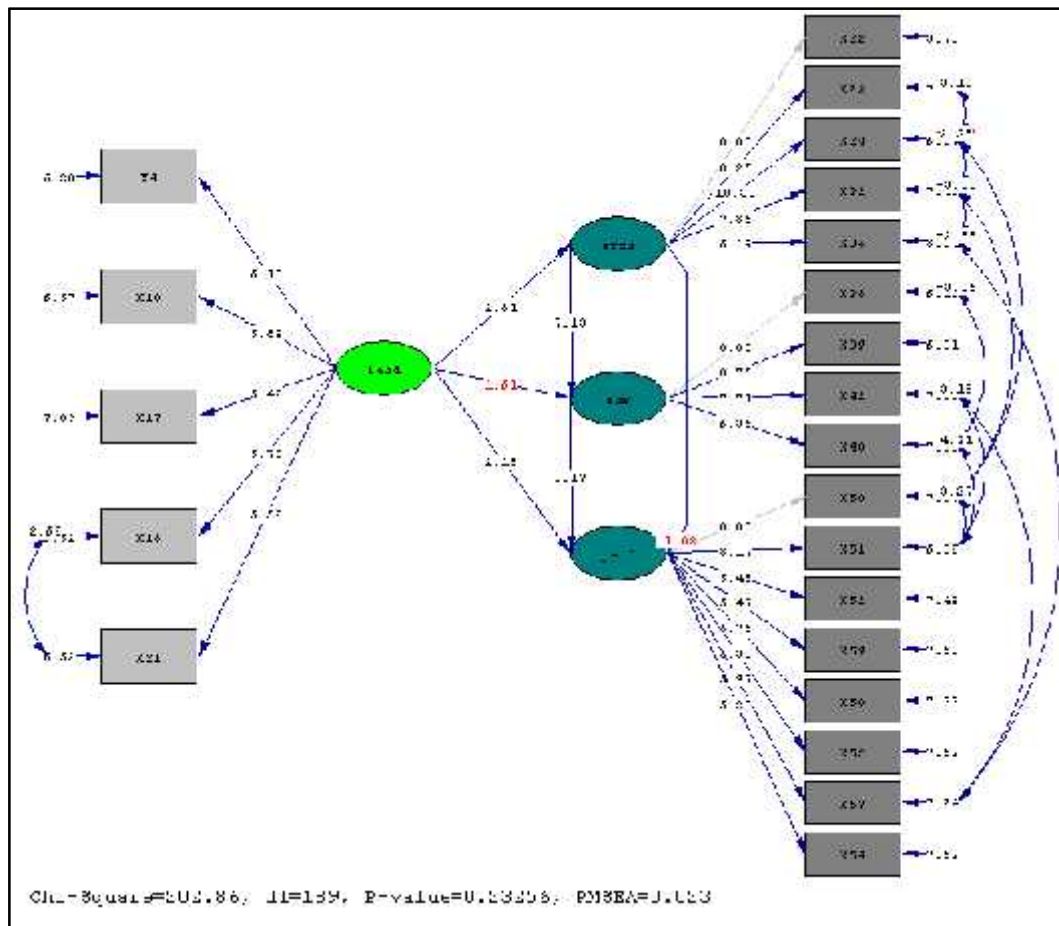
Lampiran 10: Path Diagram Pengujian II (Basic Model – t-value)



