ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN STRATEGI, BUDAYA, PERENCANAAN STRATEGIS, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DAERAH

(Study Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Propinsi Yogyakarta)



SKRIPSI

Oleh :

Nama : Muhamad Husni Mubarok

Nomor Mahasiswa : 07312459

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN AKUNTANSI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2011

ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN STRATEGI, BUDAYA, PERENCANAAN STRATEGIS, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DAERAH

(Study Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Propinsi Yogyakarta)



SKRIPSI

Oleh :

Nama : Muhamad Husni Mubarok

Nomor Mahasiswa : 07312459

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN AKUNTANSI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2011

ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN STRATEGI, BUDAYA, PERENCANAAN STRATEGIS, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DAERAH

(Study Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Propinsi Yogyakarta)

SKRIPSI

Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk mencapai derajat Sarjana Strata-1 Program Studi Akuntansi pada Fakultas Ekonomi UII

Oleh :

Nama : Muhamad Husni Mubarok

Nomor Mahasiswa : 07312459

FAKULTAS EKONOMI

JURUSAN AKUNTANSI

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

YOGYAKARTA

2011

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

"Saya bertanda tangan di bawa ini menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah di ajukan oleh orang lain untuk memperoleh gelar sarjana di suatu perguruan tinggi, dan dan sepanjang pengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah di tulis atau di terbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacuh dalam naska ini dan disebutkan dalam refrensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar maka saya sanggup menerima hukuman atau sangsi apapun sesuai dengan peraturan yang berlaku"

Yogyakarta,

Penyusun,

METERAI TEMPEL
4DEE4AAF734430805
ENAM RIBU RUPIAH
6000

Muhamad Husni Mubarok

ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN STRATEGI, BUDAYA, PERENCANAAN STRATEGIS, GAYA KEPEMIMPINAN, DAN KINERJA PERUSAHAAN DAERAH

(Study Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Propinsi Yogyakarta)

(Study Empiris di Propinsi Yogyakarta)

Hasil Penelitian

diajukan oleh

Nama : Muhamad Husni Mubarok

Nomor Mahasiswa : 07312459

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 21 Sept 2011

Dosen Pembimbing,

(Mahmudi,S.E.,M.Si.)

BERITA ACARA UJIAN SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Analisis Pengaruh, Lingkungan Strategi, Budaya Perencanaan Strategis, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Perusahaan Daerah (Study Kasus di PDAM Provinsi DIY)

Disusun Oleh: MUHAMAD HUSNI MUBAROK
Nomor Mahasiswa: 07312459

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan ***LULUS***
Pada tanggal : 11 Oktober 2011

Penguji/Pemb. Skripsi : Mahmudi, SE, M.Si, Ak .....

Penguji : Dra. Erna Hidayah, M.Si, Ak .....

Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia

Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

MOTTO HIDUP

- *Sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan, maka apabila kamu telah selesai (urusan dunia) maka bersungguh-sungguhlah (dalam beribadah) dan hanya pada Tuhanmulah hendaknya kamu berharap". (Q.S. Al Insyirah 6-8)*
- *"Tuntutlah ilmu, sesungguhnya menuntut ilmu adalah pendekatan diri kepada ALLAH SWT dan mengajarkan kepada orang yang tidak mengetahuinya adalah sadaqoh".(HR. Ar Rabii)*
- *Barang Siapa Yang Bersungguh-Sungguh Pasti Akan Mendapatkannya.*
- *Struggle for religion*
- *Talk Less Do More.*

HALAMAN PERSEMBAHAN

Sembah Sujudku pada Allah SWT, yang selalu mencurahkan rahmat serta hidayah-Nya kepadaku dan yang selalu mengiringi setiap langkahku dengan kebesaran-Nya.

Nabi Muhammad SAW sang pembimbing umat

Almamater

Hormat dan Baktiku Kepada Ayahanda Syaefuri Huson dan Ibunda Inayah

Adekku yang tersayang dan terkasih Musa Fitri F, Ryza I Rahmalia, Humam Fikri M, Nur Kholila

Sahabat Seperjuanganku UII 07 Izzan Tablo, Kabak Damsik, Mete Purba cino, Hary,Huda Londo

Sahabat yang selalu menyemangatiku wulan elvia

Sahabat YES dan YEF serta teman-teman Ketoprak, semangat buat kalian makasih buat kalian semua yang selalu menyemangatiku

Teman seperjuangan KKN, my other friend in Islamic boarding school, NSC, Santi kos , Ami kos and other friend in home

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah mengetahui dan menganalisis apakah lingkungan strategi berpengaruh terhadap perencanaan strategis, pengaruh budaya terhadap perencanaan strategi, pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja dan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PDAM di provinsi DIY, yang dimoderasi oleh lingkungan strategi, budaya, perencanaan strategis, gaya kepemimpinan terhadap kinerja pekerjaan perusanaan daerah. Variabel independen dalam penelitian ini adalah Lingkungan Strategi, Budaya, Perencanaan Strategi, Gaya Kepemimpinan dan variable dependennya adalah Kinerja Perusahaan Daerah (PDAM). Sampel dalam penelitian ini adalah Karyawan dan Karyawati PDAM se-Provinsi Yogyakarta. Jumlah Responden dalam penelitian ini adalah sebanyak 120. Pengumpulan data dilakukan dengan cara survei langsung. Pengujian hipotesis diuji secara empiris dengan menggunakan structural equation modeling untuk masing-masing sample. Hasil penelitian menunjukkan bahwa pertama, terdapat hubungan Lingkungan strategi berpengaruh terhadap perencanaan strategis. Kedua Budaya berpengaruh terhadap perencanaan strategis. Ketiga Perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Keempat Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

Kata Kunci : Lingkungan Strategi, Budaya, Perencanaan Strategis, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM).

KATA PENGANTAR

Assalamu'alaikum Wr.Wb.

Alhamdulillahirobbil'alamin puji syukur kepada Allah SWT atas segala rahmat dan hidayahnya-Nya sehingga penulis berhasil menyelesaikan tugas akhir ini. Sholawat serta Salam semoga tetap tercurah kepada Rasulullah SAW.

Skripsi yang berjudul **"ANALISIS PENGARUH LINGKUNGAN STRATEGI, BUDAYA, PERENCANAAN STRATEGI, GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DAERAH (Study Kasus Perusahaan Air Minum Daerah (PDAM) di Propinsi Yogyakarta)"** ini disusun guna melengkapi persyaratan mencapai gelar Sarjana (S1) Ekonomi dari Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Kepada semua pihak yang memberikan bantuan hingga tersusun skripsi ini, penulis menyampaikan terima kasih yang sebesar-besarnya kepada :

1) Allah SWT yang selalu memberi nikmat dan karunia-NYA
2) Bapak Prof. Dr. H. Edy Suadi Hamid, M.Ec. selaku rektor Universitas Islam Indonesia
3) Bapak Prof. Dr. Hadri Kusuma, Drs., MBA., Ph.D selaku dekan Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia
4) Bapak Mahmudi SE,M.si selaku Dosen Pembimbing Skripsi, terimakasih banyak atas bimbingan dan waktunya sehingga penulis dapat menyelesaikan skripsi ini.
5) Segenap Dosen Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia Yogyakarta yang telah banyak memberikan ilmu dan pelajaran berharga. "Ternyata kuliah di UII harus penuh perjuangan".

6) Seluruh anggota Karyawan dan Karyawati PDAM provinsi Daerah istimewa Yogyakarta
7) Bapak dan ibu yang selalu saya sayangi, terimaksaih atas dukungan , kasih sayang, doa dan motivasi yang selalu baak dan ibu berikan kepada saya, skripsi ini saya persembahkan khusus bapak dan ibu tercinta.
8) Adikku Musa Fitri F, Ryza I Rahmalia, Humam Fikri M, Nur Kholila yang selalu memberikan kasih sayangnya dan doa nya.
9) Sahabatku Wulan Elvia yang selalu memberikan semangat dalam proses penyusunan Skripsi.
10) Buat sahabat-sahabatku, Izzan, Kabak, Hary, Mete, Londo kalian sahabat terbaikku, tidak akan terlupakan kenangan-kenangan indah bersama kalian semoga persahabatan kita akan tetap dan selalu di ridhoi Allah. Buat temen-temen KKN, serta buat semua teman-teman OCB dan semua anak akuntansi 07 sukses buat kalian semua.
11) Buat anggota YES dan YEF serta teman-teman ketoprak sukses buat kalian semua.
12) Buat Teman-teman semua yang tidak dapat saya sebutkan satu persatu Semoga Allah senantiasa memberikan berkah dan pahala yang berlimpah Akhirnya penulis berharap, semoga karya ini dapat bermanfaat bagi berbagai pihak yang membutuhkan.

Wassalamu'alaikum Wr.Wb.

