

**PERAN KEPEMIMPINAN DALAM PENCAPAIAN KINERJA ORGANISASI MELALUI  
BUDAYA, STRATEGI, DAN SISTEM AKUNTANSI MANAJEMEN ORGANISASI**

**Christina Yuliana, SE, MSi**

(Dosen Unika Atma Jaya Jakarta dan Mahasiswa PIA S3 FE-UI)

**Abstract**

Research about leadership style haven't give conclusive result until now. Several researcher have found that leadership has essential influence and direct relation to organizational performance, meanwhile the other found different. The inconsistent result may be caused the researcher did not involve suitable variable. Therefore, is necessary to build a study about leadership and performance that more comprehensive by involves contextual variable (culture, strategy, and management accounting system) and considering direct and indirect relationship among those variables as a part of a dynamic organizational body. This research use primary data via questionnaire with 223 respondent of 93 enrolled manufacturing business at Indonesian Stock Exchange 2009. Using structural equation with LISREL 8.8., the result point out that leadership style not influence organizational performance directly, but influence organizational culture and strategy. Organizational culture influence organization strategy, organization strategy influence management accounting system, and management accounting system influence organizational performance. Leadership not influence accounting management system directly, but intermediating by other variable, which is organization strategy. One thing that is surprises, organization strategy not influence organizational performance directly, but must be backed up by management accounting system. This result point out the central role of management accounting system in organisational performance achievement. Contribution of this result is a conceptual model that capture internal process from leadership style to organizational performance via contingency variable, which are: culture, strategy, and management accounting system. Besides, also give empirical evidence to *stakeholders* (investor, *shareholders*, employee, supplier) about leadership style focus in accommodating stakeholders' interest. By knowing that, stakeholders will get a guidance about leaders priority in allocating corporate resources in order to achieve organizational performance.

**Keyword:** leadership, culture, strategy, management accounting system, performance

## **1. Pendahuluan**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Kepemimpinan telah menjadi perdebatan dan diskusi sejak lama. Sampai saat ini penelitian mengenai kepemimpinan masih belum memberikan hasil yang konklusif. Beberapa peneliti menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh penting dan langsung terhadap

kinerja sebuah organisasi (Katz dan Kahn, 1978; Peters dan Waterman, 1982; Elenkov dan Manev, 2005), sedangkan penulis lainnya sangsi bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh yang substansial dan langsung terhadap kinerja organisasi tetapi tergantung pada faktor-faktor yang berada di luar kekuasaan pemimpin seperti kondisi ekonomi, kondisi pasar, kebijakan pemerintah, dan perubahan teknologi. (Meindl, Erlich, Duderich, 1985; Pfeffer, 1977b).

Sejumlah perusahaan besar di luar Indonesia, seperti: Google Inc., Microsoft, Enron, Circle K's, Xerox, Bank of America, MicroStrategy, dan IBM, menunjukkan adanya peran gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi baik secara langsung ataupun tidak langsung. Beberapa perusahaan besar di Indonesia, seperti: Indofood Sukses Makmur, Unilever Indonesia, Astra Group, Indomobil, Sinar Mas juga menunjukkan peran para pemimpin perusahaan tersebut dalam pencapaian kinerja organisasi melalui budaya, strategi, dan sistem akuntansi manajemen organisasi yang dapat dilihat pada *annual report* perusahaan tersebut.

Riset yang dilakukan oleh Schein (2004) mengenai psikologi kepemimpinan organisasi menemukan adanya hubungan yang kuat antara tindakan kepemimpinan eksekutif dan budaya organisasi. Kepemimpinan memegang peran penting dalam perencanaan dan pengembangan strategi perusahaan (Yukl, 2006; Pratt, 2004). Gaya kepemimpinan yang berbeda ternyata juga mempengaruhi cara manajer menggunakan dan mengembangkan sistem dan data akuntansi perusahaan (Hopwood, 1974; Jansen, 2008). Hubungan gaya kepemimpinan dan sistem akuntansi manajemen dapat dilihat pada beberapa perusahaan di Indonesia.

Sampai saat ini banyak penelitian dilakukan mengenai desain sistem akuntansi manajemen yang dipengaruhi oleh sejumlah variabel lingkungan dan atribut organisasi seperti ketidakpastian lingkungan, teknologi, ukuran organisasi, dan lain-lain (Hayes, 1977; Gordon dan Narayanan, 1984; Govindarajan, 1984). Akan tetapi, hasil penelitian tersebut masih belum memberikan hasil yang konsisten. Hasil penelitian yang belum seragam tersebut mungkin

disebabkan oleh adanya variasi budaya (Thomas, 1989; Jansen, 2008) dan strategi antar organisasi (Otley, 1980; Gani dan Jermias, 2005).

Penelitian ini menggunakan teori kontinjensi dan *structural equation model* untuk menunjukkan variabel apa yang berpengaruh terhadap variabel lainnya dan memeriksa hubungan langsung dan bertahap antara variabel sebagai satu kesatuan (tidak seperti regresi berganda yang pendekatannya *piecemeal*) serta dapat memberikan arah pemodelan mengenai kesesuaian (*fitness*) hubungan kepemimpinan, budaya, strategi, dan sistem akuntansi manajemen dengan kinerja perusahaan. Penelitian ini melibatkan dua dimensi gaya kepemimpinan transformatif dan transaksional, yang sejauh pengetahuan penulis, belum pernah dilakukan di Indonesia. Sebagian besar penelitian hanya melibatkan satu dimensi saja, yaitu gaya kepemimpinan transformasional. Bass (1985) sendiri dalam penelitiannya mengungkapkan bahwa gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional ada pada setiap individu tergantung pada dimensi mana yang lebih mendominasi. Penelitian ini juga membahas kemungkinan adanya peran intermediasi yang menghubungkan antara kepemimpinan dan sistem akuntansi manajemen. Proses intermediasi tersebut berupa budaya dan strategi organisasi.

Berdasarkan semua uraian tersebut, penelitian ini akan melakukan pengujian peran kepemimpinan terhadap pencapaian kinerja organisasi perusahaan melalui strategi, budaya organisasi, dan sistem akuntansi manajemen. Penelitian ini berbeda dengan penelitian dalam literatur akuntansi sebelumnya karena melibatkan perspektif yang luas di luar disiplin ilmu akuntansi, yaitu: (1) kepemimpinan, budaya organisasi, dan manajemen strategi; (2) menggunakan pendekatan integratif untuk variabel kepemimpinan dan budaya organisasi.

## **1.2. Permasalahan Penelitian**

Studi mengenai hubungan kepemimpinan dan kinerja organisasi masih belum memberikan hasil yang konklusif, kemungkinan besar karena studi terdahulu tidak melibatkan

variabel kontekstual yang sesuai. Oleh karena itu, diperlukan sebuah studi kontijensi tentang kinerja dan kepemimpinan yang lebih komprehensif dengan melibatkan variabel kontekstual yang sesuai (budaya, strategi, sistem akuntansi manajemen) dan memperhitungkan hubungan langsung dan tidak langsung antara variabel kepemimpinan dan kinerja dengan melibatkan variabel kontekstual tersebut. Penelitian ini juga melibatkan hubungan intermediasi antar variabel kontekstual berdasarkan pertimbangan adanya mekanisme hubungan antar variabel tersebut sebagai bagian dari satu tubuh organisasi yang dinamis.

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan utama dari penelitian ini adalah untuk menyelidiki seberapa jauh kesesuaian (*fit*) antara gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) dan variabel kontekstual berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Secara khusus, bertujuan untuk:

1. Mempelajari pengaruh langsung gaya kepemimpinan (transformasional dan kepemimpinan transaksional) terhadap kinerja organisasi.
2. Mempelajari pengaruh tidak langsung gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) terhadap kinerja organisasi melalui: (i) budaya organisasi; (ii) strategi organisasi; (iii) sistem akuntansi manajemen; (iv) budaya dan sistem akuntansi manajemen organisasi; (v) strategi dan sistem akuntansi manajemen organisasi; (vi) budaya, strategi dan sistem akuntansi manajemen organisasi.