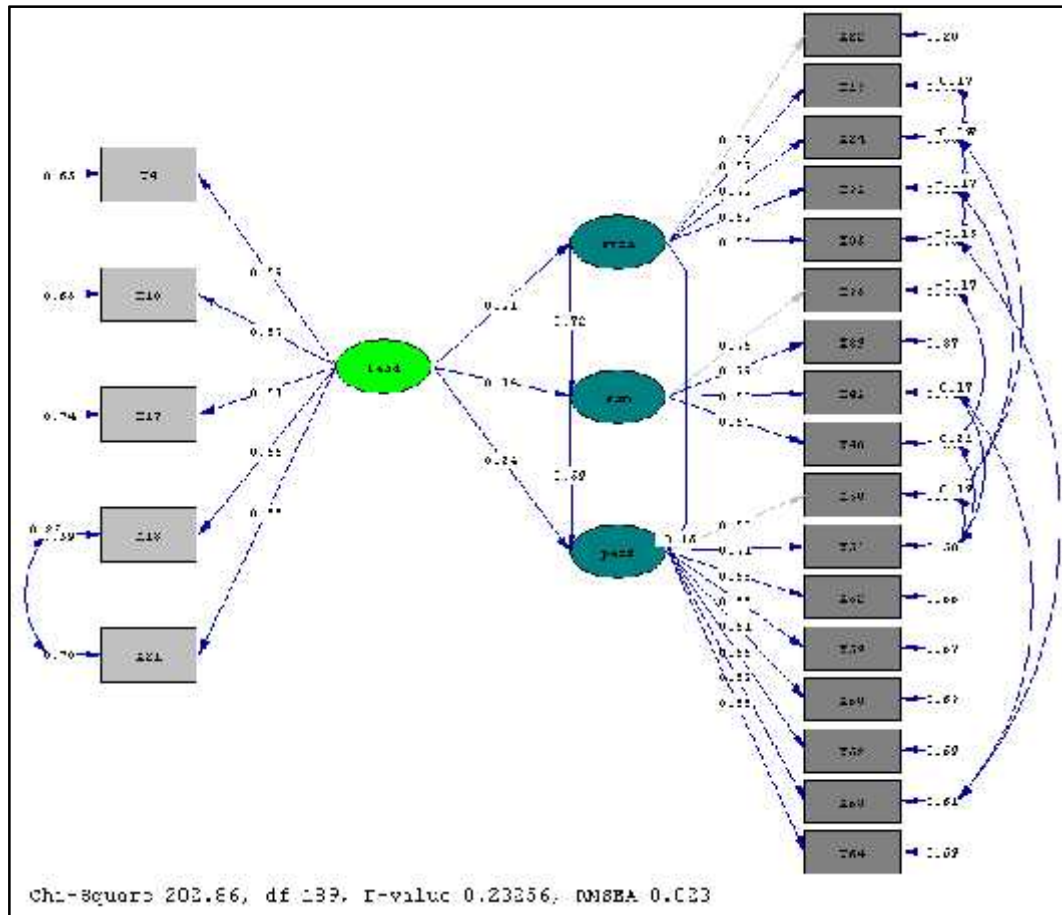
Lampiran 11: *Path Diagram Pengujian II (Basic Model – Standardized Solution)*



Lampiran 12: *Path Diagram Pengujian III (Basic Model – t-value)*



Lampiran 13: Path Diagram Pengujian III (Basic Model – Standardized Solution)



Lampiran 14: *Output Lisrel*

DATE: 5/31/2011

TIME: 19:51

L I S R E L 8.51

BY

Karl G. Jöreskog & Dag Sörbom

This program is published exclusively by

Scientific Software International, Inc.

7383 N. Lincoln Avenue, Suite 100

Lincolnwood, IL 60712, U.S.A.

Phone: (800)247-6113, (847)675-0720, Fax: (847)675-2140

Copyright by Scientific Software International, Inc., 1981-2001

Use of this program is subject to the terms specified in the

Universal Copyright Convention.

Website: www.ssicentral.com

The following lines were read from file C:\Documents and Settings\Sasya Sabrina\Desktop\kues new\4\kues4e.Spl:

raw data from file kues4.psf

latent variables: lead stra sam perf

relationships

X4 X10 X17 X18 X21 = lead

X22 X23 X24 X32 X35 = stra

X38 X39 X42 X48 = sam

X50 X51 X52 X59 X60 X62 X63 X64 = perf

stra sam perf = lead

sam perf = stra

perf = sam

let error covariance between X24 and X23 free

let error covariance between X32 and X24 free

let error covariance between X35 and X32 free

let error covariance between X50 and X24 free

let error covariance between X50 and X32 free

let error covariance between X51 and X42 free

let error covariance between X51 and X48 free

let error covariance between X51 and X50 free

let error covariance between X17 and X35 free

let error covariance between X18 and X60 free

let error covariance between X63 and X35 free

let error covariance between X63 and X42 free

let error covariance between X21 and X18 free
 let error covariance between X48 and X38 free