Yogyakarta, Oktober 2011

Penulis

DAFTAR ISI

Keterangan Isi *Halaman*

Halaman Judul i

Halaman Sampul ii

Halaman Judul skripsi iii

Halaman pernyataan Bebas Plagiarisme iv

Halaman Pengesahan Skripsi v

Halaman Pengesahan ujian Skripsi vi

Halaman Motto vii

Halaman Persembahan viii

Abstrak ix

Kata Pengantar x

Daftar Isi..... xii

Daftar Tabel..... xvi

Daftar Gambar..... xvii

Daftar Lampiran..... xvii

BAB 1 PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang.....1

1.2. Rumusan Masalah.....6

1.3. Batasan Masalah..... 7

1.4. Tujuan Penelitian..... 7

1.5. Manfaat Penelitian..... 8

1.6. Sistematika Pembahasan.....8

BAB II KAJIAN PUSTAKA

2.1. Lingkungan Strategi.....10

2.2. Budaya 13

2.3. Perencanaan strategis.....14

2.4. Gaya Kepemimpinan..... 15

2.5. Kinerja Perusahaan (Kinerja PDAM).....16

2.6. Hipotesis.....17

2.6.1. Hubungan antara Lingkungan Strategi terhadap Perencanaan Strategis 17

2.6.2. Hubungan budaya terhadap perencanaan strategis 18

2.6.3. Hubungan Perencanaan Strategis dengan Kinerja Peerusahaan 18

2.6.4. Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Perusahaan ...19

BAB III METODOTOGI PENELITIAN

3.1. Populasi Dan Sampel..... 22

3.1.1. Populasi.....22

3.1.2. Sampel.....22

3.2. Vaariabel.....23

3.3. Metode Analisis Data.....26

3.4. Hipotesis Operasional.....26

BAB IV ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

4.1. Hasil Pengumpulan Data.....28

4.2. Uji Validitas Instrumen dan Data Penelitian.....29

4.2.1. Variabel Lingkungan Strategi..... ……30

4.2.2. Variabel Budaya.....31

4.2.3. Vaiabel Perencanaan Strategi.....33

4.2.4. Variabel Gaya Kepemimpinan.....34

4.2.5. Variabel Kinerja Perusahaan.....35

4.3. Uji Reabilitas……...37

4.4. Analisis Karakteristik Responden……38

4.4.1. Jenis Kelamin Responden……38

4.4.2. Usia Responden……...39

4.4.3. Pendidikan Terakhir……. ……...40

4.4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja……..……41

4.4.5.Jabatan……...42

4.5. Statistik Deskriptif……43

4.5.1. Variabel Lingkungan Strategi (LS)……..44

4.5.2. Variabel Budaya (B)…….45

4.5 3. Variabel Perenacanaan Strategi (PS)……45

4.5.4. Variabel Gaya Kepemimpinan (GK)…….46

4.5.5. Variabel Kinerja Pekerjaan (KP)……...47

4.7. Uji Kebaikan Model (Goodness Of Fit)……..48

4.6. Hasil Pengujian Hipotesis……50

4.6.1. Pengujian H1……51

4.6.2. Pengujian H2……52

4.6.3. Pengujian H3……53

4.6.4. Pengujian H4……54

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan.....59

5.2. Keterbatasan Penelitian..... 60

5.3. Saran…….60

DAFTAR PUSTAKA..... 63

LAMPIRAN.....67

DAFTAR TABEL

Tabel Halaman

4.1. Hasil Pengumpulan Data Responden……...29

4.2. Uji Validitas Variabel Lingkungan Strategi(LS).....30

4.3. Uji Validitas Variabel Budaya (B).....32

4.4. Uji Validitas Variabel Perencanaan Strategi(P)……..33

4.5. Uji Validitas Variabel Gaya Kepemimpinan (GK)……..35

4.6. Uji Validitas Variabel Kinerja Pekerjaan (KP)……36

4.7. Hasil Uji Reliabilitas.....37

4.8. Jenis Kelamin Responden.....39

4.9. Usia Responden……39

4.10. Pendidikan Terakhir……...40

4.11. Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja……41

4.12. Jabatan……42

4.13. Variabel Lingkungan Strategi (LS)……44

4.14. Variabel Budaya (B)……...45

4.15. Variabel Perencanaan Strategis (P)……45

4.16. Variabel Gaya Kepemimpinan (GK)……..46

4.17. Variabel Kinerja Pekerjaan (KP)……47

4.18. Goodness Of Fit Index……48

4.19. Result (Default Model)……...49

4.20. Hasil Estimasi Dengan Model AMOS……51

4.21. Hasil Pengujian Hipotesis……...56

4.22. Pengaruh Langsung dan Tidak Langsung……...57

DAFTAR GAMBAR

4.1. Konstruk Variabel Lingkungan Strategi (LS)……..30

4.2. Konstruk Variabel Budaya (B)…….31

4.3. Konstruk Variabel Perencanaan Strategis (P)……..33

4.4. Konstruk Variabel Gaya Kepemimpinan (GK)……34

4.5. Konstruk Variabel Kinerja Pekerjaan (KP)……..36

4.6. Bagan Hipotesis dan Rangka Penelitian……56

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran Halaman

I. Kuisioner.....68

II.Jawaban Koesioner.....73

III. Hasil Perhitungan AMOS.....72

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Penelitian

Perhatian terhadap pengukuran kinerja PDAM menjadi sangat penting karena pengukuran kinerja memiliki kaitan yang erat dengan akuntabilitas public. Hasil kerja organisasi sector public harus dilaporkan dalam bentuk laporan pertanggungjawaban kinerja. (Halim,2007). Berdasarkan Peraturan Menteri Dalam Negeri (Permendagri) No.13 Tahun 2006 menyatakan dalam rangka pertanggungjawaban pelaksanaan APBD, laporan keuangan BUMD dilampirkan bersama dengan laporan keuangan pemerintah daerah yang telah disususn oleh Pejabat Pengelolah Keuangan Daerah (PPKD) untuk diserahkan kepada kepala daerah. Pembuatan laporan tersebut merupakan manifestasi dilakukannya akuntabilitas kinerja. Akunbilitas kinerja memiliki kaitan yang sangat erat dangan konsep menejemen berbasis kinerja, karena menejemen berbasis kinerja menghendaki organisasi sektor publik untuk membuat system akuntabilitas berbasis hasil (*result-based accountability system). Selain itu* Pengukuran kinerja merupakan alat untuk menilai kesuksesan organisasi. Dalam konteks organisasi sektor publik, kesuksesasn organisasi itu akan digunakan untuk mendapatkan legitimasi dan dukungan publik. Masyarakat akan menilai kesuksesan organisasi sector publik melalui kemampuan organisasi dalam memberikan pelayanan public yang relative murah dan berkualitas. Pelayanan publik

tersebut yang menjadi *buttom line* dalam organisasi sektor publik.(Mahmudi, 2005).

Lingkungan yang melingkupi PDAM juga selalu berubah. Interaksi organisasi terhadap lingkungan telah lama menjadi subyek penelitian baik disektor swasta maupun disektor publik. Memperhatikan perubahan-perubahan dan dorongan-dorongan lingkungan telah lama menjadi kunci strategi perusahaan untuk dapat memenangkan persaingan. Organisasi berinteraksi dengan lingkungan khusus dan lingkungan umum (Jones,2001) Lingkungan khusus merupakan dorongan dari kelompok stakeholder di luar organisasai yang secara langsung mempengaruhi kemampuan organisasi untuk memperoleh dan menjamin pasokan sumberdaya, misalnya pelanggan, pemerintah, pemasok, kompetitor, serikat pekerja, distributor. Lingkungan umum merupakan dorongan yang membentuk lingkungan spesifik dan mempengaruhi kemampuan seluruh organisasi dalam lingkungan tertentu untuk memperoleh sumberdaya, misalnya dorongan teknologi, dorongan ekonomi, dorongan politik, dorongan lingkungan, dorongan internasional, dorongan demografi dan budaya. Olshfski (dalam Farry dan Halim 2000) membagi lingkungan di organisasi sektor publik atas dua kategori, yaitu lingkungan tetap dan lingkungan variable (selalu berubah). Lingkungan tetap berupa jangka waktu yang pendek, misalnya masa jabatan seorang pejabat pemerintahan, sehingga perubahan dalam Pemimpin akan dapat mengakibatkan perubahan dalam pemimpin perusahaan. Perubahan kepemimpinan akan menyebabkan perubahan kebijakan sehingga tujuan dan

agenda masing-masing perusahaan daerah akan berubah seiring dengan perubahan pimpinan. Jangka waktu kepemimpinan yang pendek ini akan menyebabkan instabilitas antara pejabat politik yang ditunjuk dengan aktor politik lainnya.

Berita media elektronik dan cetak memperlihatkan bagaimana pemerintah pusat yang dikemukakan pada saat pertemuan PDAM seluruh Indonesia mengatakan bahwa dari 300 PDAM yang ada di Indonesia, hanya 30 PDAM yang berhasil membukukan keuntungan. Hal ini ditunjukkan dengan banyaknya hasil penelitian yang mengukur kinerja PDAM berdasarkan kinerja keuangan baik yang menggunakan rasio-rasio keuangan maupun pengukuran kinerja keuangan yang berpedoman pada Surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia Nomor: 47/KMK.013/1999 dengan menggunakan ukuran rasio keuangan menyimpulkan bahwa kinerja keuangan PDAM pada umumnya tidak sehat atau kondisi keuangannya bermasalah. Demikian pula laporan hasil penelitian yang dilakukan oleh Lembaga Penelitian Ekonomi Masyarakat Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia (LPEM-UI) menyatakan bahwa masalah-masalah yang dihadapi PDAM adalah mulai dari manajemen yang lemah, kebocoran (tingkat kehilangan air) hingga kesulitan keuangan yang semuanya akan memperburuk kinerja keuangan perusahaan (Widyanti, 2005).

Berdasarkan pemaparan tersebut di atas baik secara teori, hasil-hasil penelitian yang menilai kinerja PDAM berdasarkan kinerja keuangan maupun secara kenyataan dilapangan menunjukkan bahwa kinerja PDAM pada

umumnya tidak sehat atau kondisi keuangannya bermasalah. Akan tetapi ironisnya mengapa PDAM masih bertahan (*survive)*? Padahal secara ekonomis apabila PDAM tidak memperoleh laba selama beberapa tahun maka seyogianya PDAM tersebut sudah harus ditutup. Oleh karena itu menarik untuk mengkaji faktor-faktor yang mempengaruhi kinerja PDAM.

Ada beberapa faktor yang diduga mempengaruhi kinerja PDAM.diantaranya faktor lingkungan, seperti kebijakan pemerintah, kekuatan hukum dan politik, teknologi, sumberdaya, pesaing, selera pelanggan dan pengelolaan PDAM. Lingkungan tersebut merupakan lingkungan yang berada di luar organisasi, namun di pertimbangkan dalam pengambilan keputusan bisnis. Beal, Reginald (2000), Beal, Reginald (1994).

Faktor lain yang juga diduga berpengaruh terhadap kinerja PDAM adalah perencanaan strategi. Strategi yang dirumuskan PDAM merupakan keahlian manajemen dalam mengelola PDAM. Strategi merupakan aktivitas manajemen untuk memperkuat posisi organisasi. Tanpa strategi dalam mengelola PDAM, seorang manajer seolah-olah melangkah dalam ketidakpastian. Strategi merupakan factor faktor internal yang penting untuk dipertimbangkan dalam perencanaan dan pengambilan keputusan. Anthony,(2001) Wheelen(2000), Mulyadi, (2001), Kaplan, Robert (2001) Manajemen dengan segala keahliannya dituntut untuk menyusun strategi yang cocok untuk PDAM yang dipimpinnya.Dalam menghadapi masalah kinerja PDAM yang tidak sehat dengan tingkat ketidak pastian lingkungan yang tinggi,dan budaya maka diharapkan perencanaan strategik yang disusun dan diimplementasikan

dengan baik dapat mengontrol atau mengatasinya Hofsede, G., (1991) Hari S., (2006).

Beberapa hasil penelitian menyimpulkan bahwa terdapat Pengaruh yang positif antara perencanaan strategic terhadap kinerja perusahaan, artinya perencanaan strategik yang baik dapat meningkatkan kinerja PDAM(Lee & Miler (1996) Willie Shirley (1997), Yurniwati (2003), ,Fredianto & Zulaikha (2001).

Penelitian yang dilakukan saat ini adalah penelitian yang menilai kinerja PDAM bukan hanya kinerja keuangan semata, tetapi lebih luas dari itu dengan menggunakan pendekatan *balanced scorecard*. Pengukuran kinerja menggunakan pendekatan *balanced scorecard*, dibagi dalam empat perspektif yaitu, perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal serta pertumbuhan dan pembelajaran (Kaplan & Northon 1996;25) Gaspersz, Vincent, (2003) De Bruijn, Hans, (2002). Penilaian kinerja dengan pendekatan *balanced scorecard,* dinilai cocok untuk organisasi sector publik baik yang *pure non profit organizations (*pemerintahan daerah) maupun yang bersifat quasy *non profit organizations* seperti PDAM, karena pengukuran kinerja dengan *balanced scorecard* bukan hanya penggabungan ukuran keuangan dan non keuangan, melainkan merupakan hasil dari suatu proses atas-bawah (*top-down*), tidak hanya menekankan pada aspek kuantitatif financial tetapi juga aspek kualitataif non financial. Hal ini sejalan dengan UUD NO. 6 tahun 1969 tentang perusahaan daerah dan tujuan PDAM berdasarkan Kepmendagri No 690.900.327 tahun 1994 yang menempatkan laba bukan sebagai ukuran

kinerja utama namun pelayanan pada masyarakat yang cenderung bersifat kualitatif dan non financial. Keberhasilan ukuran-ukuran dengan menggunakan *balanced scorecard* harus dikaitkan dengan lingkungan dan strategi PDAM.

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Mediaty dengan menambahkan variabel gaya kepemimpinan yang mempengaruhi secara langsung kinerja perusahaan air munum (PDAM) di Provinsi DIY.

Berdasarkan uraian diatas maka peneliti melakukan penelitian dengan judul **"Analisis Pengaruh Lingkungan Strategi, Budaya, Perencanaan Strategi dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah" (Studi Kasus Perusahaan Air Minum (PDAM) Di Provinsi DIY).**

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang ada diatas, maka perumusan masalah dari penelitian ini adalah:

a) Apakah lingkungan strategi berpengaruh terhadap perencanaan strategi PDAM di Provinsi DIY?

b) Apakah lingkungan budaya berpengaruh terhadap perencanaan strategi PDAM di Provinsi DIY?

c) Apakah perencanaan strategi berpengaruh terhadap kinerja PDAM di Provinsi DIY?

d) Apakah gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja PDAM di Provinsi DIY?

1.3 Batasan Masalah

Dengan melihat rumusan masalah tersebut sebelumnya penulis membatasi permasalahan yang dibahas dalam penulisan ini hanya pembahasan tentang Pengaruh Lingkungan Strategi, Budaya, Perencanaan Strategi, dan Gaya Kepemimpinan Terhadap Kinerja Perusahaan Daerah di Provinsi DIY.

1.4 Tujuan Penelitian

Tujuan penelitian ini adalah:

a) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh lingkungan strategi terhadap perencanaan strategi PDAM di Provinsi DIY.

b) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh lingkungan budaya terhadap perencanaan strategi PDAM di Provinsi DIY.

c) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja PDAM di Provinsi DIY.

d) Untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PDAM di Provinsi DIY.

1.5 Manfaat

a. Bagi Peneliti

Dapat memberikan gambaran secara langsung dari teori yang diperoleh baik dari bahan-bahan kuliah maupun literatur-literatur yang ada, khususnya masalah yang berhubungan dengan masalah yang sedang diteliti.

b. Bagi Perusahaan Daerah

Bagi pengambil kebijakan dan perusahaan daerah (PDAM) dapat digunakan sebagai alat untuk mengoptimalkan kinerja Perusahaahan Daerah.

c. Bagi Praktisi/Akademis

Diharapkan dapat menambah wawasan pustaka bagi yang berminat mendalami, dan diharapkan hasil penelitian ini dapat dijadikan acuan untuk lebih menyempurnakan penelitian-penelitian sebelumnya.