### **1.4. Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi konseptual untuk perkembangan ilmu dan riset dalam bidang akuntansi manajemen dan manajemen strategi sebagai berikut:

1. Memberikan pemahaman dan penjelasan yang lebih komprehensif tentang hubungan *contingent* antara gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) dan kinerja

perusahaan, baik secara langsung, maupun secara tidak langsung melalui variabel kontekstual, yaitu: budaya, strategi, dan sistem akuntansi manajemen organisasi.

2. Menghasilkan model konseptual yang menggambarkan rangkaian proses internal tentang gaya kepemimpinan yang berpengaruh efektif terhadap kinerja organisasi, baik langsung maupun tidak langsung melalui variabel konteks, yaitu: budaya, strategi, dan sistem akuntansi manajemen, dalam lingkungan perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2009.

Bagi dunia praktisi, penelitian ini diharapkan dapat memberikan beberapa kontribusi sebagai berikut:

1. Memberikan bukti empiris kepada *stakeholders* (investor, *shareholders*, karyawan, supplier) mengenai pengaruh gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) terhadap: (i) proses internal organisasi yaitu budaya, strategi serta sistem akuntansi manajemen yang relevan dalam pencapaian kinerja perusahaan; (ii) fokus para pemimpin tersebut dalam mengakomodasi kepentingan berbagai pihak dalam *stakeholders*. Dengan mengetahui fokus para pemimpin tersebut, para *stakeholders* akan mendapatkan gambaran mengenai prioritas para pemimpin dalam pengalokasian sumber daya perusahaan sehubungan dengan upaya memenuhi kepentingan *stakeholders*.
2. Memberikan suatu model hubungan gaya kepemimpinan dengan kinerja organisasi di Indonesia sehingga investor dapat mengambil keputusan investasi yang tepat setelah mempertimbangkan gaya kepemimpinan perusahaan.

## **2. Kerangka Teoretis dan Pengembangan Hipotesis**

### **2.1. Kerangka Teoretis**

Lingkungan usaha yang selalu berubah membutuhkan pemimpin yang berfungsi sebagai katalisator perubahan daripada manajer yang menjalankan fungsi administrator, kontrol, dan inisiator (Bennis, 1989 dalam Kreitner dan Kinicki, 2004). Pemimpin sebagai katalisator perubahan bertanggungjawab mempersiapkan dan memimpin organisasi melewati berbagai perubahan dalam hal struktur, strategi, dan budaya organisasi (Weese, 2005). Kepemimpinan dapat dikelompokkan menjadi dua, yaitu: gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional (Bass, 1985; Bass dan Avolio, 1990<sup>a</sup>; Yammarino dan Bass (1990). Gaya kepemimpinan transformasional memiliki empat komponen, yaitu: (i) karisma; (ii) stimulasi intelektual; (iii) perhatian terhadap individu; (iv) motivator dan inspirator. Gaya kepemimpinan transaksional terdiri dari tiga komponen, yaitu: (i) penekanan pada *reward*; (ii) *active management by exception*; (iii) *pasive management by exception*. Pemimpin yang efektif menggunakan kombinasi dua gaya kepemimpinan tersebut (Burns, 1978; Bass, 1985; Bass dan Avolio, 1993).

Gaya kepemimpinan yang berbeda mempengaruhi budaya organisasi dan cara manajer merumuskan dan mengimplementasikan strategi organisasi (Yukl, 2006; Pratt, 2004; Beer, 1988) serta menggunakan dan mengembangkan sistem dan data akuntansi perusahaan (Hopwood, 1974; Jansen, 2008). Kejelasan formulasi strategi merupakan aspek penting dari manajemen yang efektif, karena strategi yang jelas dan tepat akan menghasilkan kinerja yang superior (Porter, 1985). Strategi yang didukung oleh sistem informasi, termasuk informasi akuntansi manajemen, dapat mendorong perusahaan menghasilkan kinerja yang tinggi dan memiliki keunggulan bersaing (Gani dan Jermias, 2005; Shank dan Govindarajan, 1993; Johnson dan Kaplan, 1987).

Budaya organisasi, sebagai variabel mediasi kepemimpinan dan kinerja organisasi, juga berasosiasi dengan strategi organisasi dan sistem akuntansi manajemen perusahaan. (Goddard, 1997; Thomas, 1989; Dent, 1991). Budaya organisasi yang sesuai dengan strategi organisasi akan

mempengaruhi kinerja organisasi (Doise, 2008). Budaya organisasi akan tercermin dalam semua fungsi yang ada dalam organisasi termasuk akuntansi (Thomas, 1989).

## **2.2. Pengembangan Hipotesis**

### **2.2.1. Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi**

Tidak diragukan lagi bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh kuat terhadap efektifitas organisasi (Mussry, 2008) dan merupakan salah satu dari beberapa variabel yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan (Katz dan Kahn, 1978; Peters dan Waterman, 1982; Darling dan Box, 1999; Elenkov dan Manev, 2005). Lieberson dan O'Connor (1972) menemukan bahwa suksesi kepemimpinan berkaitan dengan varians laba bersih sebesar 7,5 %, Weiner dan Mahoney (1981) menemukan bahwa kepemimpinan menjelaskan 44% dari varians dalam laba per total asset, sementara Thomas (1988) menemukan bahwa kepemimpinan menjelaskan 51% dari varians dalam margin laba perusahaan ritel di Inggris dalam kurun waktu 20 tahun.

Berdasarkan hasil penelitian empiris dan kajian literatur yang telah dijelaskan di atas, maka penelitian ini mengajukan hipotesis sebagai berikut:

Hipotesis 1: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi

### **2.2.2. Gaya Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi Melalui Budaya Organisasi**

Efek pemimpin terhadap kinerja dapat bersifat tidak langsung tetapi dimediasi oleh variabel budaya dan strategi (Yukl, 2006). Schein (2004) berpendapat bahwa kepemimpinan adalah kritikal dalam pembentukan dan pemeliharaan budaya organisasi. Budaya organisasi muncul dan berubah sehubungan dengan fokus pemimpin, reaksi terhadap krisis, dan strategi perekrutan. Bass (1998) dalam penelitiannya menemukan bahwa konsep budaya dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan transformasional dan gaya kepemimpinan transaksional dalam organisasi.

Efek budaya perusahaan terhadap kinerja perusahaan telah menjadi topik penelitian Allen (1985), Davis (1984), Dennison (1984), Gordon (1985), Buono, Bowditch dan Lewis (1985), Lorsch (1985). Posner, Kouzes dan Schmidt (1985) dalam studinya menemukan bahwa pemahaman karyawan yang benar mengenai budaya organisasi akan menuntun pada perbedaan kinerja organisasi yang signifikan. Budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, yang jika diatur dengan baik akan menghasilkan *return* keuangan yang lebih tinggi (Baker dan Hawes, 2001). Berdasarkan hasil penelitian empiris dan kajian literatur di atas, hipotesis yang dikembangkan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 2: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi

### **2.2.3. Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Melalui Strategi Organisasi**

Lord dan Maher (1991) berpendapat bahwa efektivitas pemimpin puncak tergantung pada kebebasan mereka untuk melakukan perubahan yang inovatif dan besar pada strategi organisasi yang akan mempengaruhi kinerja organisasi tersebut di masa mendatang. Hasil penelitian Elenkov dan Manev (2005) mendukung pendapat Lord dan Maher (1991) dengan menemukan hubungan positif gaya kepemimpinan transformasional dengan inovasi produk dan organisasi. Lebih lanjut Elenkov dan Manev (2005) berpendapat bahwa stimulasi intelektual yang merupakan salah satu dimensi kepemimpinan transformasional, seharusnya mendorong kreativitas dan eksperimen yang lebih, dan dengan demikian mengarahkan pada strategi diferensiasi yang lebih inovatif. Gaya kepemimpinan yang erat kaitannya dengan strategi *low cost* adalah gaya kepemimpinan transaksional. *Reward* dan sanksi yang diberikan pemimpin gaya transaksional membawa pesan terselubung mengenai prioritas, nilai-nilai, dan asumsi yang secara



konsisten mengaitkan *reward* dan sanksi dengan perilaku yang disepakati untuk mencapai efisiensi (Bass dan Avolio, 1990b; Yammarino dan Bass, 1990).