options: SC EF
 path diagram
 end of problem

Sample Size = 140

Covariance Matrix

	X22	X23	X24	X32	X35	X38
X22	0.71					
X23	0.40	0.62				
X24	0.51	0.46	0.70			
X32	0.36	0.25	0.28	0.66		
X35	0.32	0.23	0.27	0.38	0.78	
X38	0.42	0.26	0.34	0.33	0.21	0.76
X39	0.35	0.27	0.31	0.32	0.26	0.44
X42	0.32	0.20	0.25	0.28	0.17	0.36
X48	0.27	0.24	0.26	0.19	0.19	0.25
X50	0.12	0.10	0.18	0.02	0.06	0.15
X51	0.14	0.13	0.15	0.16	0.11	0.22
X52	0.04	0.05	0.08	0.11	0.07	0.03
X59	0.06	0.03	0.03	0.06	0.07	0.08
X60	0.09	0.11	0.15	0.06	0.06	0.05
X62	0.05	0.11	0.10	0.16	0.16	0.13
X63	0.14	0.06	0.11	0.10	-0.02	0.11
X64	0.17	0.10	0.12	0.19	0.11	0.22
X4	0.12	0.04	0.08	0.03	0.01	0.10
X10	0.12	0.05	0.05	0.13	0.14	0.16
X17	0.06	0.00	0.07	0.10	0.18	0.02
X18	0.15	0.06	0.11	0.12	0.12	0.17
X21	0.05	-0.01	0.07	0.10	0.11	0.03

Covariance Matrix

	X39	X42	X48	X50	X51	X52
X39	0.70					
X42	0.38	0.70				
X48	0.34	0.33	0.68			
X50	0.22	0.17	0.21	0.47		
X51	0.24	0.30	0.35	0.33	0.60	
X52	0.13	0.09	0.18	0.15	0.22	0.43
X59	0.11	0.07	0.12	0.16	0.19	0.16
X60	0.18	0.10	0.17	0.18	0.24	0.16
X62	0.14	0.07	0.08	0.12	0.19	0.17
X63	0.16	0.25	0.18	0.21	0.27	0.16
X64	0.23	0.19	0.13	0.15	0.25	0.22
X4	0.12	0.12	0.12	0.09	0.07	0.05
X10	0.08	0.11	0.09	0.03	0.10	0.10

X17	0.03	0.06	0.09	0.05	0.09	0.13
X18	0.04	0.09	0.10	0.09	0.09	0.04
X21	0.08	0.07	0.11	0.03	0.01	0.05

Covariance Matrix

	X59	X60	X62	X63	X64	X4
X59	0.44					
X60	0.16	0.53				
X62	0.15	0.19	0.47			
X63	0.19	0.25	0.16	0.60		
X64	0.17	0.15	0.18	0.20	0.69	
X4	0.03	0.10	0.03	0.08	0.03	0.59
X10	0.12	0.05	0.07	0.15	0.16	0.21
X17	0.08	0.09	0.15	0.14	0.14	0.13
X18	0.11	-0.04	0.05	0.09	0.10	0.19
X21	0.00	0.01	0.05	0.05	0.07	0.27

Covariance Matrix

	X10	X17	X18	X21
X10	0.56			
X17	0.16	0.51		
X18	0.19	0.19	0.66	
X21	0.19	0.23	0.40	0.85

Number of Iterations = 20

LISREL Estimates (Maximum Likelihood)