1.6 Sistematika Pembahasan

BAB I Pendahuluan

Bab ini berisi Latar Belakang Masalah, Pokok Masalah, batasan Masalah, Tujuan, Penelitian, Manfaat Penelitian, Metodologi, Sistematika Pembatasan

BAB II Kajian teoritik / LandasanTeori

Bab ini menbahas hasil penelitian yang telah dilakukan yang berhubungan erat dengan penelitian ini (bersumber pada jurnal), ringkasan pemikiran teoritik (bersumber pada buku teks), paparan Hipotesa, paparan alat analisa.

BAB III Metode Penelitian

Bab ini membahas tentang dari Populasi, sample dan sampling, penyusunan model.

BAB IV Analisis dan pembahasan

Bab ini berisi dari persiapan Analisis yang berupa menghitung variabel-variabel, Analisis (membahas tentang hasil analisis yang di peroleh secara rinci disertai dengan langkah-langkah analisis), kesimpulan dan saran.

BAB V Penutup

Bab ini berisi dari pemaparan kembali kesimpulan dan saran dari bab IV, kelemahan penelitian, saran untuk peneliti yang akan datang.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA

2.1 Lingkungan Strategi

Perencanaan stratejik hadir sekitar pertengahan tahun 1960-an dan para pimpinan perusahaan mengakui bahwa perencanaan stratejik merupakan ”*the one best way*” untuk memutuskan dan mengimplementasikan strategi yang dapat meningkatkan kompetitif pada setiap unit bisnis.

Seperti yang diungkapkan oleh ahli penelitian Frederick Taylor, perencanaan stratejik merupakan cara yang melibatkan pemikiran melalui sebuah karya, penciptaan dari fungsi manajemen staf baru yaitu munculnya ahli perencanaan. Dimana sistem perencanaan ini merupakan strategi yang bagus sebagai suatu tahapan strategi yang akan diterapkan para pelaku bisnis, manajer perusahaan dan mengarahkan agar tidak membuat kekeliruan (Mintzberg,H.1994).

Menurut (Allison, Kaye,2005) definisi perencanaan stratejik adalah proses sistematik yang disepakati organisasi dan membangun keterlibatan diantara *stakeholder* utama-tentang prioritas yang hakiki bagi misinya dan tanggap terhadap lingkungan operasi.

Perencanaan stratejik khususnya digunakan untuk mempertajam fokus organisasi, agar semua sumber organisasi digunakan secara optimal untuk melayani misi organisasi itu. Artinya bahwa perencanaan stratejik

menjadi pedoman sebuah organisasi harus tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan stratejik menekankan pentingnya membuat keputusan18 keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan. Fokus perencanaan stratejik adalah pada pengelolaan stratejik, artinya penerapan pemikiran stratejik pada tugas memimpin sebuah organisasi guna mencapai maksudnya.

Menurut Philips (2000) perencanaan stratejik yang efektif pengaruhnya pada kinerja keuangan pada contoh kasus pada hotel, ditunjukkan pada peranan perilaku manajer dalam pengambilan keputusan.

Kaitan selanjutnya mengenai pengembangan perencanaan stratejik adalah pada penciptaan keunggulan bersaing yang berkelanjutan. Hal ini tercapai ketika kemampuan manajemen dan menggunakan kreasi dan mengimplentasikan strategi agar tahan pada keunggulan yang banyak terjadi peniruan, mampu menciptakan faktor hambatan dalam jangka waktu yang lama (Bharadwaj, Varadarajan,1993.

Berdasarkan penelitian para pakar secara umum, disimpulkan bahwa perencana mengalahkan non-perencana, pemikirannya adalah bahwa perusahaan yang memiliki rencana formal lebih unggul dibandingkan dengan rencana informal, karena proses penulisan rencana mengharuskan untuk menuangkan ide-ide dan tujuan-tujuan untuk dipikirkan secara matang (Hopkins and Hopkins,1997; Rue dan Ibrahim,1998; Shrader et al.1989).

Pendapat ini juga dikutip oleh Shrader et al. (1989) bahwa makin rumit proses perencanaan maka makin baik pula kinerja organisasi.

Proses perencanaan terdiri dari tiga komponen utama (Armstrong, 1982 dalam Shrader et al, 1989; Robinson and pearce,1984) yaitu : (1) perumusan, yang meliputi pengembangan misi, penentuan tujuan utama, penilaian lingkungan eksternal dan internal dan evaluasi serta pemilihan alternatif; (2) penerapan; dan (3) pengendalian.

Berdasar hasil penelitian Rue dan Ibrahim (1998) dan Shrader et al (1989), menyatakan bahwa top manajer atau CEO dalam perusahaan kecil menengah mengindikasikan perencanaan perusahaan pada umumnya dikerjakan sendiri, yang artinya top manajer atau CEO sekaligus perencana.

Perencanaan strategi pada berbagai keadaan usaha yang seharusnya dimiliki oleh perusahaan baik besar atau kecil. Perlu diingat bahwa proses perencanaan strategi ini adalah suatu pemikiran stratejik (*strategic thinking)* dari para pemilik usaha.

Perencanaan strategi merupakan sebuah rencana tertulis jangka panjang, yang didalamnya menyatakan misi perusahaan dan pernyataan tujuan organisasi. Perencanaan strategi juga dianggap memberikan substansi dimana kinerja perusahaan dapat dikontrol dan diukur (Rue dan Ibrahim,1998; Shrader et al.1989). Ditambahkan pula menurut (Hopkins and Hopkins,1997) perencanaan strategi adalah sebagai proses penggunaan kriteria sistematis dan investigasi yang 21 sangat teliti untuk merumuskan, menetapkan dan

mengendalikan strategi serta mendokumentasikan harapan-harapan organisasi secara formal.

Perencanaan strategik biasanya mencakup periode waktu satu sampai lima tahun (Rue & Ibrahim,1998; Shrader et al,1984). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa perencanaan stratejik menjadi pedoman sebuah organisasi untuk tanggap terhadap lingkungan yang dinamis dan sulit diramal. Perencanaan stratejik menekankan pentingnya membuat keputusan-keputusan yang menempatkan organisasi untuk berhasil menanggapi perubahan lingkungan.

Sebagai upaya untuk meningkatkan keunggulan bersaing, perlu ditelaah lebih jauh mengenai faktor-faktor yang dapat mempengaruhi sebuah perencanaan stratejik sehingga mampu menciptakan nilai keunggulan yang kompetitif. Adapun faktor-faktor yang mempengaruhi tersebut dihipotesiskan terdiri dari variable faktor manajerial, faktor lingkungan dan kultur organisasi.

2.2 Budaya

Budaya organisasi merupakan pola kepercayaan dan harapan yang dianut oleh anggota organisasi. Kepercayaan dan harapan tersebut menghasilkan nilai-nilai yang kuat dengan membentuk perilaku para individu dan kelompok-kelompok anggota organisasi. Budaya organisasi mempengaruhi sikap perilaku anggota organisasi yang kemudian menentukan kinerja anggota dan organisasi (scwartz dan davis dalam Wirawan 2007).

Kotter dan Hesket (2000) dari hasil riset empirisnya menunjukkan bahwa budaya organisasi memiliki kekuatan dan dapat meningkatkan kinerja karyawan dan pada umumnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang.

Pendiri perusahaan biasanya memiliki personalitas yang dinamis, nilai-nilai yang kuat dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi beroperasi (Greenberg dan Baron, 2000). Morgan (1993) memberikan pendapat yang berbeda. Menurut mereka budaya terbentuk selama terjadi interaksi sosial. Interaksi sosial merupakan interaksi internal maupun eksternal.

2.3 Perencanaan Strategis

Strategi merupakan suatu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu untuk menjamin pencapaian tujuan perusahaan. Dalam perencanaan strategis diputuskan perubahan-perubahan yang menyangkut tujuan organisasi, sumber-sumber yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut serta kebijakan yang mengatur perolehan dan penggunaan sumber-sember tersebut (Anthony dan Dearden, 1991; 7; Govindarajan, 2001300).

Perencanaan strategis perusahaan dapat menyesuaikan kondisi lingkungan. Ketika perusahaan dapat merencanakan investasi dan mengantisipasi adanya perubahan lingkungan yang cepat maka perusahaan telah memiliki fleksibilitas finansial yang tinggi.

2.4 Gaya Kepemimpinan

gaya kepemimpinan juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu prinsip *good governance*. Gaya kepemimpinan adalah gaya, prilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sikap, sifat, yang diterapkan pemimpin untuk mempengaruhi kinerja bawahanya. Dalam gaya kepemimpinan mempunyai tiga pola dasar yang mementingkan pelaksanan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama yang mementingkan hasil yang telah dicapai.

Seperti yang telah disebutkan bahwa gaya kepemimpinan akan memperkuat proses kinerja perusahaan. Jadi, selain lingkungan strategi, budaya, dan perencanaan strategi yang mempengaruhi kinerja perusahaan, gaya kepemimpinan diharapkan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Robbin (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.

Sedangkan Yukl (2001) mengatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

2.5 Kinerja Perusahaan (Kinerja PDAM)

Menurut Purwadarminta (1990) prestasi adalah hasil yang telah dicapai, sedangkan menurut Saidi (1992) prestasi adalah kemampuan, kesanggupan dan kecakapan seseorang atau suatu bangsa. Prestasi kerja atau kinerja adalah hasil kerja yang dicapai oleh seorang pegawai dalam melaksanakan tugas yang dibebankan kepadanya. Secara teoritis penilaian atau pengukuran prestasi kerja atau kinerja memberikan informasi yang dapat digunakan pimpinan untuk membuat keputusan tentang promosi jabatan. Penilaian prestasi kerja atau kinerja memberikan kesempatan kepada pimpinan dan orang yang dinilai untuk secara bersama membahas perilaku kerja dari

yang dinilai. Pada umumnya setiap orang menginginkan dan mengharapkan umpan balik mengenai prestasi kerjanya. Penilaian memungkinkan bagi penilai dan yang dinilai untuk secara bersama menemukan dan membahas kekurangan-kekurangan yang terjadi dan mengambil langkah perbaikannya. Menurut Steers (1985) prestasi kerja seseorang merupakan gabungan dari tiga faktor penting yaitu:

1). Kemampuan, perangai, minat;

2). Kejelasan, dan penerimaan atas penjelasan seorang pekerja;

3). Tingkat motivasi.

2.6 Hipotesis

2.6.1 Hubungan antara Lingkungan Strategi terhadap Perencanaan Strategis

Ketidakpastian lingkungan adalah kondisi lingkungan eksternal yang dapat mempengaruhi operasional organisasi, yang mana untuk organisasi yang organis tepat dalam lingkungan yang tidak stabil, sebaliknya yang organisasi mekanis tepat dalam lingkungan yang stabil (Burn dan Stalker dalam Robbins 1994; Outley,1990). Lingkungan dan organisasi terjadi pengaruh dua arah. Dalam lingkungan yang berubah secara cepat dan tingkat persaingan yang kompetitif, perencanaan strategis lebih efektif digunakan untuk meningkatkan

kinerja (Burns dan Waterhouse, 1975, Brooks dan Weatherston, 1997). Diduga bahwa lingkungan strategis berpengaruh positif terhadap perencanaan strategis PDAM di Provinsi DIY.

Dari semua uraian di sub bagian ini rumusan hipotesis 1 adalah:

H_1 Lingkungan strategi berpengaruh terhadap perencanaan strategis PDAM.

2.6.2 Hubungan budaya terhadap perencanaan strategis

Kotter dan Heskett (1992) yang menyatakan budaya perusahaan mempengaruhi kinerja perusahaan. Pendiri perusahaan biasanya memiliki personalitas yang dinamis, nilai-nilai yang kuat dan visi yang jelas tentang bagaimana organisasi beroperasi (Greenberg dan Baron, 2000). Morgan (1991) memberikan pendapat yang berbeda. Menurut mereka budaya tersebut selama terjadi interaksi sosial. Interaksi sosial merupakan interaksi internal maupun interaksi eksternal.

Dari semua uraian di sub bagian ini rumusan hipotesis 2 adalah:

H_2 Budaya berpengaruh terhadap perencanaan strategis PDAM.