Hipotesis yang dapat dikembangkan berdasarkan hasil penelitian empiris dan kajian literatur di atas adalah sebagai berikut:

Hipotesis 3: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui strategi organisasi

#### **2.2.4. Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Organisasi Melalui Sistem Akuntansi Manajemen Organisasi**

Manajer sangat berkepentingan dengan informasi *benchmarking* dan pengendalian yang tersedia dalam sistem akuntansi manajemen untuk mencapai hasil yang diharapkan dan mempunyai nilai tambah dibandingkan pesaing. Manajemen dengan gaya kepemimpinan transformasional, selain melakukan pendekatan emosional kepada karyawan, juga melakukan pendekatan kepada pelanggan (Jansen, 2008). Secara lebih spesifik, manajemen dengan gaya kepemimpinan transformasional akan mengembangkan sistem teintegrasi yang secara eksplisit menghubungkan kebutuhan pelanggan terhadap desain produk dengan skedul produksi. Sistem terintegrasi yang terhubung juga dengan pemasok dapat menolong perusahaan mencapai kualitas yang diinginkan dan mengirimkan barang tepat waktu kepada pelanggan karena tersedianya bahan baku yang berkualitas pada saat dibutuhkan (Gani dan Jermias, 2005).

Kepemimpinan transaksional sangat membutuhkan taksiran biaya terkait yang akurat serta pengendalian atas biaya tersebut. Selain itu, akan fokus pada sistem akuntansi manajemen yang memungkinkan perusahaan melayani kebutuhan pelanggan melalui efisiensi proses dan manajemen berdasarkan aktivitas serta pengelolaan rantai nilai perusahaan. Efisiensi biaya dicapai perusahaan dengan cara memperbaiki proses produksi yang sekarang digunakan atau

reorganisasi proses manufaktur untuk efektivitas operasi dengan menghilangkan aktivitas yang tidak memberi nilai tambah (Hayes et al, 1988; Gani dan Jermias, 2005).

Berdasarkan hasil penelitian empiris dan kajian literatur di atas, hipotesis yang dapat dikembangkan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 4: Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui sistem akuntansi manajemen organisasi

### **2.2.5. Kepemimpinan Dan Kinerja Organisasi Melalui Budaya, Strategi, dan Sistem**

#### **Akuntansi Manajemen Organisasi**

Gaya kepemimpinan transformasional yang menekankan pendekatan emosional antara pemimpin dan pengikut dalam mencapai tujuan organisasi serta menemukan cara baru dalam memecahkan masalah (Bass, 1998; Jansen, 2008) dapat mempengaruhi budaya organisasi (Trice dan Beyer, 1991, 1993; Bass, 1998; Yukl, 1989, 1994, 2006). Dalam budaya transformasional, karyawan sangat menaruh perhatian pada visi dan misi organisasi (Yukl, 1989, 1994, 2006). Telah diutarakan sebelumnya bahwa *role modeling*, pengajaran dan *coaching* yang dilakukan oleh pemimpin transformasional berpengaruh terhadap pembentukan budaya organisasi, terutama budaya fleksibel (Yukl, 2006; The Jakarta Consulting Group, 2008; Block, 2002; Howard, 2004).

Organisasi dengan pemimpin transaksional akan menciptakan model budaya transaksional yang berkonsentrasi pada hubungan kontrak secara eksplisit dan implisit (Yukl, 1989, 1994, 2006). Alokasi *reward* dan status karyawan menyebabkan anggota organisasi belajar mengenai nilai-nilai organisasi dari pengalaman mereka sendiri pada saat promosi, penilaian kerja, dan diskusi dengan atasan mereka. Kepemimpinan transaksional yang menekankan pada stabilitas, pengendalian, pencapaian tujuan, produktivitas, dan superioritas akan menciptakan budaya organisasi kontrol (Yukl, 2006; The Jakarta Consulting Group, 2008; Block, 2002).

Budaya organisasi berasosiasi dengan strategi diferensiasi dan *low cost* (Doise, 2008).

Perusahaan mungkin memiliki kinerja yang lebih baik jika mereka memiliki budaya dan strategi yang terdefinisi dengan jelas. Strategi perlu didukung oleh sistem akuntansi manajemen yang memadai untuk dapat mencapai kinerja yang superior (Chenhall dan Smith, 1988; Gani dan Jermias, 2005). Gani dan Jermias (2005) dalam penelitiannya membuktikan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi cenderung menerapkan sistem akuntansi manajemen tipe II, yang terdiri dari: (i) pengukuran kepuasan pelanggan; (ii) ketepatan waktu dan keandalan pengiriman produk; (iii) siklus waktu dan *throughput time*; (iv) pengukuran kualitas; (v) *benchmarking*; (vi) pengukuran berdasarkan kinerja karyawan; (vii) perencanaan strategis.

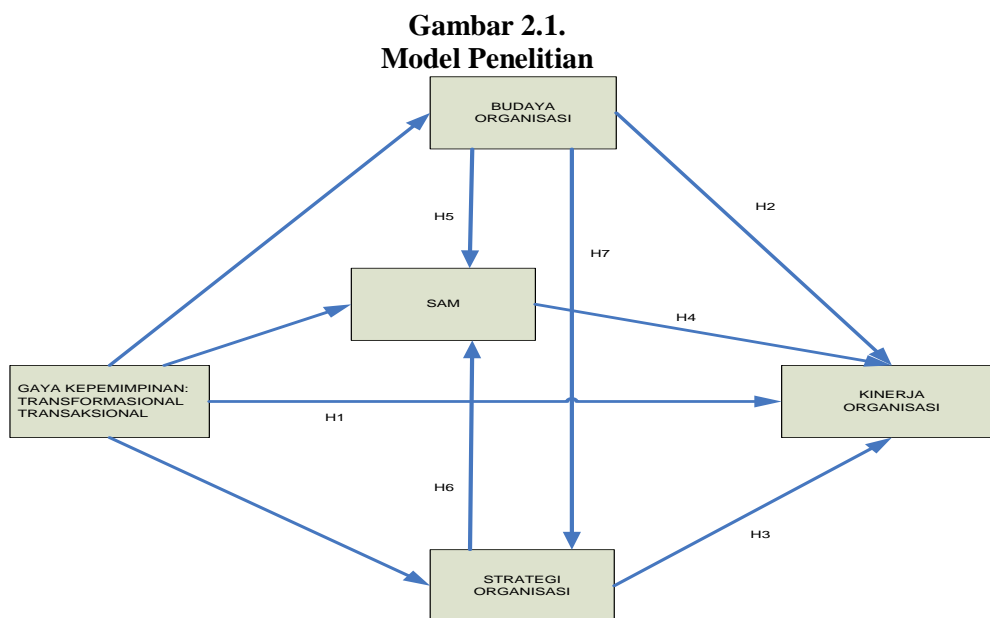
Lebih lanjut Gani dan Jermias (2005) menemukan bahwa perusahaan yang menggunakan strategi *low cost* cenderung menerapkan sistem akuntansi manajemen tipe I, yang terdiri dari: (i) pengukuran kinerja berdasarkan anggaran; (ii) analisis varian; (iii) perbaikan sistem manufaktur; (iv) biaya berdasarkan aktivitas; (v) *outsourcing*; (vi) keunggulan biaya karena hubungan khusus dengan pemasok; (vii) analisis laba-volume-biaya.