Measurement Equations

$$X22 = 0.75 \cdot \text{stra}, \text{Errorvar.} = 0.14, R^2 = 0.80$$

(0.039)
3.70

$$X23 = 0.52 \cdot \text{stra}, \text{Errorvar.} = 0.35, R^2 = 0.44$$

(0.063) (0.048)
8.25 7.24

$$X24 = 0.66 \cdot \text{stra}, \text{Errorvar.} = 0.27, R^2 = 0.62$$

(0.064) (0.044)
10.30 6.07

$$X32 = 0.51 \cdot \text{stra}, \text{Errorvar.} = 0.40, R^2 = 0.39$$

(0.065) (0.054)
7.85 7.48

$$X35 = 0.44*stra, \text{Errorvar.} = 0.58, R^2 = 0.25$$

(0.071)	(0.072)
6.19	8.04

$$X38 = 0.66*sam, \text{Errorvar.} = 0.32, R^2 = 0.57$$

(0.052)
6.15

$$X39 = 0.66*sam, \text{Errorvar.} = 0.26, R^2 = 0.63$$

(0.075)	(0.041)
8.75	6.31

$$X42 = 0.56*sam, \text{Errorvar.} = 0.38, R^2 = 0.46$$

(0.073)	(0.051)
7.71	7.35

$$X48 = 0.53*sam, \text{Errorvar.} = 0.40, R^2 = 0.41$$

(0.083)	(0.056)
6.36	7.08

$$X50 = 0.42*perf, \text{Errorvar.} = 0.31, R^2 = 0.36$$

(0.042)
7.37

$$X51 = 0.54*perf, \text{Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.50$$

(0.065)	(0.042)
8.17	6.82

$$X52 = 0.38*perf, \text{Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.34$$

(0.069)	(0.038)
5.48	7.49

$$X59 = 0.38*perf, \text{Errorvar.} = 0.29, R^2 = 0.33$$

(0.070)	(0.039)
5.47	7.50

$$X60 = 0.45*perf, \text{Errorvar.} = 0.34, R^2 = 0.37$$

(0.077)	(0.046)
5.76	7.33

$$X62 = 0.38*perf, \text{Errorvar.} = 0.33, R^2 = 0.31$$

(0.072)	(0.043)
5.30	7.59

$$X63 = 0.49*perf, \text{Errorvar.} = 0.36, R^2 = 0.39$$

(0.082)	(0.050)
5.97	7.24

$$X64 = 0.46*perf, \text{Errorvar.} = 0.48, R^2 = 0.31$$

(0.087)	(0.063)
5.30	7.59

$$X4 = 0.46*\text{lead}, \text{Errorvar.} = 0.39, R^2 = 0.35$$

(0.074)	(0.061)
6.18	6.30

$$X10 = 0.42*\text{lead}, \text{Errorvar.} = 0.38, R^2 = 0.32$$

(0.072)	(0.058)
5.89	6.57

$$X17 = 0.36*\text{lead}, \text{Errorvar.} = 0.37, R^2 = 0.26$$

(0.067)	(0.053)
5.42	7.03

$$X18 = 0.45*\text{lead}, \text{Errorvar.} = 0.45, R^2 = 0.31$$

(0.079)	(0.070)
5.70	6.52

$$X21 = 0.50*\text{lead}, \text{Errorvar.} = 0.59, R^2 = 0.30$$

(0.091)	(0.091)
5.52	6.52

$$\text{Error Covariance for X24 and X23} = 0.11$$

(0.036)
3.10

$$\text{Error Covariance for X32 and X24} = -0.05$$

(0.029)
-1.56

$$\text{Error Covariance for X35 and X32} = 0.12$$

(0.043)
2.86

$$\text{Error Covariance for X48 and X38} = -0.12$$

(0.037)
-3.36

$$\text{Error Covariance for X50 and X24} = 0.055$$

(0.023)
2.35

$$\text{Error Covariance for X50 and X32} = -0.10$$

(0.029)
-3.33

$$\text{Error Covariance for X51 and X42} = 0.10$$

(0.027)
3.73

$$\text{Error Covariance for X51 and X48} = 0.14$$

(0.031)
4.31

Error Covariance for X51 and X50 = 0.097
(0.030)
3.27

Error Covariance for X63 and X35 = -0.10
(0.039)
-2.65

Error Covariance for X63 and X42 = 0.11
(0.035)
3.18

Error Covariance for X17 and X35 = 0.12
(0.040)
2.91

Error Covariance for X18 and X60 = -0.11
(0.036)
-3.02

Error Covariance for X21 and X18 = 0.16
(0.062)
2.62

Structural Equations

stra = 0.31*lead, Errorvar.= 0.91 , R² = 0.093
(0.11) (0.15)
2.81 5.99

sam = 0.72*stra + 0.14*lead, Errorvar.= 0.40 , R² = 0.60
(0.10) (0.089) (0.10)
7.13 1.61 3.91