2.6.3 Hubungan Perencanaan Strategis dengan Kinerja Peerusahaan

Strategi merupakan suatu rencana yang disatukan, menyeluruh dan terpadu untuk menjamin pencapaian tujuan perusahaan. Dalam perencanaan strategis diputuskan perubahan-perubahan yang menyangkut tujuan

organisasi, sumber-sumber yang akan digunakan untuk mencapai tujuan tersebut serta kebijakan yang mengatur perolehan dan penggunaan sumber-sember tersebut (Anthony dan Dearden, 1991; 7; Govindarajan, 2001300).

Perencanaan strategis perusahaan dapat menyesuaikan kondisi lingkungan. Ketika perusahaan dapat merencanakan investasi dan mengantisipasi adanya perubahan lingkungan yang cepat maka perusahaan telah memiliki fleksibilitas finansial yang tinggi. Diduga bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja PDAM.

Dari semua uraian di sub bagian ini rumusan hipotesis 3 adalah:

H_3 Perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja PDAM.

2.6.4 Hubungan Gaya Kepemimpinan dengan Kinerja Perusahaan

Selain faktor-faktor yang telah disebutkan sebelumnya, gaya kepemimpinan juga diperlukan untuk meningkatkan pengawasan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu prinsip good governance. Gaya kepemimpinan adalah gaya, perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sikap, sifat, yang diterapkan pemimpin untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Dalam gaya kepemimpinan mempunyai tiga pola dasar yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama yang mementingkan hasil yang telah dicapai.

Gaya kepemimpinan juga diperlukan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Gaya kepemimpinan merupakan salah satu prinsip *good*

governance. Gaya kepemimpinan adalah gaya, prilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sikap, sifat, yang diterapkan pemimpin untuk mempengaruhi kinerja bawahanya. Dalam gaya kepemimpinan mempunyai tiga pola dasar yang mementingkan pelaksanan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama yang mementingkan hasil yang telah dicapai.

Seperti yang telah disebutkan bahwa gaya kepemimpinan akan memperkuat proses kinerja perusahaan. Jadi, selain lingkungan strategi, budaya, dan perencanaan strategi yang mempengaruhi kinerja perusahaan, gaya kepemimpinan diharapkan akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Suatu organisasi yang berhasil dalam mencapai tujuannya serta mampu memenuhi tanggung jawab sosialnya akan sangat tergantung pada para manajernya (pimpinannya). Apabila manajer mampu melaksanakan fungsi-fungsinya dengan baik, sangat mungkin organisasi tersebut akan dapat mencapai sasarannya. Sebab itu organisasi membutuhkan pemimpin yang efektif, yang mempunyai kemampuan mempengaruhi perilaku anggotanya atau anak buahnya. Jadi, seorang pemimpin atau kepala suatu organisasi akan diakui sebagai seorang pemimpin apabila ia dapat mempunyai pengaruh dan mampu mengarahkan bawahannya ke arah pencapaian tujuan organisasi.

Robbin (2006) menyatakan bahwa kepemimpinan merupakan kemampuan untuk mempengaruhi kelompok menuju pencapaian sasaran. Kepemimpinan menurut Siagian (2002) adalah kemampuan seseorang untuk

mempengaruhi orang lain dalam hal ini para bawahannya sedemikian rupa sehingga orang lain itu mau melakukan kehendak pemimpin meskipun secara pribadi hal itu mungkin tidak disenangi.

Sedangkan Yukl (2001) mengatakan kepemimpinan adalah proses untuk mempengaruhi orang lain untuk memahami dan setuju dengan apa yang perlu dilakukan dan bagaimana tugas itu dilakukan secara efektif, serta proses untuk memfasilitasi upaya individu dan kelompok untuk mencapai tujuan bersama.

Dari uraian di sub bagian ini rumusan hipotesis 4 adalah:

H_4 Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja PDAM.

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

3.1 POPULASI DAN SAMPEL

3.1.1 Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan staf PDAM di wilayah Profinsi DIY yang terdiri dari, Jogja, Kabupaten Sleman, Kabupaten Bantul, Kabupaten Kulonprogo dan Kabupaten Gunung Kidul.

3.1.2 Sampel

Untuk responden yang akan menjadi sampel dalam penelitian ini adalah seluruh karyawan staf pada PDAM tempat mereka bekerja. Kriteria yang digunakan dalam pengambilan sampel ini dilakukan dengan cara menyebarkan kuesioner yang berisi tentang pertanyaan pengaruh pengaruh lingkungan strategi terhadap perencanaan strategi, pengaruh lingkungan budaya terhadap perencanaan strategi, pengaruh lingkungan strategi terhadap kinerja, pengaruh budaya terhadap kinerja, pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja dan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PDAM di Provinsi DIY.

3.2 VARIABEL

Variabel Independen dalam penelitian ini adalah lingkungan strategi, budaya, gaya kepemimpinan. Perencanaan strategis sebagai Variabel intervening. Sedangkan variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan (PDAM).

Adapun variabel teramati dari keempat variabel latent tersebut di atas sebagai berikut:

1. Lingkungan strategi, indikatornya adalah dorongan politik dan hukum, ekonomi, teknologi. Yang di adopsi dari penelitian Yurniwati, 2003, di Universitas Padjajaran Bandung dengan judul Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur.

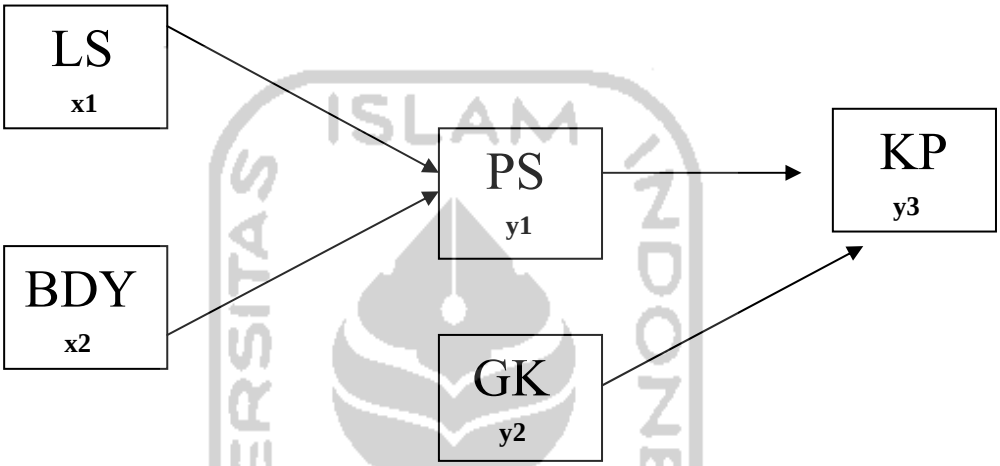
2. Budaya, indikatornya adalah orientasi kerja, cara menghadapi masalah, pola pemberian ganjaran, keterbukaan, kesetaraan. Yang di adopsi dari penelitian Tesis Manggarisan Sinaga, 2008 di Universitas Pascasarjana Sumatra Utara Medan yang berjudul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Reward Pada Kinerja Karyawan Pada PT Soelong Laoet Medan.

3. Perencanaan strategi, indikatornya adalah membuat perencanaan tertulis jangka panjang, membuat perencanaan jangka panjang yang obyektif, membuat perencanaan jangka panjang yang meliputi laporan keuangan masa mendatang, membuat perencanaan jangka panjang anggaran,

membuat perencanaan jangka panjang secara spesifik. Yang di adopsi dari penelitian Tesis Dinda Estika Asmarani, 2006 di Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Empirik pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso, Jepara)

4. Gaya kepemimpinan, indikatornya adalah gaya, prilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sikap, sifat, yang diterapkan pemimpin untuk mempengaruhi kinerja bawahanya. Yang di adopsi dari penelitian Tesis Nurjanah, SE, 2008 di Universitas Diponegoro yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian).

5. Kinerja PDAM diukur dengan BSC, indikatornya adalah persepktif keuangan, perspektif pelanggan, persepktif bisnis internal, persepktif pembelajaran dan pertumbuhan. Yang di adopsi dari penelitian Mediaty, 2010, Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin dengan judul Analisis Pengaruh Lingkungan Strategi, Budaya, dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Daerah (Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Sulawesi Selatan), Untuk menjelaskan hubungan antara variabel tersebut dapat dilihat pada kerangka pikir dan kerangka konseptual berikut ini :



Berdasarkan kerangka konseptual tersebut di atas maka hubungan fungsional antara variabel dapat ditulis dalam bentuk persamaan fungsi matematis sebagai berikut:

Y3 = f (Y1,Y2, ... (1)

Y1 = f (X1, X2, ... (2)

Dimana:

X1 = Lingkungan strategi

X2 = Budaya

Y1 = Perencanaan strategi

Y2 = Gaya kepemimpinan

Y3= Kinerja perusahaan

3.3 METODE ANALISIS DATA

Teknik analisis data yang digunakan adalah model persamaan structural (*structuram equation modeling* selanjutnya disingkat dengan SEM). Pengelolahan data dilakukan dengan menggunakan program aplikasi *Analysis of momen structure* (AMOS). Analisis data dengan SEM dipilih karenaanalisis statistik ini merupakan teknik multivariate yang mengkombinasikan aspek regresi berganda dan analisis faktor untuk mengestimasi serangkaian hubungan saling ketergantungan secara simultan (Hair *et al*., 1998).

3.4 HIPOTESIS OPERASIONAL

H01: b1≤0 : Lingkungan strategi tidak berpengaruh terhadap perencanaan strategis.

HA1: b1>0 : Lingkungan strategi berpengaruh terhadap perencanaan strategis.

H02: b2≤0 : Budaya tidak berpengaruh terhadap perencanaan strategis.

HA2: b2>0 : Budaya berpengaruh terhadap perencanaan strategis.

H03: b3≤0 : Perencanaan strategis tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

HA3: b3>0 : Perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

H04: b4≤0 : Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

HA4: b4>0 : Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.

BAB IV

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh lingkungan strategi terhadap perencanaan strategi, pengaruh budaya terhadap perencanaan, pengaruh perencanaan strategi terhadap kinerja dan untuk menganalisis dan menjelaskan pengaruh gaya kepemimpinan terhadap kinerja PDAM di Provinsi DIY

Analisis ini dibagi menjadi lima bagian, yaitu: Bagian Pertama, hasil pengumpulan data yang menjelaskan mengenai jumlah data yang siap dianalisis. Kedua, menjelaskan tentang uji validitas dan reliabilitas. Ketiga tentang analisis tentang karakteristik responden yaitu pegawai PDAM yang ditinjau dari jenis kelamin, usia, pendidikan, masa kerja, dan jabatan. Keempat, hasil pengujian data yang berkaitan dengan statistik deskriptif, uji kebaikan model dan uji hipotesis. Kelima, pembahasan hasil penelitian yang berkaitan dengan uji hipotesis.

4.1. Hasil Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data seperti yang telah dijelaskan dalam bab III dengan menggunakan kuesioner. Adapun metode pengambilan sampel dalam penelitian ini dilakukan dengan cara *sampling aksidental.* Dalam hal ini sebagai subyek responden adalah pegawai PDAM Daerah Istimewa Yogyakarta yang kebetulan dapat dijumpai pada saat penelitian ini dilakukan. Berkaitan dengan hal

ini, dimaksudkan untuk mendapatkan responden seperti yang ditentukan, baik dalam arti memenuhi jumlah persyaratan minimum sampel maupun kriteria lainnya. Hasil pengumpulan data berupa kuisioner yang berhasil dikembalikan adalah sebanyak 102 responden. Hasil pengumpulan data dapat ditunjukkan pada Tabel 4.1 berikut:

Tabel 4.1

Hasil pengumpulan Data Responden

Keterangan	Jumlah	Persentase
Kuesioner yang disebar	115	100%
Kuesioner yang kembali	105	91%
Kuesioner yang datanya tidak lengkap	3	3%
Kuesioner yang dapat diolah	102	89%

Dari penyebaran kuesioner sebanyak 115 eksemplar, terdapat 10 kuesioner yang tidak dikembalikan sehingga total kuesioner yang kembali sebanyak 105 eksemplar atau 91 persen. Dari 105 kuesioner yang kembali, 3 kuesioner data tidak diisi secara lengkap (rusak), sehingga total kuesioner yang dapat diolah sebanyak 102 eksemplar atau 89 persen, dan jumlah ini telah memenuhi untuk analisis data, karena syarat minimal data AMOS adalah sebanyak 100 responden.