Hipotesis yang dikembangkan berdasarkan hasil penelitian empiris dan kajian literatur di atas adalah sebagai berikut:

- Hipotesis 5 :      Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui budaya dan sistem akuntansi manajemen organisasi
- Hipotesis 6:      Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui strategi dan sistem akuntansi manajemen organisasi
- Hipotesis 7:      Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja organisasi melalui budaya organisasi, strategi organisasi dan sistem akuntansi manajemen

#### **2.2.6. Model Penelitian**

Adapun model empiris yang membuktikan hubungan positif antara kepemimpinan, budaya organisasi, strategi organisasi, sistem akuntansi manajemen, dan kinerja dapat dilihat pada gambar 2.1. berikut ini:



### 3. Metode Riset

#### 3.1. Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

Definisi operasional dan pengukuran variabel dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 3.1. berikut:

**Tabel 3.1.  
Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

Nama Variabel Laten	Definisi Operasional	Indikator dan Cara Pengukuran
---------------------	----------------------	-------------------------------

<p>Gaya Kepemimpinan</p>	<p>Suatu variabel yang berhubungan dengan dengan budaya, strategi, dan sistem akuntansi manajemen organisasi .</p>	<p>Diukur dengan menggunakan 20 pertanyaan yang dikembangkan oleh Bass (1985), Bass dan Avolio (1990a), Yammarino dan Bass (1990) dengan skala interval 1 (<i>not at all</i>) sampai 5 (<i>frequently, if not always</i>) dengan indikator:</p> <p>Gaya Kepemimpinan Transformasional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Karisma (pernyataan indikator 1-3)</li> <li>2. Stimulasi Intelektual (pernyataan indikator 4- 5)</li> <li>3. Perhatian terhadap individu (pernyataan indikator 6-7)</li> <li>4. Motivator inspirator (pernyataan indikator 8-10)</li> </ol> <p>Gaya Kepemimpinan Transaksional:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. <i>Reward</i> (pernyataan indikator 11-15)</li> <li>2. <i>Active management by exception</i> (pernyataan indikator 16-17)</li> <li>3. <i>Pasive management by exception</i> (pernyataan indikator 18-20)</li> </ol>
<p>Budaya Organisasi</p>	<p>Nilai-nilai yang menjadi pegangan sumber daya manusia dalam menjalankan kewajibannya dan juga perilakunya dalam organisasi. Selain itu juga unsur yang mempengaruhi fungsi-fungsi yang ada dalam organisasi, seperti: akuntansi, produksi, pemasaran, personalia.</p>	<p>Diukur dengan menggunakan 16 pertanyaan yang dikembangkan oleh Doise (2008) dan Quinn (2003) dengan skala interval 1 (<i>not at all</i>) sampai 5 (<i>frequently, if not always</i>) dengan indikator:</p> <p>Budaya Fleksibel:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya <i>Clan</i> (pernyataan indikator 21-24) yang terdiri dari <i>life balance, developing high performs, cross-fungsional cooperation, cohesion.</i></li> <li>2. Budaya <i>Adhocracy</i> (pernyataan indikator 25-28) yang terdiri dari <i>innovation, customer focus, growing the organization, culture change.</i></li> </ol> <p>Budaya Kontrol:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Budaya Birokrasi (pernyataan indikator 29-32) yang terdiri dari <i>compliance, continuity, cost control, process quality.</i></li> <li>2. Budaya Fokus Pada Pasar (pernyataan indikator 33-36) yang terdiri dari <i>speed, managing low performers, competitive climate, urgency.</i></li> </ol>
<p>Strategi Organisasi</p>	<p>Aspek penting dari manajemen yang efektif karena dapat menghasilkan kinerja yang superior melalui strategi diferensiasi yang menekankan efektivitas dan strategi <i>low cost</i> yang menekankan efisiensi.</p>	<p>Diukur dengan menggunakan 10 pertanyaan yang dikembangkan oleh Gani dan Jermias (2005) dengan skala interval 1 (<i>significantly lower</i>) sampai 5 (<i>significantly higher</i>). Sepuluh indikator dikelompokkan menjadi dua, yaitu:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Strategi Diferensiasi (pernyataan indikator 37-41) yang terdiri dari: <i>Image Brand, Pengenalan Produk Baru, Perubahan Design, Delivery Yang Cepat dan Andal, Layanan Purna Jual</i></li> <li>2. Strategi <i>Low Cost</i> (pernyataan indikator 42- 46) yang terdiri dari: <i>Harga Jual Produk, Persentase Penjualan Untuk Riset dan Pengembangan, Persentase Penjualan Untuk Biaya Pemasaran, Kualitas Produk, Fitur Produk.</i></li> </ol>

Sistem Akuntansi Manajemen	Sistem akuntansi yang menghasilkan informasi untuk mengidentifikasi, mengumpulkan, mengukur, mengklasifikasi, dan melaporkan informasi yang bermanfaat bagi manajemen dalam merencanakan, mengendalikan, dan membuat keputusan yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.	Diukur dengan menggunakan empat belas pertanyaan yang dikembangkan oleh Gani dan Jermias (2005) dengan skala interval 1 ( <i>significantly lower</i> ) sampai 5 ( <i>significantly higher</i> ). Empat belas indikator dikelompokkan menjadi dua, yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. SAM terkait Diferensiasi (pernyataan indikator 47-53) terdiri dari: Pengukuran kepuasan pelanggan, Ketepatan waktu dan keandalan pengiriman produk, Siklus waktu dan throughput time, Pengukuran kualitas, Benchmarking, Pengukuran kinerja karyawan, Perencanaan strategis.</li> <li>2. SAM terkait <i>Low Cost</i> (pernyataan indikator 54-60) terdiri dari: Pengukuran kinerja berdasarkan anggaran, Analisis varian, Perbaikan sistem manufaktur, Biaya berdasarkan aktivitas, <i>Outsourcing</i>, Keunggulan biaya karena hubungan khusus dengan pemasok, Analisis laba-volume-biaya.</li> </ol>
Kinerja Organisasi	Suatu tolok ukur keberhasilan perusahaan	Diukur dengan menggunakan lima belas pertanyaan yang dikembangkan oleh Gani dan Jermias (2005) dengan skala interval 1 ( <i>significantly lower</i> ) sampai 5 ( <i>significantly higher</i> ). Lima belas indikator dikelompokkan menjadi dua, yaitu: <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Kinerja Finansial (pernyataan indikator 61 -68) terdiri dari: rasio keuntungan bersih terhadap investasi, rasio keuntungan bersih terhadap penjualan, besaran laba operasi, pertumbuhan penjualan, arus kas dari operasi, rasio modal kerja netto dengan total aktiva, perputaran persediaan, rasio total hutang terhadap total aktiva.</li> <li>2. Kinerja Non Finansial (pernyataan indikator 69-75) terdiri dari: pengendalian biaya, peningkatan pangsa pasar, pengembangan pasar, pengembangan produk baru, penyerahan produk tepat waktu, pengembangan sumber daya manusia, dan reputasi perusahaan.</li> </ol>

### 3.2. Populasi dan Sampel

Populasi dari penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2009. Para responden dari penelitian ini adalah para manajer perusahaan manufaktur yang diwakili oleh manajer akuntansi dan manajer keuangan dengan posisi 1 dan 2 level di bawah tim manajemen puncak yang memiliki komunikasi secara langsung dengan manajemen puncak. Kuesioner yang diisi dan dikembalikan oleh perusahaan tersebut sebanyak 93 perusahaan yang terdiri dari 223 responden. Kuesioner yang diisi oleh manajer produksi (sebanyak 31) tidak disertakan sebagai sampel karena hampir seluruh manajer produksi tersebut

berada di level unit usaha strategis (SBU). Adapun unit analisis penelitian ini adalah korporat.