perf = -0.16*stra + 0.59*sam + 0.24*lead, Errorvar.= 0.63 , R² = 0.37
(0.16) (0.19) (0.11) (0.18)
-1.03 3.17 2.16 3.44

Reduced Form Equations

stra = 0.31*lead, Errorvar.= 0.91, R² = 0.093
(0.11)
2.81

sam = 0.36*lead, Errorvar.= 0.87, R² = 0.13
(0.11)
3.28

perf = 0.41*lead, Errorvar.= 0.84, R² = 0.16
(0.12)
3.41

Correlation Matrix of Independent Variables

lead

1.00

Covariance Matrix of Latent Variables

	stra	sam	perf	lead
stra	1.00			
sam	0.77	1.00		
perf	0.36	0.55	1.00	
lead	0.31	0.36	0.41	1.00

Goodness of Fit Statistics

Degrees of Freedom = 189
Minimum Fit Function Chi-Square = 214.72 (P = 0.097)
Normal Theory Weighted Least Squares Chi-Square = 202.86 (P = 0.23)
Estimated Non-centrality Parameter (NCP) = 13.86
90 Percent Confidence Interval for NCP = (0.0 ; 52.34)

Minimum Fit Function Value = 1.54
Population Discrepancy Function Value (F0) = 0.100
90 Percent Confidence Interval for F0 = (0.0 ; 0.38)
Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA) = 0.023
90 Percent Confidence Interval for RMSEA = (0.0 ; 0.045)
P-Value for Test of Close Fit (RMSEA < 0.05) = 0.98

Expected Cross-Validation Index (ECVI) = 2.38
90 Percent Confidence Interval for ECVI = (2.28 ; 2.66)
ECVI for Saturated Model = 3.64
ECVI for Independence Model = 9.74

Chi-Square for Independence Model with 231 Degrees of Freedom = 1309.49
Independence AIC = 1353.49
Model AIC = 330.86
Saturated AIC = 506.00
Independence CAIC = 1440.21
Model CAIC = 583.13
Saturated CAIC = 1503.24

Normed Fit Index (NFI) = 0.84
Non-Normed Fit Index (NNFI) = 0.97
Parsimony Normed Fit Index (PNFI) = 0.68
Comparative Fit Index (CFI) = 0.98
Incremental Fit Index (IFI) = 0.98
Relative Fit Index (RFI) = 0.80

Critical N (CN) = 154.52

Root Mean Square Residual (RMR) = 0.038
 Standardized RMR = 0.062
 Goodness of Fit Index (GFI) = 0.88
 Adjusted Goodness of Fit Index (AGFI) = 0.84
 Parsimony Goodness of Fit Index (PGFI) = 0.66

Standardized Solution

LAMBDA-Y

	stra	sam	perf
	-----	-----	-----
X22	0.75	--	--
X23	0.52	--	--
X24	0.66	--	--
X32	0.51	--	--
X35	0.44	--	--
X38	--	0.66	--
X39	--	0.66	--
X42	--	0.56	--
X48	--	0.53	--
X50	--	--	0.42
X51	--	--	0.54
X52	--	--	0.38
X59	--	--	0.38
X60	--	--	0.45
X62	--	--	0.38
X63	--	--	0.49
X64	--	--	0.46

LAMBDA-X

	lead

X4	0.46
X10	0.42
X17	0.36
X18	0.45
X21	0.50

BETA

	stra	sam	perf
	-----	-----	-----
stra	--	--	--
sam	0.72	--	--
perf	-0.16	0.59	--

GAMMA

lead


```

-----
stra  0.31
sam   0.14
perf  0.24

```

Correlation Matrix of ETA and KSI

```

      stra   sam   perf   lead
-----
stra  1.00
sam   0.77   1.00
perf  0.36   0.55   1.00
lead  0.31   0.36   0.41   1.00