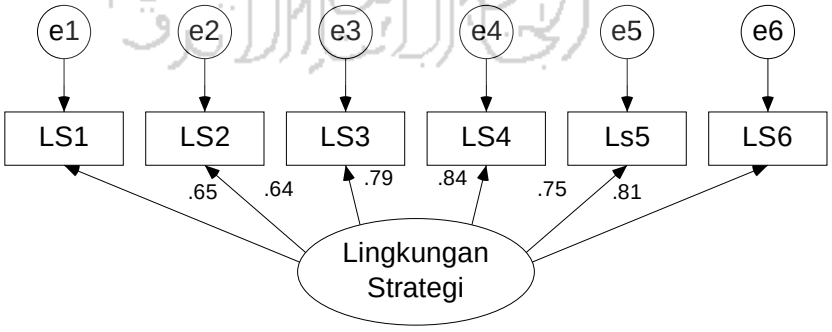
4.2. Uji Validitas Instrumen dan Data Penelitian

Uji validitas dalam penelitian ini menggunakan software Amos versi 6. Uji validitas digunakan untuk mengetahui bahwa *unobserved variable* dapat diukur dengan menggunakan masing-masing konstruk *observed variable*, dengan menggunakan *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) atau biasa disebut dengan analisis faktor. Apabila nilai *factor loading* dari tiap-tiap konstruk lebih dari 0,5 (λ>0,5) dengan tingkat signifikansi kurang dari 5% (P<0,05), maka dapat dinyatakan valid, atau dengan kata lain bahwa *unobserved variable* dapat diukur dengan menggunakan masing-masing konstruk *observed variable*.

4.2.1 Variabel Lingkungan Strategi

Konstruk variabel lingkungan strategi (*unobserved/latent variable*) diukur dengan menggunakan 6 indikator (*observed/manifest variable*). Dari hasil analisis *confirmatory factor analysis* (CFA) adalah sebagai berikut :

Gambar 4.1 Konstruk Variabel Lingkungan Strategi (LS)



Tabel 4.2

Uji Validitas Variabel Lingkungan Strategi (LS)

Indikator			Loading Faktor	p-value	Keterangan
LS1	<---	Lingkungan_Strategi	0.651	0.000	Valid
LS2	<---	Lingkungan_Strategi	0.639	0.000	Valid
LS3	<---	Lingkungan_Strategi	0.795	0.000	Valid
LS4	<---	Lingkungan_Strategi	0.845	0.000	Valid
Ls5	<---	Lingkungan_Strategi	0.752	0.000	Valid
LS6	<---	Lingkungan_Strategi	0.805	0.000	Valid

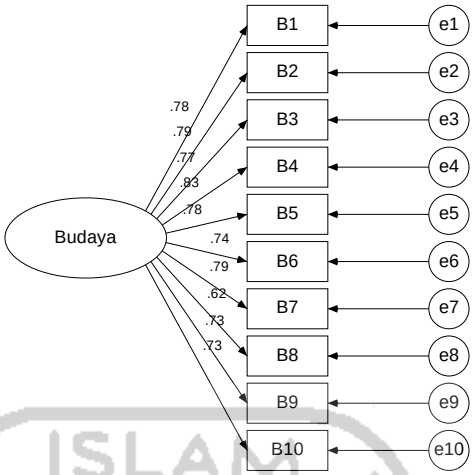
Sumber : Data Primer yang Diolah 2011

Berdasarkan tabel 4.2 di atas, dapat diketahui bahwa LS1, LS2, LS3, LS4, LS5 dan LS6 yang merupakan indikator pada variabel lingkungan strategi dinyatakan valid, karena memiliki nilai *factor loading* (*Estimate*) di atas 0,5 (λ=0,5) dengan tingkat signifikansi di bawah 5% (P<0,05).

4.2.2 Variabel Budaya (B)

Konstruk variabel Budaya (*unobserved/latent variable*) diukur dengan menggunakan 10 indikator (*observed/manifest variable*). Dari hasil analisis *confirmatory factor analysis* (CFA) adalah sebagai berikut :

Gambar 4.2 Konstruk Variabel Budaya (B)



Tabel 4.3

Uji Validitas Variabel Budaya (B)

Indikator			Loading Faktor	p-value	Keterangan
B1	<---	Budaya	0.778	0.000	Valid
B2	<---	Budaya	0.785	0.000	Valid
B3	<---	Budaya	0.774	0.000	Valid
B4	<---	Budaya	0.825	0.000	Valid
B5	<---	Budaya	0.779	0.000	Valid
B6	<---	Budaya	0.736	0.000	Valid
B7	<---	Budaya	0.788	0.000	Valid
B8	<---	Budaya	0.617	0.000	Valid
B9	<---	Budaya	0.729	0.000	Valid
B10	<---	Budaya	0.728	0.000	Valid

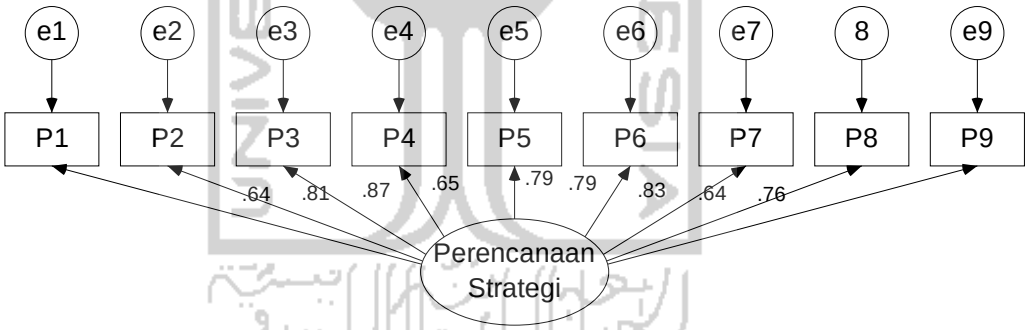
Sumber : Data Primer yang Diolah 2011

Berdasarkan tabel 4.3 di atas, dapat diketahui bahwa B1, B2, B3, B4, B5, B6, B7, B8, B9 dan B10 yang merupakan indikator pada variabel budaya dinyatakan valid, karena memiliki nilai *factor loading* (*Estimate*) di atas 0,5 (λ=0,5) dengan tingkat signifikansi di bawah 5% (P<0,05).

4.2.3 Variabel Perencanaan Strategi (P)

Konstruk variabel perencanaan strategi (*unobserved/latent variable*) diukur dengan menggunakan 9 indikator (*observed/manifest variable*). Dari hasil analisis *confirmatory factor analysis* (CFA) adalah sebagai berikut :

Gambar 4.3 Konstruk Variabel Perencanaan Strategi (P)



Tabel 4.4

Uji Validitas Variabel Perencanaan Strategi (P)

Indikator			Loading Faktor	p-value	Keterangan
P1	<---	Perencanaan_Strategi	0.636	0.000	Valid
P2	<---	Perencanaan_Strategi	0.807	0.000	Valid
P3	<---	Perencanaan_Strategi	0.870	0.000	Valid

P4	<---	Perencanaan_Strategi	0.651	0.000	Valid
P5	<---	Perencanaan_Strategi	0.787	0.000	Valid
P6	<---	Perencanaan_Strategi	0.791	0.000	Valid
P7	<---	Perencanaan_Strategi	0.835	0.000	Valid
P8	<---	Perencanaan_Strategi	0.643	0.000	Valid
P9	<---	Perencanaan_Strategi	0.761	0.000	Valid

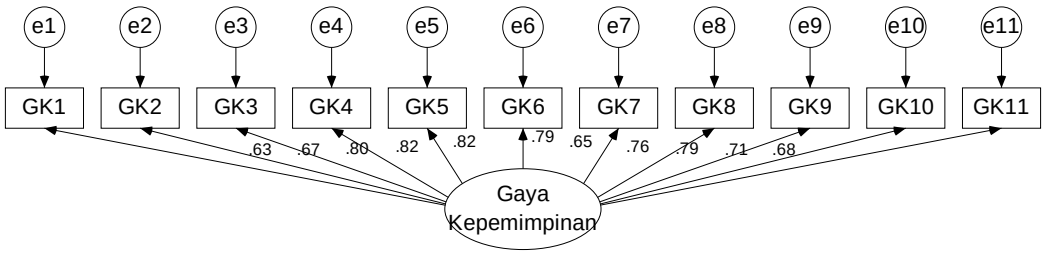
Sumber : Data Primer yang Diolah 2011

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, dapat diketahui bahwa P1, P2, P3, P4, P5, P6, P7, P8 dan P9 yang merupakan indikator pada variabel perencanaan strategi dinyatakan valid, karena memiliki nilai *factor loading* (*Estimate*) di atas 0,5 (λ=0,5) dengan tingkat signifikansi di bawah 5% (P<0,05).

4.2.4 Variabel Gaya Kepemimpinan (GK)

Konstruk variabel gaya kepemimpinan (*unobserved/latent variable*) diukur dengan menggunakan 11 indikator (*observed/manifest variable*). Dari hasil analisis *confirmatory factor analysis* (CFA) adalah sebagai berikut:

Gambar 4.4 Konstruk Variabel Gaya Kepemimpinan (GK)



Tabel 4.5

Uji Validitas Variabel Gaya kepemimpinan (GK)

Indikator			Loading Faktor	p-value	Keterangan
GK1	<---	Gaya_Kepemimpinan	0.627	0.000	Valid
GK2	<---	Gaya_Kepemimpinan	0.669	0.000	Valid
GK3	<---	Gaya_Kepemimpinan	0.803	0.000	Valid
GK4	<---	Gaya_Kepemimpinan	0.823	0.000	Valid
GK5	<---	Gaya_Kepemimpinan	0.818	0.000	Valid
GK6	<---	Gaya_Kepemimpinan	0.793	0.000	Valid
GK7	<---	Gaya_Kepemimpinan	0.653	0.000	Valid
GK8	<---	Gaya_Kepemimpinan	0.757	0.000	Valid
GK9	<---	Gaya_Kepemimpinan	0.794	0.000	Valid
GK10	<---	Gaya_Kepemimpinan	0.709	0.000	Valid
GK11	<---	Gaya_Kepemimpinan	0.682	0.000	Valid

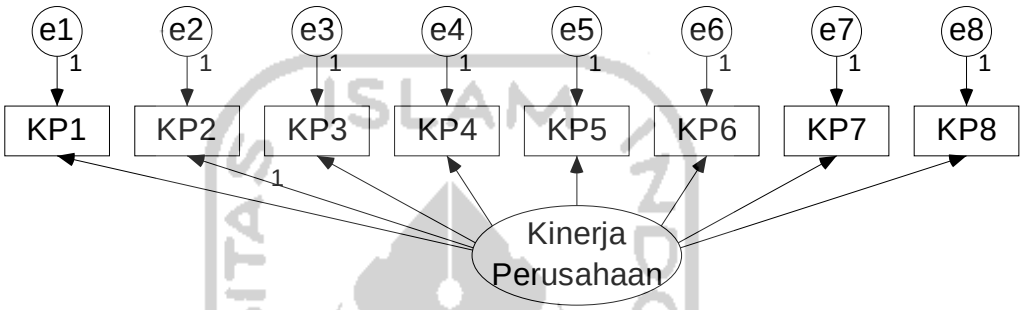
Sumber : Data Primer yang Diolah 2011

Berdasarkan tabel 4.4 di atas, dapat diketahui bahwa GK1, GK2, GK3, GK4, GK5, GK6, GK7, GK8, GK9, GK10 dan GK11 yang merupakan indikator pada variabel gaya kepemimpinan dinyatakan valid, karena memiliki nilai *factor loading* (*Estimate*) di atas 0,5 (λ=0,5) dengan tingkat signifikansi di bawah 5% (P<0,05).

4.2.5 Variabel Kinerja Perusahaan (KP)

Konstruk variabel kinerja perusahaan (*unobserved/latent variable*) diukur dengan menggunakan 8 indikator (*observed/manifest variable*). Dari hasil analisis *confirmatory factor analysis* (CFA) adalah sebagai berikut:

Gambar 4.5 Konstruk Variabel Kinerja Perusahaan (KP)



Tabel 4.6

Uji Validitas Variabel Kinerja Perusahaan (KP)

Indikator			Loading Faktor	p-value	Keterangan
KP1	<---	Kinerja_Perusahaan	0.765	0.000	Valid
KP2	<---	Kinerja_Perusahaan	0.829	0.000	Valid
KP3	<---	Kinerja_Perusahaan	0.859	0.000	Valid
KP4	<---	Kinerja_Perusahaan	0.866	0.000	Valid
KP5	<---	Kinerja_Perusahaan	0.82	0.000	Valid
KP6	<---	Kinerja_Perusahaan	0.861	0.000	Valid
KP7	<---	Kinerja_Perusahaan	0.855	0.000	Valid
KP8	<---	Kinerja_Perusahaan	0.804	0.000	Valid

Sumber : Data Primer yang Diolah 2011

Berdasarkan tabel 4.6 di atas, dapat diketahui bahwa KP1, KP2, KP3, KP4, KP5, KP6, KP7 dan KP8 yang merupakan indikator pada variabel kinerja perusahaan dinyatakan valid, karena memiliki nilai *factor loading* (*Estimate*) di atas 0,5 (λ=0,5) dengan tingkat signifikansi di bawah 5% (P<0,05).