Jumlah unit analisis, jumlah responden, dan jenis responden dapat dilihat pada tabel 3.1. berikut:

**Tabel 3.1.**  
**Jumlah Unit Analisis, Jumlah Responden, dan Jenis Responden**

								Jumlah
Perusahaan Manufaktur Tbk Yang Terdaftar di BEI								193
Perusahaan Yang Dikirimkan Kuesioner								193
Perusahaan Yang Mengembalikan Kuesioner								93
Keterangan		Manajer Akuntansi		Manajer Keuangan		Manajer Produksi		
1	Unit Analisis	1LBTM	2LBTM	1LBTM	2LBTM	1LBTM	2LBTM	
	93 perusahaan	48	59	49	67			223
2	Lama Bekerja							
	<10 tahun	5	23	4	22			54
	>10 tahun	43	36	45	45			169
								223
Penjelasan								
Kuesioner Kembali		49	61	50	68	15	16	259
Kuesioner yang tidak memenuhi syarat								
A	Tidak lengkap	1	2	1	1	0	0	5
B	Level SBU dan bukan korporat	0	0	0	0	15	16	31
	Total Responden	48	59	49	67	0	0	223

Keterangan: 1 LBTM = 1 level di bawah top manajemen; 2 LBTM = 2 level di bawah top manajemen

Adapun tabulasi jenis perusahaan yang mengirimkan kembali kuesioner dapat dilihat pada tabel 3.2.:

**Tabel 3.2.**  
**Profil Responden Berdasarkan Jenis Perusahaan**

Keterangan																
No	Perusahaan Sampel				Industri		Manajer Akuntansi				Manajer Keuangan				Total	
	Jenis Perusahaan	Jumlah	%	Jumlah	%	1 LBTM	2 LBTM	< 10 th	> 10 th	1 LBTM	2 LBTM	< 10 th	> 10 th	Jumlah	%	
1	Food & Beverages	11	11,828	19	9,8446	7	9	5	11	4	8	2	10	28	12,556	
2	Tobacco	3	3,2258	4	2,0725	2	3	1	4	1	2	1	2	8	3,5874	
3	Textile	6	6,4516	10	5,1813	3	5	2	6	3	8	2	9	19	8,5202	
4	Apparel & Other	9	9,6774	13	6,7358	6	7	3	10	4	9	2	11	26	11,659	
5	Lumber & Wood	3	3,2258	5	2,5907	1	1	0	2	2	2	1	3	6	2,6906	
6	Paper & Allied	3	3,2258	6	3,1088	0	1	1	0	3	4	1	6	8	3,5874	
7	Chemical & Allied	6	6,4516	9	4,6632	3	3	2	4	3	5	2	6	14	6,278	
8	Adhesive	2	2,1505	4	2,0725	1	2	0	3	1	0	1	0	4	1,7937	
9	Plastics & Glass	6	6,4516	15	7,772	4	4	2	6	2	3	1	4	13	5,8296	
10	Cement	2	2,1505	3	1,5544	0	0	0	0	2	2	1	3	4	1,7937	
11	Metal & Allied	6	6,4516	12	6,2176	3	3	1	5	3	3	2	4	12	5,3812	
12	Stone	4	4,3011	5	2,5907	3	3	3	3	1	1	0	2	8	3,5874	
13	Cables	5	5,3763	6	3,1088	2	2	1	3	3	3	1	5	10	4,4843	
14	Electronic	2	2,1505	5	2,5907	1	1	0	2	1	1	0	2	4	1,7937	
15	Automotive	8	8,6022	19	9,8446	3	3	2	4	7	3	2	8	16	7,1749	
16	Photographic	1	1,0753	3	1,5544	1	1	0	2	0	0	0	0	2	0,8969	
17	Pharmaceuticals	2	2,1505	9	4,6632	1	1	1	1	1	3	2	2	6	2,6906	
18	Consumer	2	2,1505	4	2,0725	1	3	1	3	1	2	1	2	7	3,139	
19	Transportation	4	4,3011	13	6,7358	3	3	2	4	2	4	1	5	12	5,3812	
20	Telecommunication	2	2,1505	6	3,1088	1	0	0	1	1	2	1	2	4	1,7937	
21	Wholesale	6	6,4516	23	11,917	2	4	1	5	4	2	2	4	12	5,3812	
Total Responden		93	100	193	100									223	100	
1. Posisi						48	59			49	67			223		
2. Lama kerja								28	79			26	90	223		

Keterangan: 1 LBTM = 1 level di bawah top manajemen, 2 LBTM = 2 level di bawah top manajemen

### 3.3. Teknik Pengumpulan Data

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan data primer yang dikumpulkan melalui metode survei dengan cara sebagian besar kuesioner dikirimkan melalui pos, faximile, email, atau diberikan secara langsung. Kuesioner pada penelitian ini terdiri atas pertanyaan tertutup dan *optional*. Beberapa pertanyaan kuesioner menggunakan pertanyaan *reverse* (R) dengan tujuan melihat konsistensi jawaban yang diberikan. Selain kuesioner, data primer dikumpulkan melalui wawancara yang dilakukan secara semi terstruktur untuk menambah informasi dalam mendiskripsikan penjelasan tujuan penelitian.

### 3.4. Teknik Analisis Data

#### 3.4.1. Analisis Deskriptif

*Mean*, *standard deviation*, serta kuatnya korelasi dari setiap variabel atau indikator dan setiap dimensi variabel dapat dilihat pada lampiran 1. *Mean* setiap variabel penelitian di atas 3, standar deviasi dalam rentang 0.5 – 1. Korelasi antar variabel penelitian signifikan pada level 0.05 (*2 tailed*).



### 3.4.2. Uji –t (Uji Beda Nilai Tengah)

Dalam penelitian ini, pengukuran variable kepemimpinan, budaya organisasi, strategi organisasi, sistem manajemen, dan kinerja organisasi dilakukan oleh manajer dengan : (i) posisi jabatan 1 dan 2 level di bawah manajemen puncak ; (ii) lama kerja di bawah dan di atas 10 tahun. Untuk itu perlu diuji apakah ada perbedaan perbedaan persepsi yang signifikan di antara kelompok ini mengenai variabel penelitian. Hasil uji beda 1 level dan 2 level di bawah manajemen puncak menunjukkan adanya perbedaan *mean* untuk variabel BUD11, BUD15, dan KINJ14. Sedangkan perbedaan *mean* untuk beda lama kerja terdapat pada variabel TRANSF8, BUD11, dan KINJ14. Hasil uji-t yang menunjukkan perbedaan persepsi hanya 4 % (3 dari 75 variabel untuk beda level dan 3 dari 75 variabel untuk beda lama kerja) menyebabkan penelitian ini menggunakan bobot rata-rata untuk setiap kuesioner yang dikembalikan dalam jumlah lebih dari 1 untuk 1 perusahaan.

### 3.4.3. Pengujian Validitas dan Reliabilitas Variabel Penelitian

Hasil uji validitas seluruh dimensi variabel penelitian menunjukkan *t-value*  $\geq 1.96$  dan untuk *standardized solution*  $\geq 0.80$ . Hasil uji reliabilitas menunjukkan *construct reliability*  $\geq 0.80$  dan *variance extracted*  $\geq 0.60$  yang menunjukkan bahwa model sudah baik (Wijanto, 2008).