```

PSI

Note: This matrix is diagonal.

```

      stra   sam   perf
-----
0.91   0.40   0.63

```

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

```

      lead
-----
stra  0.31
sam   0.36
perf  0.41

```

Completely Standardized Solution

LAMBDA-Y

```

      stra   sam   perf
-----
X22  0.89   --   --
X23  0.67   --   --
X24  0.79   --   --
X32  0.63   --   --
X35  0.50   --   --
X38  --   0.76  --
X39  --   0.79  --
X42  --   0.68  --
X48  --   0.64  --
X50  --   --   0.60
X51  --   --   0.71
X52  --   --   0.58
X59  --   --   0.58
X60  --   --   0.61
X62  --   --   0.55
X63  --   --   0.63
X64  --   --   0.55

```

LAMBDA-X

	lead
X4	0.59
X10	0.57
X17	0.51
X18	0.55
X21	0.55

BETA

	stra	sam	perf
stra	--	--	--
sam	0.72	--	--
perf	-0.16	0.59	--

GAMMA

	lead
stra	0.31
sam	0.14
perf	0.24

Correlation Matrix of ETA and KSI

	stra	sam	perf	lead
stra	1.00			
sam	0.77	1.00		
perf	0.36	0.55	1.00	
lead	0.31	0.36	0.41	1.00

PSI

Note: This matrix is diagonal.

stra	sam	perf
0.91	0.40	0.63

THETA-EPS

	X22	X23	X24	X32	X35	X38
X22	0.20					
X23	--	0.56				
X24	--	0.17	0.38			
X32	--	--	-0.07	0.61		
X35	--	--	--	0.17	0.75	
X38	--	--	--	--	--	0.43
X39	--	--	--	--	--	--
X42	--	--	--	--	--	--
X48	--	--	--	--	--	-0.17

X50	--	--	0.09	-0.17	--	--
X51	--	--	--	--	--	--
X52	--	--	--	--	--	--
X59	--	--	--	--	--	--
X60	--	--	--	--	--	--
X62	--	--	--	--	--	--
X63	--	--	--	--	-0.15	--
X64	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS

	X39	X42	X48	X50	X51	X52
X39	0.37					
X42	--	0.54				
X48	--	--	0.59			
X50	--	--	--	0.64		
X51	--	0.16	0.22	0.19	0.50	
X52	--	--	--	--	--	0.66
X59	--	--	--	--	--	--
X60	--	--	--	--	--	--
X62	--	--	--	--	--	--
X63	--	0.17	--	--	--	--
X64	--	--	--	--	--	--

THETA-EPS

	X59	X60	X62	X63	X64
X59	0.67				
X60	--	0.63			
X62	--	--	0.69		
X63	--	--	--	0.61	
X64	--	--	--	--	0.69

THETA-DELTA-EPS

	X22	X23	X24	X32	X35	X38
X4	--	--	--	--	--	--
X10	--	--	--	--	--	--
X17	--	--	--	--	0.19	--
X18	--	--	--	--	--	--
X21	--	--	--	--	--	--

THETA-DELTA-EPS

	X39	X42	X48	X50	X51	X52
X4	--	--	--	--	--	--
X10	--	--	--	--	--	--
X17	--	--	--	--	--	--
X18	--	--	--	--	--	--
X21	--	--	--	--	--	--