4.3. Uji reliabilitas

Uji reliabilitas dalam penelitian ini dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten, apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap gejala yang sama dengan menggunakan alat pengukur yang sama pula. Peneliti melakukan uji reliabilitas dengan menghitung *Construct Reliability* dari masing-masing item dalam suatu variabel. Instrumen yang dipakai dalam variabel dikatakan handal (*reliable*) apabila memiliki Cronbach Alpha lebih dari 0,7 (Ghozali, 2006).

Dari perhitungan yang telah dilakukan dengan *AMOS 6.0*, maka diperoleh hasil pengujian sebagai berikut:

Tabel 4.7

Uji Reliabilitas

Variabel	***Construct Reliability***	**Kesimpulan**

Lingkungan strategi (LS)	0.891	Reliabilitas diterima
Budaya (B)	0.945	Reliabilitas baik
Perencanaan strategi (P)	0.936	Reliabilitas baik
Gaya kepemimpinan (GK)	0.953	Reliabilitas diterima
Kinerja perusahaan (KP)	0.960	Reliabilitas Baik

Sumber : Data Primer yang Diolah 2011

Berdasarkan pada Tabel 4.7 dapat disimpulkan bahwa semua pertanyaan yang digunakan untuk mengukur masing-masing variabel penelitian dapat diandalkan atau *reliable,* karena memiliki nilai *Construct Reliability* yang disyaratkan yaitu di atas nilai kritis (>0,7). Dengan demikian semua butir pertanyaan dalam variabel penelitian adalah handal. Sehingga butir-butir pertanyaan dalam variabel penelitian dapat digunakan untuk penelitian selanjutnya

4.4. Analisis Karakteristik Responden

Dalam analisis ini menjelaskan tentang karakteristik responden. Karakteristik responden yang dianalisa dalam penelitian ini profil manajer PDAM di Yogyakarta meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan terakhir, lama bekerja di perusahaan, dan jabatan manajer. Karakteristik responden tersebut dapat dijelaskan sebagai berikut:

4.4.1. Jenis Kelamin Responden

Hasil deskriptif jenis kelamin responden dapat ditunjukkan pada Tabel berikut :

Tabel 4.8. Jenis Kelamin Responden

	Jumlah orang	Persentase
Laki-laki	76	74.5%
Perempuan	26	25.5%
Total	102	100.0%

Sumber : Data primer diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.8 menunjukkan bahwa mayoritas manajer PDAM wilayah Daerah Istimewa Yogyakarta adalah laki-laki yaitu sebesar 74,5% dan perempuan sebesar 25,5%.

4.4.2. Usia Responden

Usia responden berhubungan dengan pengalaman seorang manajer, dalam menjalankan tugasnya terhadap berkaitan dengan kinerja manajerial. Hasil deskriptif umur manajer dapat ditunjukkan pada Tabel 4.9.

Tabel 4.9

Usia Responden

Usia respoden	Jumlah orang	Persentase
20 - 25 tahun	10	9.8%
25 - 30 tahun	20	19.6%
30 - 35 tahun	28	27.5%
di atas 35 tahun	44	43.1%

Usia respoden	Jumlah orang	Persentase
20 - 25 tahun	10	9.8%
25 - 30 tahun	20	19.6%
30 - 35 tahun	28	27.5%
di atas 35 tahun	44	43.1%
Total	102	100.0%

Sumber : Data primer diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.9 dapat diketahui bahwa mayoritas manajer pada perusahaan PDAM di Yogyakarta berusia diatas 35 tahun yaitu sebesar 43,1%. Sedangkan manajer yang berusia antara 30 – 35 tahun sebesar 27,5%, berusia antara 25 – 30 tahun sebesar 19,6%, dan berusia antara 20 – 25 tahun sebesar 9,8%.

4.4.3. Pendidikan Terakhir

Hasil deskriptif pendidikan terakhir pada manajer PDAM wilayah DIY dapat ditunjukkan pada Tabel 4.10.

Tabel 4.10

Pendidikan Terakhir

Pendidikan Terakhir	Jumlah orang	Persentase
SMA sederajat	18	17.6%

D3	14	13.7%
S1	54	52.9%
S2	16	15.7%
Total	102	100.0%

Sumber : Data primer diolah, 2011

Berdasarkan tingkat pendidikan terakhir, manajer dan karyawan PDAM wilayah DIY mayoritas berpendididkan terakhir Sarjana S1 yaitu sebesar 52,9%. Sedangkan yang berpendidikan terakhir S2 sebesar 15,7%, berpendidikan D3 sebesar 13,7% dan SMA atau sederajat sebesar 17,6%.

4.4.4. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Hasil analisis data tentang lama bekerja diperusahaan diperoleh nilai sebaran data seperti ditunjukkan pada Tabel 4.11 berikut:

Tabel 4.11
Karakteristik Responden Berdasarkan Masa Kerja

Lama bekerja di perusahaan	Jumlah orang	Persentase
1 - 5 tahun	26	25.5%
5 - 10 tahun	44	43.1%
10 - 15 tahun	21	20.6%
di atas 15 tahun	11	10.8%
Total	102	100.0%

Sumber : Data primer diolah, 2011

Dari Tabel 4.5 di atas menunjukkan bahwa masa kerja manajer mayoritas antara 5 – 10 tahun sebesar 43,1% atau sebanyak 44 orang, sedangkan distribusi masa kerja yang lain yaitu antara 1 - 5 tahun sebesar 25,5% atau sebanyak 25 orang, masa kerja antara 10 – 15 tahun sebesar 20,6% atau sebanyak 21 manajer dan masa kerja diatas 15 tahun sebesar 10,8% atau sebanyak 11 orang.

4.4.5. Jabatan

Jabatan merupakan salah satu faktor yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial karena prestasi yang diraih pada masing-masing jabatan berbeda-beda. Dari hasil angket yang telah disebarkan diperoleh hasil seperti terlihat pada tabel 4.12

Tabel 4.12. Departemen yang dipimpin

Jabatan	Jumlah orang	Persentase
Akuntansi/keuangan	14	13.7%
Personalia	19	18.6%
Pemasaran	18	17.6%
Produksi	44	43.1%
Sistem Informasi	3	2.9%
Lain-lainnya	4	3.9%
Akuntansi/keuangan	14	13.7%

Sumber : Data primer diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.12 dapat diketahui bahwa 43,1% responden memegang jabatan di departemen produksi. Sedangkan manajer yang lain bekerja di departemen pemasaran sebesar 17,6%, personalia sebesar 18,6%, akuntansi sebesar 13,7% dan departemen lain sebesar 3,9%.

4.5. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian ini menggunakan software SPSS versi 13.0. Statistik deskriptif digunakan untuk peringkasan data dan penyajian hasil peringkasan data tersebut. Untuk mengukur gejala pusat dan variasi kelompok serta varians data dapat digunakan *mean, median, mode, variance dan standar deviation*. Pada penelitian ini *mean* dan *standar deviation* yang digunakan sebagai alat ukur gejala pusat dan variasi kelompok.

Alat ukur yang digunakan untuk mengukur variabel dalam penelitian ini adalah kuisioner. Kuisioner dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan skala *Likert* dengan skala 1-5

Adapun nilai range dalam penilaian kuesioner adalah sebagai berikut :

Sangat Tidak Setuju	=	1 – 1,80
Tidak Setuju	=	1,81 – 2,60
Ragu-ragu / Netral	=	2,61 – 3,40
Setuju	=	3,41 – 4,20

Sangat Setuju = 4,21 – 5,00

4.5.1. Variabel Lingkungan strategi (LS)

Tabel 4.13

Deskripsi Statistik Lingkungan strategi

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Lingkungan Strategi	102	1.17	5.00	3.5327	.77999
Valid N (listwise)	102				

Sumber : Data Primer yang Diolah 2011

Berdasarkan tabel 4.13 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa nilai *mean* pada variabel Lingkungan strategi adalah 3,5327 berstandar deviasi 0,77999. Berdasarkan nilai rata-rata maka dapat di interpretasikan bahwa rata-rata responden setuju. Rentang skor menunjukkan bahwa terdapat tanggapan yang bervariasi dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju, bahwa Lingkungan strategi berpengaruh terhadap Kinerja perusahaan, dimana perusahaan mampu mengubah praktik pemasarannya agar dapat bertahan dipasar dan bersaing dengan kompetitor.

4.5.2. Variabel Budaya (B)

Tabel 4.14

Deskripsi Statistik Budaya (B)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Budaya	102	2.10	5.00	3.6412	.68323
Valid N (listwise)	102				

Sumber : Data Primer yang Diolah 2011

Berdasarkan tabel 4.14, maka dapat disimpulkan bahwa nilai *mean* pada variabel Budaya adalah 3,6412 berstandar deviasi 0,68323. Berdasarkan nilai rata-rata maka dapat di interpretasikan bahwa rata-rata responden memberikan penilaian setuju. Rentang skor minimum dan maksimum menunjukkan terdapat tanggapan responden bervariasi dari tidak setuju hingga sangat setuju, bahwa Budaya berpengaruh terhadap Kinerja perusahaan, karena terdapat budaya yang baik di lingkungan organisasi PDAM DIY ditunjukkan dengan kerjasama antar karyawan dan antar tim, adanya pemberian motivasi, penghargaan, sehingga pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan pengetahuan, kemampuan, risiko, fisik dan lainnya.

4.5.3. Variabel Perencanaan strategi (PS)

Tabel 4.15

Deskripsi Statistik Perencanaan strategi (PS)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Perencanaan Strategi	102	1.78	5.00	3.5414	.68666
Valid N (listwise)	102				

Sumber : Data Primer yang Diolah 2011

Berdasarkan tabel 4.15 di atas, maka dapat disimpulkan bahwa nilai *mean* pada variabel Perencanaan strategi adalah 3,5414 berstandar deviasi 0.68666. Berdasarkan nilai rata-rata maka dapat di interpretasikan bahwa rata-rata responden setuju. Rentang skor menunjukkan bahwa terdapat tanggapan yang bervariasi dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju, bahwa Perencanaan strategi berpengaruh terhadap Kinerja perusahaan karena perusahaan telah dapat melakukan penyesuaian perencanaan jangka pendek, jangka menengah dan jangka panjang.

4.5.4. Variabel Gaya kepemimpinan (GK)

Tabel 4.16

Deskripsi Statistik Gaya kepemimpinan (GK)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Gaya kepemimpinan	102	2.36	5.00	3.6399	.60558
Valid N (listwise)	102				

Sumber : Data Primer yang Diolah 2011

Berdasarkan tabel 4.16, maka dapat disimpulkan bahwa nilai *mean* pada variabel gaya kepemimpinan adalah 3,6399 berstandar deviasi 0,60558. Berdasarkan nilai rata-rata maka dapat di interpretasikan bahwa rata-rata responden setuju dengan gaya kepemimpinan yang ada di lingkungan PDAM DIY. Rentang skor menunjukkan bahwa terdapat tanggapan yang bervariasi dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju, bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja perusahaan, dimana pemimpin yang ada bersedia membantu mengatasi masalah yang dihadapi bawahannya misalnya dengan memberikan saran, informasi pekerjaan yang jelas, semangat, dan disiplin dalam melaksanakan pekerjaan.

4.5.5. Variabel Kinerja perusahaan (KP)

Tabel 4.17

Deskripsi Statistik Kinerja perusahaan (KP)

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kinerja perusahaan	102	2.00	5.00	3.7500	.75041
Valid N (listwise)	102				

Sumber : Data Primer yang Diolah 2011

Berdasarkan tabel 4.17, maka dapat disimpulkan bahwa nilai *mean* pada variabel kinerja perusahaan adalah 3,750 berstandar deviasi 0,750. Berdasarkan nilai rata-rata maka dapat di interpretasikan bahwa rata-rata responden setuju

dengan Kinerja perusahaan, sehingga perusahaan telah mampu meningkatkan efisiensi penggunaan SDM, efisien dalam penggunaan waktu dan mampu mencapai target kinerja sesuai dengan yang ditetapkan.