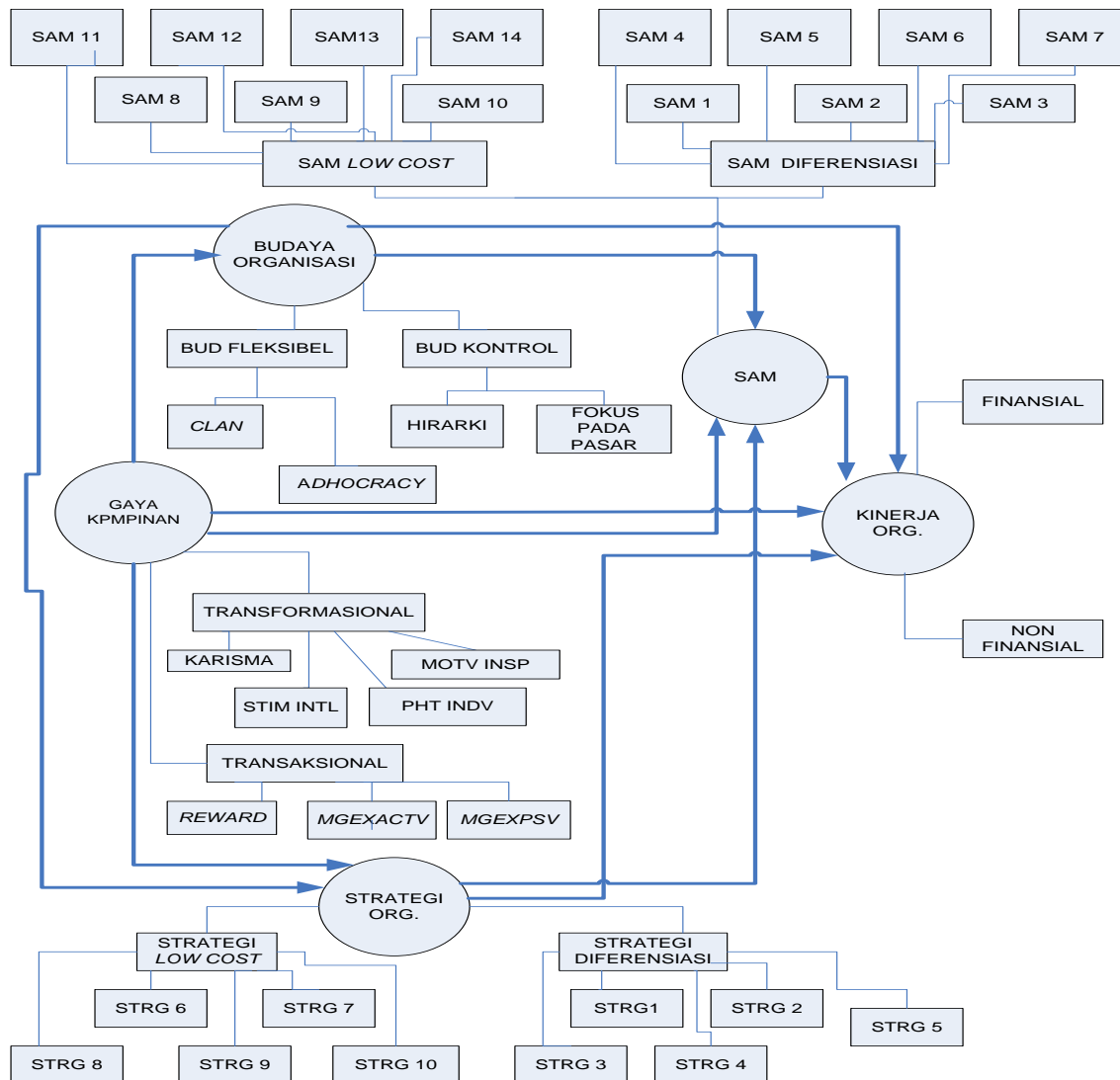
### 3.4.4. Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis 1 sampai dengan hipotesis 7 dapat diuraikan dalam bentuk persamaan matematis dengan struktur persamaan sebagai berikut:

$\begin{aligned} \text{Budaya Org.} &= \alpha_1 \text{Kepemimpinan} + \varepsilon_1 \\ \text{Strategi Org.} &= \alpha_1 \text{Kepemimpinan} + \alpha_2 \text{Budaya Org} + \varepsilon_2 \\ \text{Sistem Akt Manj} &= \alpha_1 \text{Kepemimpinan} + \alpha_2 \text{Budaya Org.} + \alpha_3 \text{Strategi Org.} + \varepsilon_3 \\ \text{Kinerja Org} &= \alpha_1 \text{Kepemimpinan} + \alpha_2 \text{Budaya Org.} + \alpha_3 \text{Strategi org.} + \alpha_4 \text{Sistem Akt Manj} + \varepsilon_4 \end{aligned}$
---

Adapun diagram alur dari penelitian ini dapat dilihat pada model struktural pada gambar 3.1.:

**Gambar 3.1.**  
**Model Struktural Penelitian**

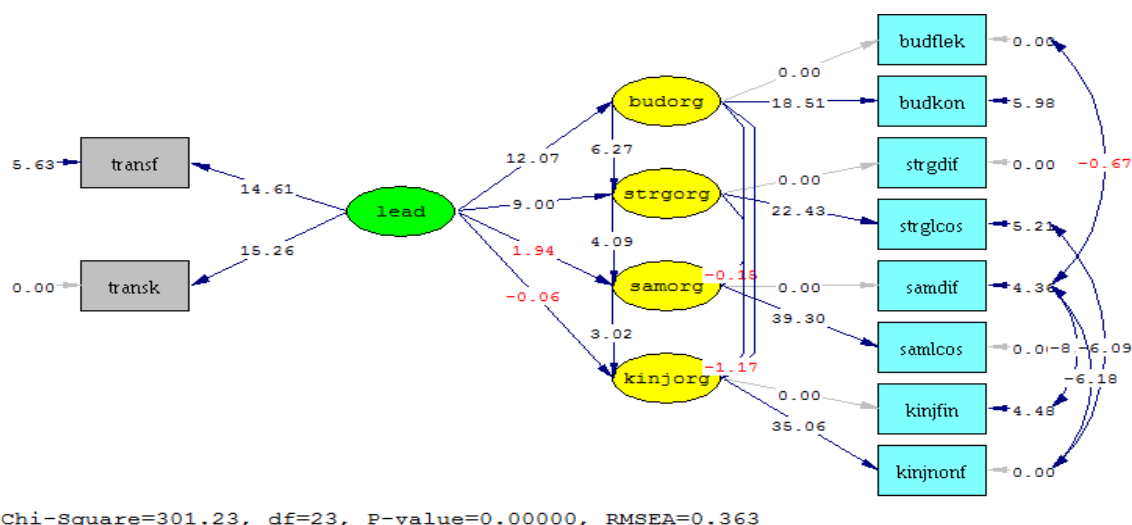


Keterangan: model struktural ini memiliki kekuatan dan kelemahan. Kekuatan: (i) memeriksa hubungan langsung dan tidak langsung di antara variabel –variabel sebagai sebuah kesatuan; (ii) memberikan lebih banyak isyarat tentang arah penelitian dan pemodelan yang perlu ditindaklanjuti dibandingkan analisis regresi. Kelemahan: (i) tidak melakukan pengujian simultan antara variabel kepemimpinan, budaya, dan strategi organisasi karena fokus penelitian ini adalah peran kepemimpinan terhadap variabel-variabel tersebut dan bukan sebaliknya; (ii) tidak menggunakan semua unsur kinerja akuntansi organisasi

#### 4. Hasil Penelitian

Terdukung atau tidaknya hipotesis dapat dilihat dari hasil pengolahan data yang menghasilkan suatu diagram lintasan untuk menunjukkan besarnya *t-value* sebagaimana dapat dilihat pada Gambar 4.1. sebagai berikut:

**Gambar 4.1. Diagram Lintasan Model Penelitian: *t-value***



Dari hasil uji hipotesis didapat sebanyak 5 buah *t-value* hubungan langsung yang ternyata < 1.96 sehingga menjadi tidak signifikan dan terdapat 5 buah *t-value* hubungan langsung yang  $\geq$  1.96 sehingga menjadi signifikan. Hasil uji terhadap hipotesis 1 sejalan dengan pendapat Meindl, Erlich, Duderich (1985) dan Pfeffer (1977b) yang mengemukakan bahwa kepemimpinan tidak mempunyai pengaruh yang substansial dan langsung terhadap kinerja organisasi (*t-value* = -0.06). Tidak terdukungnya hipotesis 1 berarti juga tidak mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Katz dan Kahn (1978), Peters dan Waterman (1982), dan Elenkov dan Manev (2005) yang menemukan bahwa kepemimpinan mempunyai pengaruh penting dan langsung terhadap kinerja sebuah organisasi.