THETA-DELTA-EPS

	X59	X60	X62	X63	X64
X4	--	--	--	--	--
X10	--	--	--	--	--
X17	--	--	--	--	--
X18	--	-0.18	--	--	--
X21	--	--	--	--	--

THETA-DELTA

	X4	X10	X17	X18	X21
X4	0.65				
X10	--	0.68			
X17	--	--	0.74		
X18	--	--	--	0.69	
X21	--	--	--	0.22	0.70

Regression Matrix ETA on KSI (Standardized)

	lead
stra	0.31
sam	0.36
perf	0.41

Total and Indirect Effects

Total Effects of KSI on ETA

	lead
stra	0.31 (0.11) 2.81
sam	0.36 (0.11) 3.28
perf	0.41 (0.12) 3.41

Indirect Effects of KSI on ETA

	lead
stra	--

sam 0.22
(0.08)
2.69

perf 0.16
(0.06)
2.57

Total Effects of ETA on ETA

	stra	sam	perf
stra	--	--	--
sam	0.72 (0.10) 7.13	--	--
perf	0.26 (0.11) 2.47	0.59 (0.19) 3.17	--

Largest Eigenvalue of B*B' (Stability Index) is 0.588

Indirect Effects of ETA on ETA

	stra	sam	perf
stra	--	--	--
sam	--	--	--
perf	0.43 (0.14) 3.01	--	--

Total Effects of ETA on Y

	stra	sam	perf
X22	0.75	--	--
X23	0.52 (0.06) 8.25	--	--
X24	0.66 (0.06) 10.30	--	--

X32	0.51 (0.07) 7.85	--	--
X35	0.44 (0.07) 6.19	--	--
X38	0.48 (0.07) 7.13	0.66	--
X39	0.48 (0.06) 7.34	0.66 (0.08) 8.75	--
X42	0.41 (0.06) 6.70	0.56 (0.07) 7.71	--
X48	0.38 (0.06) 6.40	0.53 (0.08) 6.36	--
X50	0.11 (0.04) 2.47	0.25 (0.08) 3.17	0.42
X51	0.14 (0.06) 2.52	0.32 (0.10) 3.16	0.54 (0.07) 8.17
X52	0.10 (0.04) 2.45	0.22 (0.07) 3.13	0.38 (0.07) 5.48
X59	0.10 (0.04) 2.45	0.23 (0.07) 3.12	0.38 (0.07) 5.47
X60	0.12 (0.05) 2.46	0.26 (0.08) 3.16	0.45 (0.08) 5.76
X62	0.10 (0.04) 2.44	0.23 (0.07) 3.09	0.38 (0.07) 5.30
X63	0.13 (0.05) 2.49	0.29 (0.09) 3.15	0.49 (0.08) 5.97

X64	0.12	0.27	0.46
	(0.05)	(0.09)	(0.09)
	2.44	3.09	5.30

Indirect Effects of ETA on Y

	stra	sam	perf
	-----	-----	-----
X22	--	--	--
X23	--	--	--
X24	--	--	--
X32	--	--	--
X35	--	--	--
X38	0.48	--	--
	(0.07)		
	7.13		
X39	0.48	--	--
	(0.06)		
	7.34		
X42	0.41	--	--
	(0.06)		
	6.70		
X48	0.38	--	--
	(0.06)		
	6.40		
X50	0.11	0.25	--
	(0.04)	(0.08)	
	2.47	3.17	
X51	0.14	0.32	--
	(0.06)	(0.10)	
	2.52	3.16	
X52	0.10	0.22	--
	(0.04)	(0.07)	
	2.45	3.13	
X59	0.10	0.23	--
	(0.04)	(0.07)	
	2.45	3.12	
X60	0.12	0.26	--
	(0.05)	(0.08)	

	2.46	3.16	
X62	0.10	0.23	--
	(0.04)	(0.07)	
	2.44	3.09	
X63	0.13	0.29	--
	(0.05)	(0.09)	
	2.49	3.15	
X64	0.12	0.27	--
	(0.05)	(0.09)	
	2.44	3.09	

Total Effects of KSI on Y

	lead

X22	0.23
	(0.08)
	2.81
X23	0.16
	(0.06)
	2.72
X24	0.20
	(0.07)
	2.78
X32	0.16
	(0.06)
	2.70
X35	0.13
	(0.05)
	2.55
X38	0.24
	(0.07)
	3.28
X39	0.24
	(0.07)
	3.30
X42	0.21
	(0.06)
	3.23
X48	0.19
	(0.06)