4.6. Uji Kebaikan Model (*Goodness of Fit*)

Untuk mengetahui kriteria model yang baik (*Goodness of Fit*) digunakan: *Absolut Fit Measured* (pengukuran indeks mutlak), *Incremental Fit Measured* (Pengukuran tambahan indeks) dan *Parsimonious Fit Measured* (Pengukuran kesederhanaan indeks). Uji kebaikan model ini menggunakan software Amos versi 7.0. Berikut ini *goodness of fit index* yang dihasilkan setelah pengujian :

Tabel 4.19

Goodness of Fit Index

Goodness of Fit Index	**Hasil**	***Cut Off Value***
Likelihood Chi Square	1476.445	Diharapkan kecil
Probability	0,000	≥0,05
CMIN/DF	1.665	≤3,00
RMSEA	0,071	≤0,08
TLI	0,926	≥0,90
CFI	0,937	≥0.90

Tabel 4.20

Result (Default Model)

Kesimpulan	Nilai
Chi-square	1476.445
Degrees of freedom	887
Probability level	0,000

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2011

Dari hasil pengukuran *Goodness of Fit Index* di atas, dapat disimpulkan bahwa besarnya *Absolut Fit Measured* yang diukur dengan *likelihood chi square, probability,* CMIN/DF dan RMSEA. Untuk tingkat probabilitas adalah signifikan yaitu sebesar 0,000 (P<0,1) sehingga model yang dianalisis belum memenuhi kriteria (*cut off value*) model yang baik (*goodness fit model*), model yang baik yaitu mempunyai tingkat probabilitas yang tidak signifikan, lebih dari α=10% (Ghozali, 2004). Namun demikian untuk ukuran CMIN/DF dan RMSEA telah memenuhi kriteria yang diharapkan. Sedangkan besarnya *Incremental Fit Measured* yang diukur menggunakan TLI, dan CFI diperoleh nilai yang memenuhi kriteria (*cut off value*) yang diharapkan yaitu masing-masing sebesar 0,926>0,9 dan 0,937>0,9.

Namun menurut Ghozali (2005: 42) menyatakan bahwa chi square yang signifikan tidak menjadi masalah disebabkan karena chi square sangat sensitif terhadap jumlah sempel. Semakin besar sampel semakin signifikan. Oleh karena itu dicari ukuran model fit yang lain. Ditinjau dari nilai CMIN/DF sebesar 1,665 telah memenuhi asumsi kelayakan model karena dibawah batas yang ditetapkan yaitu sebesar 3. Artinya indeks kesesuaian parsimonious yang mengukur

hubungan *goodnes of fit* model dan jumlah koefisien-koefisien yang diestimasi yang diharapkan untuk mencapai tingkat kesesuaian sudah baik. Ditinjau dari *The Root Mean Square Error of Approximation* – RMSEA, indeks yang digunakan untuk mengkompensasi Chi Square Statistik dalam sampel yang besar. Nilai RMSEA menunjukkan *goodnes of fit* yang dapat diharapkan bila model diestimasi dalam populasi. Nilai penerimaan yang direkomendasikan ≤ 0,08, sementara hasil pengujian sebesar 0,071, menunjukkan bahwa model adalah baik.

4.7. Hasil Pengujian Hipotesis

Seperti dijelaskan pada bab II, hipotesis yang dirumuskan dalam penelitian ini terdiri dari 4 hipotesis. Hipotesis penelitian dilakukan uji dua sisi, karena hubungan antar variabel independen dengan variabel dependen dihipotesiskan berpengaruh tidak memihak arah positif atau negatif. Untuk mengetahui apakah hipotesis didukung oleh data atau tidak, maka nilai probabilitas dari *Critical Ratio* (C.R) dibandingkan dengan α = 5%. Apabila *Standardized Koefisien* parameter bernilai positif dan nilai probabilitas dari *Critical Ratio* (C.R) kurang dari α= 5%, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis penelitian didukung oleh data (terbukti secara signifikan).

Berdasarkan analisis statistik dengan menggunakan program AMOS versi 6.0, diperoleh hasil uji hipotesis yang merupakan uji hubungan kausalitas dari masing-masing variabel penelitian sebagaimana disajikan pada tabel berikut ini.

Tabel 4.19

Hasil Estimasi Dengan Model AMOS

Pengaruh Antar Variabel			*Koefisien Standardized*	*Critical Ratio*	Nilai Probabilitas	Label
Perencanaan	<---	Lingkungan	0,433	3,706	0,000	H1
Perencanaan	<---	Budaya	0,378	3,552	0,000	H2
Kinerja	<---	Perencanaan	0,480	4,306	0,000	H3
Kinerja	<---	Gaya Kepem	0,328	3,402	0,000	H4

Sumber: Data Primer yang Diolah, 2011

Berdasarkan Tabel 4.19 dapat ditulis persamaan :

PS = 0,433LS + 0,378 B

KJ = 0,480 P + 0,328 GK

4.7.1 Pengujian H_1

H1 : Lingkungan strategi berpengaruh terhadap Perencanaan strategi.

Uji signifikansi terhadap hipotesis 1 terbukti secara signifikan, karena diperoleh nilai probabilitas 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan pada taraf signifikansi 5% (Ho ditolak). Hasil estimasi pengaruh Lingkungan strategi terhadap perencanaan strategi diperoleh koefisien jalur *(standardized regression weight estimate)* = 0,433, Artinya hubungan antara variabel Lingkungan strategi terhadap perencanaan strategi adalah positif.

Dari hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1 yang mempresentasikan Lingkungan strategi berpengaruh terhadap perencanaan strategi PDAM **diterima**. Artinya semakin semakin baik lingkungan strategi yang dirasakan karyawan dan manajer, maka semakin tinggi kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian Mediaty (2010) yang menemukan bahwa lingkungan strategi tidak berpengaruh terhadap perencanaan strategi.

Hasil pengujian hipotesis yang diterima ini membuktikan bahwa lingkungan mempengaruhi perencanaan stratejik**.** Semakin baik lingkungannya akan semakin baik perencanaan stratejiknya. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan yang dikemukakan Ansoft (1991) serta Moller & Friesen (1983) bahwa hubungan antara perubahan lingkungan dengan perencanaan strategi sangatlah kuat, jumlah besar untuk mengantisipasi perubahan dan kondisi yang tidak menentu. Selain itu oleh Bird (1991) mengemukakan bahwa kompleksitas dan perubahan pada lingkungan suatu industri mungkin berpengaruh pada intensitas perencanaan strategi. Meningkatnya jumlah industri yang menggunakan sistem perencanaan strategi menunjukkan betapa lingkungan yang kompleks dan berubah cepat dapat memacu adanya perencanaan strategi yang lebih intensif

4.7.2. Pengujian H_2

H2 Budaya berpengaruh terhadap perencanaan strategi PDAM.

Uji signifikansi terhadap hipotesis 2 terbukti secara signifikan, karena diperoleh nilai probabilitas 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan pada taraf signifikansi 5% (Ho ditolak). Hasil estimasi pengaruh variabel budaya

terhadap perencanaan strategi diperoleh koefisien jalur *(standardized regression weight estimate)* = 0.378, Artinya hubungan antara variabel budaya terhadap perencanaan strategi adalah positif. Ini berarti bahwa dalam penyusunan perencanaan strategi dalam suatu organisasi tetap harus mempertimbangkan budaya organisasi yang ada karena budaya yang membedakan antara satu organisasi dengan organisasi lainnya meskipun organisasi tersebut sejenis.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Mediaty (2010) yang menemukan bahwa budaya berpengaruh positif terhadap perencanaan strategi. Hasil pengujian hipotesis kedua yang diterima membuktikan adanya hubungan positif antara kultur organisasi dan perencanaan stratejik. Kultur organisasi yang sesuai akan meningkatkan perencanaan stratejik yang baik. Dalam melakukan perencaan stratejik perlu melihat kultur (budaya) organisasi agar tidak timbul masalah dikemudian hari. Hasil ini sesuai pendapat Porter, (1984) bahwa perencanaan stratejik merupakan proses manajemen yang mengembangkan dan mengelola agar dapat berjalan dan sesuai antara tujuan perusahaan, sumber daya dan peluang serta kesempatan dalam lingkungan eksternal dan internal sehingga diharapkan bahwa adanya perubahan dalam lingkungan dan kondisi ekonomi dapat diatasi dengan baik melalui pengintegrasian antara perencanaan strategi.

4.7.3 Pengujian H_3

H3 Perencanaan strategi berpengaruh terhadap kinerja PDAM.

Uji signifikansi terhadap hipotesis 3 terbukti secara signifikan, karena diperoleh nilai probabilitas 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan

pada taraf signifikansi 5% (Ho ditolak). Hasil estimasi pengaruh variabel Perencanaan strategi terhadap Kinerja perusahaan diperoleh koefisien jalur *(standardized regression weight estimate)* = 0.480 Artinya hubungan antara variabel Perencanaan strategi terhadap Kinerja perusahaan adalah positif.

Dari hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 3 yang mempresentasikan perencanaan strategi berpengaruh terhadap Kinerja PDAM, **diterima**. Artinya perencanaan strategi merupakan alat penting untuk memutuskan perubahan-perubahan (inovasi) dalam organisasi yang menyebabkan peningkatan kinerja PDAM.

Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Mediaty (2010) yang menemukan bahwa perencanaan strategi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya Semakin baik perencenanaan stratejik yang dilakukan akan meningkatkan kinerja perusahaan. Adanya perencanaan stratejik yang baik perusahaan akan dengan mudah mencapai tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Hasil ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Rue dan Ibrahim (1998) dan Shrader et al (1989), menyatakan bahwa perusahaan kecil menengah yang secara formal memiliki perencanaan strategi menghasilkan kinerja diatas rata-rata dibandingkan perusahaan yang tidak memiliki perencanaan strategi. Selain itu Miller,C.C & Cardinal,L.B (1994) juga menyimpulkan bahwa Perencanaan stratejik memiliki pengaruh positif dengan kinerja perusahaan.

4.7.4 Pengujian H_4

H4 Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja PDAM.

Uji signifikansi terhadap hipotesis 4 terbukti secara signifikan, karena diperoleh nilai probabilitas 0,000 atau lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan pada taraf signifikansi 5% (Ho ditolak). Hasil estimasi pengaruh variabel gaya kepemimpinan terhadap Kinerja perusahaan diperoleh koefisien jalur *(standardized regression weight estimate)* = 0.328 Artinya hubungan antara variabel gaya kepemimpinan terhadap Kinerja perusahaan adalah positif.

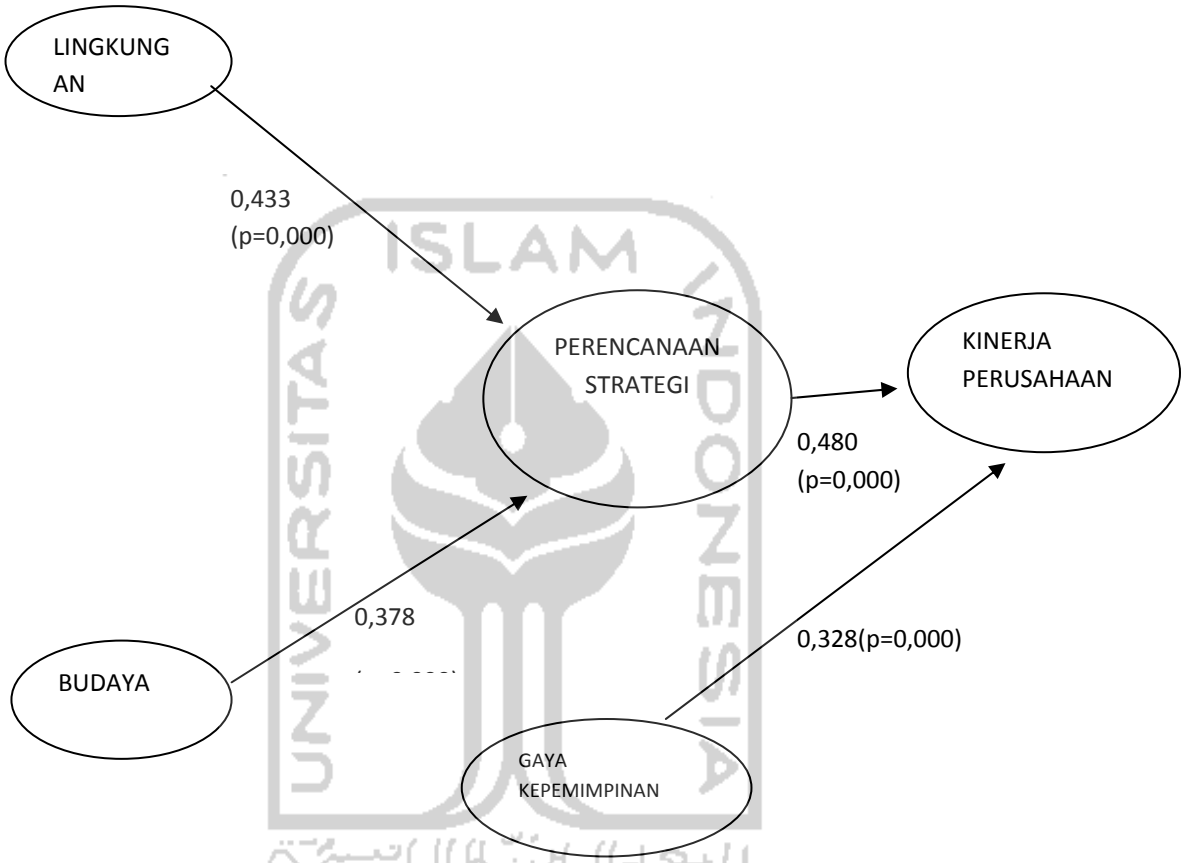
Dari hasil pengujian tersebut, maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis 4 yang mempresentasikan gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap Kinerja PDAM, **diterima**. Artinya pemimpin yang mampu membangun hubungan yang baik dengan bawahan, bersedia memberikan informasi dan motivasi kerja maka dapat menyebabkan peningkatan kinerja PDAM.