Hasil uji hipotesis 2 menunjukkan hasil yang tidak mendukung. Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi (*t-value* = 12.07), tetapi budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi (*t-value* = 1.83). Hasil uji ini mendukung hasil temuan Bass (1998) dan Schein (2004) juga

pendapat Yukl (2006) mengenai seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan mengubah budaya organisasi dengan cara melakukan perbaikan yang berkesinambungan, memberi perhatian terhadap kerja sama tim dan kooperasi, melakukan program mentor, mengubah teknologi dengan memperkenalkan peralatan baru, dan mengubah struktur organisasi. Akan tetapi hasil uji menunjukkan bahwa budaya organisasi tidak mempengaruhi kinerja perusahaan. Hasil uji ini tidak sejalan dengan Baker dan Hawes (2001) yang mengemukakan bahwa budaya organisasi adalah seperangkat nilai-nilai, yang jika diatur dengan baik akan menghasilkan *return* keuangan yang lebih tinggi. Tidak berpengaruhnya budaya organisasi terhadap kinerja organisasi mungkin disebabkan oleh adanya variabel lain yang memediasi, seperti strategi organisasi dan sistem akuntansi manajemen. Seperti telah diketahui, budaya dan strategi organisasi merupakan dua sisi dari mata uang yang saling melengkapi (Doise, 2008; Schein, 2004).

Hasil uji hipotesis 3 memberikan bukti gaya kepemimpinan mempengaruhi strategi organisasi ( $t\text{-value} = 9.00$ ). Gaya kepemimpinan yang terbukti mempengaruhi strategi organisasi dalam penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Pratt (2004) yang menemukan kepemimpinan memegang peran penting dalam perencanaan dan pengembangan strategi perusahaan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa strategi organisasi tidak mempengaruhi secara signifikan kinerja organisasi ( $t\text{-value} = -1.17$ ). Tentu saja hasil penelitian ini tidak sejalan dengan pendapat Porter (1985) bahwa kejelasan formulasi strategi merupakan aspek penting dari manajemen yang efektif, karena strategi yang jelas dan tepat akan menghasilkan kinerja yang superior. Strategi perlu didukung oleh sistem informasi, termasuk informasi akuntansi manajemen, untuk memperoleh kinerja tinggi dan memiliki keunggulan bersaing (Gani dan Jermias, 2005; Shank dan Govindarajan, 1993; Johnson dan Kaplan, 1987).

Hasil uji hipotesis 4 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap sistem akuntansi manajemen ( $t\text{-value} = 1.94$ ). Hasil ini sesuai dengan penelitian Otley (1980) yang menemukan bahwa sistem akuntansi yang memadai tergantung pada

variabel kontekstual organisasi dan kesesuaian dengan variabel kontekstual tersebut. Tidak terciptanya kesesuaian (*fit*) antara gaya kepemimpinan dan sistem akuntansi manajemen mungkin disebabkan oleh variabel lain yang lebih tepat, yaitu strategi organisasi. Hasil uji hipotesis juga menunjukkan bahwa sistem akuntansi manajemen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi ( $t\text{-value} = 3.02$ ). Hasil ini sesuai dengan penelitian Chenhall dan Smith (1988) dan Gani dan Jermias (2005).

Hasil uji hipotesis 5 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi ( $t\text{-value} = 12.07$ ), budaya organisasi tidak berpengaruh signifikan terhadap sistem akuntansi manajemen organisasi ( $t\text{-value} = -0.15$ ), dan sistem akuntansi manajemen organisasi berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi ( $t\text{-value} = 3.02$ ). Hasil uji ini mendukung hasil temuan Bass (1998) dan Schein (2004) juga pendapat Yukl (2006) tetapi tidak sejalan dengan penelitian Thomas (1989) yang menemukan bahwa konsep dan dimensi budaya organisasi tercermin dalam sub budaya organisasi seperti akuntansi, produksi, pemasaran, dan manajemen. Budaya organisasi tidak berhubungan langsung dengan sistem akuntansi manajemen melainkan dengan strategi organisasi (Doise, 2008). Strategi yang didukung oleh sistem akuntansi manajemen yang tepat akan mencapai kinerja yang tinggi (Chenhall dan Smith, 1988; Gani dan Jermias, 2005).

Hasil uji hipotesis 6 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan mempengaruhi secara signifikan strategi organisasi ( $t\text{-value} = 9.00$ ), strategi organisasi mempengaruhi secara signifikan sistem akuntansi manajemen (4.09), dan sistem akuntansi manajemen mempengaruhi secara signifikan kinerja organisasi (3.02). Kepemimpinan memegang peran penting dalam perencanaan dan pengembangan strategi perusahaan (Porter, 1985; Bass dan Avolio, 1995; Pratt, 2004; Yukl, 2006). Formulasi strategi yang jelas merupakan aspek penting dari manajemen yang efektif, karena strategi yang jelas dan tepat akan menghasilkan kinerja yang superior (Porter, 1985). Strategi yang didukung oleh sistem informasi, termasuk informasi akuntansi manajemen, dapat

mendorong perusahaan menghasilkan kinerja yang tinggi dan memiliki keunggulan bersaing (Gani dan Jermias, 2005; Shank dan Govindarajan, 1993; Johnson dan Kaplan, 1987).

Hasil uji hipotesis 7 menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi ( $t\text{-value} = 12.07$ ), budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi organisasi ( $t\text{-value} = 6.27$ ), strategi organisasi berpengaruh terhadap sistem akuntansi manajemen organisasi ( $t\text{-value} = 4.09$ ), dan sistem akuntansi manajemen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi ( $t\text{-value} = 3.02$ ). Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bass (1998) dan Schein (2004) serta pendapat Yukl (2006) yang mengemukakan bahwa seorang pemimpin dapat mempengaruhi dan mengubah budaya organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi secara signifikan strategi organisasi. Hasil ini sesuai dengan Doise (2008) yang dalam penelitiannya berupaya mengidentifikasi budaya organisasi yang paling tepat (*fit*) dengan strategi organisasi serta asosiasi budaya dan strategi organisasi yang paling sesuai dalam mempengaruhi kinerja perusahaan. Strategi organisasi berpengaruh signifikan terhadap sistem akuntansi manajemen organisasi sesuai dengan hasil penelitian Gani dan Jermias (2005), Hayes *et al.* (1988), dan Miller *et al.* (1992). Perusahaan dengan fokus pelanggan sebaiknya menggunakan tahapan proses operasional atau sistem yang terkait dengan strategi bisnis diferensiasi, sedangkan perusahaan dengan penekanan pada strategi *low cost* akan fokus pada efisiensi biaya proses produksi. Penggunaan strategi organisasi tertentu akan membawa implikasi digunakannya sistem akuntansi manajemen tertentu dan pengukuran kinerja kontemporer, karena pengukuran kinerja keuangan tradisional tidak dapat memberikan umpan balik bagaimana perusahaan mengukur kualitas produk dan pengiriman yang tepat waktu (Gani dan Jermias, 2005; Vollmann, 1990).

Uji kecocokan untuk menguji derajat kecocokan antara data dengan model dapat dilihat pada statistik *goodness of fit index* pada tabel 4.1. sebagai berikut:

**Tabel 4.1. Statistik Goodness of Fit Index**

Ukuran GOF	Target-Tingkat Kecocokan	Hasil Estimasi	Tingkat Kecocokan
Chi-Square	Nilai yang kecil	$\chi^2$	Tingkat Kecocokan
Chi-Square $p$	Nilai yang kecil $p > 0.05$	$\chi^2 = 301.23$ $p = 0.00$	Kurang baik
NCP Interval	Nilai yang kecil Interval yang sempit	278.23 225.91 – 338	Kurang baik
RMSEA P (close fit)	RMSEA $\leq 0.08$ P $\geq 0.50$	0.36 P = 0.00	Kurang baik
ECVI	Nilai yang kecil dan dekat dengan ECVI saturated	Model = 3.97 Saturated = 1.20 Independence = 40.09	Baik ( <i>good fit</i> )
AIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan AIC saturated	Model = 365.23 Saturated = 110.00 Independence = 3688.13	Baik ( <i>good fit</i> )
CAIC	Nilai yang kecil dan dekat dengan CAIC saturated	Model = 478.27 Saturated = 304.29 Independence = 3723.46	Baik ( <i>good fit</i> )
NFI	NFI $\geq 0.90$	0.92	Baik ( <i>good fit</i> )
NNFI	NNFI $\geq 0.90$	0.91	Baik ( <i>good fit</i> )
CFI	CFI $\geq 0.90$	0.92	Baik ( <i>good fit</i> )
IFI	IFI $\geq 0.90$	0.92	Baik ( <i>good fit</i> )
RFI	RFI $\geq 0.90$	0.91	Baik ( <i>good fit</i> )
CN	CN $\geq 200$	13.72	Kurang baik
RMR	Standardized RMR $\leq 0.05$	0.035	Baik ( <i>good fit</i> )
GFI	GFI $\geq 0.90$	0.90	Baik ( <i>good fit</i> )
AGFI	AGFI $\geq 0.90$	0.86	Kurang Baik

Dari tabel 4.1. bisa dilihat bahwa ada 5 ukuran GOF yang menunjukkan kecocokan kurang baik dan 10 ukuran GOF yang menunjukkan kecocokan yang baik, sehingga dapat disimpulkan bahwa kecocokan keseluruhan model (67%) masih cukup baik.