	3.19
X50	0.17 (0.05) 3.41
X51	0.22 (0.06) 3.53
X52	0.15 (0.05) 3.34
X59	0.16 (0.05) 3.34
X60	0.18 (0.05) 3.46
X62	0.15 (0.05) 3.30
X63	0.20 (0.06) 3.42
X64	0.19 (0.06) 3.30

Standardized Total and Indirect Effects

Standardized Total Effects of KSI on ETA

	lead

stra	0.31
sam	0.36
perf	0.41

Standardized Indirect Effects of KSI on ETA

	lead

stra	- -
sam	0.22

perf 0.16

Standardized Total Effects of ETA on ETA

	stra	sam	perf
stra	--	--	--
sam	0.72	--	--
perf	0.26	0.59	--

Standardized Indirect Effects of ETA on ETA

	stra	sam	perf
stra	--	--	--
sam	--	--	--
perf	0.43	--	--

Standardized Total Effects of ETA on Y

	stra	sam	perf
X22	0.75	--	--
X23	0.52	--	--
X24	0.66	--	--
X32	0.51	--	--
X35	0.44	--	--
X38	0.48	0.66	--
X39	0.48	0.66	--
X42	0.41	0.56	--
X48	0.38	0.53	--
X50	0.11	0.25	0.42
X51	0.14	0.32	0.54
X52	0.10	0.22	0.38
X59	0.10	0.23	0.38
X60	0.12	0.26	0.45
X62	0.10	0.23	0.38
X63	0.13	0.29	0.49
X64	0.12	0.27	0.46

Completely Standardized Total Effects of ETA on Y

	stra	sam	perf
X22	0.89	--	--
X23	0.67	--	--
X24	0.79	--	--
X32	0.63	--	--
X35	0.50	--	--
X38	0.55	0.76	--
X39	0.57	0.79	--
X42	0.49	0.68	--
X48	0.46	0.64	--
X50	0.16	0.36	0.60
X51	0.19	0.42	0.71

X52	0.15	0.34	0.58
X59	0.15	0.34	0.58
X60	0.16	0.36	0.61
X62	0.15	0.33	0.55
X63	0.16	0.37	0.63
X64	0.15	0.33	0.55

Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	stra	sam	perf
	-----	-----	-----
X22	--	--	--
X23	--	--	--
X24	--	--	--
X32	--	--	--
X35	--	--	--
X38	0.48	--	--
X39	0.48	--	--
X42	0.41	--	--
X48	0.38	--	--
X50	0.11	0.25	--
X51	0.14	0.32	--
X52	0.10	0.22	--
X59	0.10	0.23	--
X60	0.12	0.26	--
X62	0.10	0.23	--
X63	0.13	0.29	--
X64	0.12	0.27	--

Completely Standardized Indirect Effects of ETA on Y

	stra	sam	perf
	-----	-----	-----
X22	--	--	--
X23	--	--	--
X24	--	--	--
X32	--	--	--
X35	--	--	--
X38	0.55	--	--
X39	0.57	--	--
X42	0.49	--	--
X48	0.46	--	--
X50	0.16	0.36	--
X51	0.19	0.42	--
X52	0.15	0.34	--
X59	0.15	0.34	--
X60	0.16	0.36	--
X62	0.15	0.33	--
X63	0.16	0.37	--
X64	0.15	0.33	--

Standardized Total Effects of KSI on Y

lead

X22	0.23
X23	0.16
X24	0.20
X32	0.16
X35	0.13
X38	0.24
X39	0.24
X42	0.21
X48	0.19
X50	0.17
X51	0.22
X52	0.15
X59	0.16
X60	0.18
X62	0.15
X63	0.20
X64	0.19

Completely Standardized Total Effects of KSI on Y

	lead

X22	0.27
X23	0.20
X24	0.24
X32	0.19
X35	0.15
X38	0.28
X39	0.29
X42	0.25
X48	0.23
X50	0.24
X51	0.29
X52	0.23
X59	0.23
X60	0.25
X62	0.22
X63	0.25
X64	0.22

Time used: 0.203 Seconds