## 5. Kesimpulan, Implikasi, Keterbatasan, dan Saran Untuk Riset Masa Depan

### 5.1. Kesimpulan

Kesimpulan yang dapat diambil dari penelitian ini adalah: gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap budaya organisasi, budaya organisasi berpengaruh terhadap strategi organisasi, strategi organisasi berpengaruh terhadap sistem akuntansi manajemen

organisasi, dan sistem akuntansi manajemen organisasi berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Bass (1998), Schein (2004), Doise (2008), Gani dan Jermias (2005), Hayes *et al.* (1988), dan Miller *et al.* (1992). Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh langsung terhadap sistem akuntansi manajemen, tetapi sistem akuntansi manajemen berpengaruh langsung dan signifikan terhadap kinerja organisasi. Tidak terciptanya kesesuaian (*fit*) antara gaya kepemimpinan dan sistem akuntansi manajemen disebabkan oleh adanya variabel lain sebagai variabel mediasi, yaitu strategi organisasi

## 5.2. Implikasi Penelitian

Bagi pengembangan ilmu pengetahuan, hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi, yaitu: (i) penelitian sebaiknya mempertimbangkan variabel kontinjensi yang diuji secara bersamaan sehingga didapatkan pemahaman yang lebih komprehensif. Hasil penelitian ini menunjukkan mengapa temuan riset sebelumnya yang dilakukan secara *partial* mengenai peran gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) dan kinerja perusahaan selama ini belum memberikan hasil yang konklusif; (ii) sistem akuntansi manajemen memainkan peran penting sebagai variabel mediasi antara hubungan gaya kepemimpinan (transformasional dan transaksional) dengan kinerja organisasi dimana strategi organisasi hanya berpengaruh efektif terhadap kinerja apabila didukung oleh sistem akuntansi manajemen yang tepat. Hal ini berarti perlu pengembangan penelitian akuntansi manajemen yang dapat memberikan masukan bermanfaat kepada para praktisi dalam bentuk sistem akuntansi manajemen dan biaya yang sesuai dengan kondisi perusahaan dan perkembangan dunia usaha saat ini.

Bagi para pelaku bisnis, hasil penelitian ini memberikan beberapa implikasi, yaitu: (i) bukan seorang pribadi dengan ciri khas atau gaya kepemimpinan tertentu yang menentukan kinerja organisasi, tetapi bagaimana susunan tim manajemen yang tepat membentuk budaya organisasi, merumuskan strategi organisasi, dan mengembangkan sistem akuntansi manajemen yang tepat; (ii) perlunya kerja sama antara praktisi dan akademisi dalam merumuskan sistem



akuntansi manajemen kontemporer yang sesuai dengan situasi kondisi perkembangan bisnis global.

### **5.3. Keterbatasan Penelitian**

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan, diantaranya adalah:

1. Perusahaan yang menjadi sampel dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia 2009. Oleh karena itu, hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi pada perusahaan kecil yang belum Tbk. dan atau perusahaan Tbk. dengan karakteristik berbeda, seperti perusahaan yang bergerak di bidang keuangan dan asuransi. Namun, berdasarkan perbandingan antara kapitalisasi pasar dari sampel dengan total kapitalisasi pasar dari masing-masing jenis sub industri manufaktur maka dapat dilihat bahwa sampel yang digunakan dalam penelitian ini mencakup sebagian besar dari total kapitalisasi pasar, sehingga dapat dikatakan bahwa meskipun penelitian ini tidak dapat digeneralisasikan untuk perusahaan kecil namun hasil dari penelitian ini sudah dapat menggambarkan perilaku kepemimpinan dan proses internal perusahaan manufaktur dalam pasar modal di Indonesia secara umum.
2. Penelitian ini hanya menggunakan periode penelitian selama satu tahun yaitu tahun 2009 dengan pertimbangan kemampuan manusiawi para manajer dalam mengingat perilaku gaya kepemimpinan dan proses yang terjadi dalam organisasi selama periode berjalan. Dengan demikian hasil penelitian yang diperoleh hanya menjelaskan perilaku kepemimpinan dalam pencapaian kinerja perusahaan manufaktur melalui budaya, strategi, dan sistem akuntansi manajemen dalam tahun 2009 saja.
3. Penelitian ini tidak menggunakan data sekunder untuk mendapatkan hasil kuantitatif yang lebih objektif, tetapi menggunakan data primer dengan resiko subyektivitas responden terhadap tim manajemen puncak dan variabel-variabel lain yang diteliti. Peneliti sudah berupaya meminimalisir faktor bias persepsi responden dengan mengembangkan kuesioner

dalam bahasa Indonesia baku, akan tetapi faktor subyektivitas responden masih mungkin terjadi. Namun, penggunaan kuesioner dalam penelitian juga memiliki kelebihan dalam mengakomodasi informasi mengenai apa yang sesungguhnya terjadi dalam organisasi.

#### **5.4. Saran untuk Penelitian Selanjutnya**

1. Penelitian selanjutnya dapat memasukkan variabel struktur kepemilikan dan lingkungan dalam kerangka penelitian. Beberapa penelitian sebelumnya telah mendokumentasikan adanya dampak dari struktur kepemilikan dan lingkungan terhadap proses pengambilan keputusan dan kinerja keuangan perusahaan. Penelitian lanjutan dapat memasukkan variabel struktur kepemilikan dan lingkungan sebagai variabel-variabel yang mempengaruhi gaya kepemimpinan dalam pencapaian kinerja organisasi.
2. Penelitian selanjutnya dapat melibatkan data sekunder yang memungkinkan dalam pengujian model penelitian untuk tujuan *robustness* hasil penelitian. Data sekunder yang memungkinkan tersebut adalah kinerja finansial organisasi.
3. Penelitian selanjutnya dapat mengakomodasi variabel kontrol lain untuk kinerja finansial organisasi, diantaranya: manajemen laba dan ukuran perusahaan. Manajemen laba merupakan variabel yang mempengaruhi kinerja akuntansi perusahaan (Scott, 2009; Healy dan Wahlen, 1999; Defond dan Jiambalvo, 1994; Beatty et al., 1996; Gaver dan Gaver, 1995; Jones, 1991; Han dan Wang, 1998; Ramesh dan Revshine, 2001; Aboody, Kasznik et al., 2000; Riedl, 2004; Wyatt, 2004). Variabel lain yang berhubungan dengan kinerja perusahaan adalah *size* perusahaan. *Size* merupakan proksi dari *economies of scale* dan *economies of scope* yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.
4. Mengembangkan suatu instrumen pengukuran untuk mengukur indeks gaya kepemimpinan untuk perusahaan-perusahaan publik di Bursa Efek Indonesia. Pengukuran indeks dapat dilakukan dengan meneliti *management report* perusahaan untuk mengetahui karakteristik gaya kepemimpinan dari manajemen puncak perusahaan tersebut.

5. Menggunakan sampel yang mencakup seluruh industri yang ada di Bursa Efek Indonesia.  
Dengan menggunakan sampel yang lebih banyak dan mencakup berbagai industri, maka penelitian selanjutnya dapat menggunakan nilai rata-rata dalam tiap industri sebagai observasinya. Dengan demikian analisis antar industri yang dilakukan dapat menjadi lebih komprehensif.