Gaya kepemimpinan adalah gaya, perilaku dan strategi sebagai hasil kombinasi dari falsafah, keterampilan, sikap, sifat, yang diterapkan pemimpin untuk mempengaruhi kinerja bawahannya. Dalam gaya kepemimpinan mempunyai tiga pola dasar yang mementingkan pelaksanaan tugas, yang mementingkan hubungan kerja sama yang mementingkan hasil yang telah dicapai. Seperti yang telah disebutkan bahwa gaya kepemimpinan akan memperkuat kinerja perusahaan, maka peranan pegawai dalam melaksanakan kinerja perusahaan akan dipengaruhi oleh keterlibatan pemimpin dalam menjalankan kepemimpinannya. Jadi selain lingkungan strategi, budaya dan perencanaan strategi, gaya kepemimpinan diharapkan akan meningkatkan kinerja perusahaah

Gambar dan tabel hasil kesimpulan pengujian hipotesis sebagai berikut.

Gambar 4.6

Bagan Hipotesis dan Kerangka Penelitian



Tabel 4.20

Hasil Pengujian Hipotesis

Hipotesis	Keterangan
H1 Lingkungan strategi berpengaruh terhadap perencanaan strategis PDAM	Dapat diterima
H2 Budaya berpengaruh terhadap perencanaan strategis PDAM	Dapat diterima
H3 Perencanaan strategis berpengaruh terhadap kinerja PDAM	Dapat diterima
H4 Gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap kinerja PDAM	Dapat diterima

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa keempat hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima, sehingga dapat disimpulkan bahwa lingkungan strategi dan budaya berpengaruh langsung secara signifikan terhadap perencanaan strategis PDAM, dan perencanaan strategi berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja PDAM serta gaya kepemimpinan berpengaruh langsung secara signifikan terhadap kinerja PDAM.

Untuk mengetahui besarnya pengaruh tidak langsung lingkungan strategi terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategis serta pengaruh tidak langsung budaya terhadap kinerja PDAM melalui perencanaan strategis dapat dihitung dengan rumus sebagai berikut:

1. Pengaruh lingkungan strategis terhadap kinerja PDAM melalui kinerja PDAM melalui perencanaan strategis = 0,433 x 0,480 = 0,208
2. Pengaruh budaya terhadap kinerja PDAM melalui kinerja PDAM melalui perencanaan strategis = 0,378 x 0,480 = 0,181

Hasil ini dapat juga dilihat pada hasil perhitungan AMOS 17 pada lampiran dan dapat ditunjukkan pada Tabel berikut:

Tabel 4.21

Pengaruh Langsung dan Pengaruh Tidak Langsung

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Gaya Kepem	Budaya	Lingkungan	Perencanaan	Kinerja
Perencanaan	.000	.378	.433	.000	.000
Kinerja	.328	.000	.000	.480	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Gaya Kepem	Budaya	Lingkungan	Perencanaan	Kinerja
Perencanaan	.000	.000	.000	.000	.000
Kinerja	.000	.181	.208	.000	.000

Dari hasil perhitungan tersebut, menunjukkan bahwa besarnya pengaruh langsung budaya terhadap perencanaan strategis adalah sebesar 0,375 dan besarnya pengaruh tidak langsung budaya terhadap kinerja melalui perencanaan strategis adalah sebesar 0,181. Hal ini menunjukkan bahwa semakin tinggi budaya maka semakin baik tingkat perencanaan strategis sehingga akan dapat meningkatkan kinerja PDAM.

Sementara pada variabel lingkungan, besarnya pengaruh variabel ini terhadap perencanaan strategis adalah sebesar 0,433 dan besarnya pengaruh tidak langsung lingkungan strategis terhadap kinerja melalui perencanaan strategis adalah sebesar 0,208. Hal ini menunjukkan bahwa lingkungan strategis yang semakin baik, akan meningkatkan dalam perencanaan strategis sehingga kinerja PDAM akan semakin tinggi.

Selain budaya dan lingkungan strategis, gaya kepemimpinan juga berpengaruh langsung terhadap kinerja PDAM dengan besarnya pengaruh sebesar 0,328. Artinya bahwa semakin baik pemimpin dalam menerapakan gaya kepemimpinannya maka akan memotivasi bawahannya untuk meningkatkan kinerjanya.

BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Berdasarkan hasil penelitian seperti yang telah diuraikan pada bab sebelumnya dapat ditarik beberapa kesimpulan yaitu :

1. Lingkungan strategi berpengaruh signifikan terhadap perencanaan strategis PDAM. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas sebesar 0,000 dibawah nilai 0,05 (taraf nyata α=5%).
2. Budaya berpengaruh signifikan terhadap perencanaan strategis PDAM. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas sebesar 0,000 dibawah nilai 0,05 (taraf nyata α=5%).
3. Perencanaan strategi berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas sebesar 0,000 dibawah nilai 0,05 (taraf nyata α=5%).
4. Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja PDAM. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas sebesar 0,000 dibawah nilai 0,05 (taraf nyata α=5%).

5.2. Keterbatasan Penelitian

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini antara lain:

1. Tingkat respon yang kurang dari para karyawan dan manajer pada saat dilakukan wawancara untuk pengisian kuesinoer, sehingga hasil penelitian belum dapat maksimal.
2. Jumlah sampel yang diambil dalam penelitian ini hanya dapat memenuhi sampel minimal saja. Apabila sampel yang diambil adalah keseluruhan populasi maka tentunya hasilnya akan berbeda

5.3. Saran

Berdasarka hasil kesimpulan diatas maka ada beberapa saran yang direkomendasikan yaitu kepada :

1. PDAM DIY

a. Aspek budaya yang perlu diperhatikan adalah perusahaan seyogyanya tidak meninggalkan budaya organisasi yang ada, dalam melakukan perencanaan stratejiknya dengan demikian perusahaan akan memiliki karakteristik tersendiri dari perusahaan lainnya.

b. Aspek lingkungan yang perlu diperhatikan adalah menyesuaikan perubahan lingkungan yang terjadi sehingga perusahaan dapat dengan mudah menerapkan perencanaan stratejiknya.

c. Aspek faktor kepemimpinan yang perlu diperhatikan adalah peningkatan kemampuan manajerial dari seorang manajer yang dapat dilakukan dengan pelatihan atau training. Meningkatkan keyakinan karyawan

bahwa ia mampu untuk mengerjakan tugas-tugas yang diberikan kepadanya. Sekaligus menekankan pada para pemimpin untuk dapat membuat perencanaan secara formal, karena dapat bermanfaat pada jangka waktu yang akan datang.

d. Aspek perencanaan strategi yang perlu diperhatikan adalah mengacu pada fokus pada visi, misi dan tujuan organisasi yang jelas sehingga dapat melakukan dan mengembangkan perencanaan stratejik dengan mudah.

e. Aspek kinerja perusahaan yang perlu diperhatikan adalah peningkatan efisiensi dan efektifitas perusahaan dalam menjalankan kegiatannya serta mencipatakan inovasi-inovasi dan kreatifitas karyawan sehingga diharapkan dapat menciptakan keunggulan bersaing.

2. Peneliti yang akan datang

a. Penelitian mendatang hendaknya melakukan replikasi penelitian untuk daerah penelitian yang lebih luas. Replikasi penelitian juga dapat dilakukan tidak terbatas pada industri tenun ikat saja, tetapi dapat diperluas ke bidang yang lain. Dengan harapan akan membantu mendapatkan sampel yang lebih baik sehingga diharapkan mendapatkan hasil yang lebih akurat.

b. Penelitian mendatang perlu untuk melakukan uji beda pada masing-masing strata antara PDAM kabupaten satu dengan kabupaten lainnya.

c. Penelitian mendatang dengan menguji dan menambah variabelvariabel baru seperti kinerja pemasaran, kinerja keuangan dan keunggulan

diferensiatif yang dipandang mempunyai pengaruh penting terhadap keunggulan bersaing

DAFTAR PUSTAKA

Anthony, Robert N., and Vijay Govindarajan, 2001, *Management Control System, Ninth Edition*, New York: Mc Graw-Hill).

Allison, Kaye, (2005). *Perencanaan Strategis Bagi Organisasi Nirlaba*,Yayasan Obor Indonesia, Jakarta.

Ansoft,H.I (1991) Critique Henry Mintzberg."The Design School : Reconsidering the Basic Premise of Strategies Management"*Strategic Management Journal* 12 (6): pp.449-461

Beal, Reginald M.A.and Guthrie,C.H.,"An Empirical Assessment of 'fit' betweenstartegy and Management Information System Design".*Accounting and Finance*, No.34.pp.49-66,1994.

Beal, Reginald M. (2000) "Ompeting Effectively: Enveronmental Scanning, Compettive Strategy, and Organizational Performance in Small Manufacturing Firms" *Journal of Small Business Management*, January,pp.27-45.

Bharadwaj, S.G.P.R. Varadarajan, et al. (1993). "Sustainable Competitve Advatange in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. " Journal of Marketing 57 (October) : pp. 83 – 100

Bird, Richard M. dan Francois Vaillancourt,. *Desentralisasi Fiskal di Negara-Negara Berkembang: Tinjaun Umum, dalam Richard M.Bird dan Francois Vaillancourt (Penyunting), Desentralisasi Fiskal Di Negara-Negara Berkembang (Terjemahan),* PT Gramedia Pustaka Utama, Jakarta, 1991

Chong, Vincent K., dan Kar Min Chong, "Strategic Choise" Environmental Uncertainty and SBU Performance: A Note on Intervening Role of Management Accountig System,"*Accounting Bussiness Reseach*, Vol 27, No. 4, 1997.

De Bruijn, Hans, 2002,*Performance Measurement in The Publik Sector: Strategies to Cope With The Risk of Performance measurement,* the international Journal of public sector Management, Vol.15 No.7,hal 578- 594

Dinda Estika Maharani, 2006, *Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Empirik pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso, Jepara),* Universitas Diponegoro.

Ferdinan, Augusty, 2002 *Structural Equation Modeling, Dalam Penelitian Manajemen,*Semarang, Badan Oenerbit Unversitas Diponegoro

Fredianto, R. & Zulaikha, 2004. "Hubungan antara Lingkungan Eksternal, Orientasi Strategik dan Kinerja Perusahaan", SNA 4 bandung.

Gaspersz, Vincent, 2003, "Sistem Manajemen Kinerja Terintegrasi Balanced Scorecard Dengan Six Sigma untuk Organisasi Bisnis dan Pemerintah", Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.

Halim, Abdul, 2004. "Bunga Rampai Manajemen Keuangan Daerah (UPP)", AMP YKPN, Yogyakarta.

Hari S., 2006. "*Reinventing BUMD Badan Usaha Milik Daerah*", Jakarta: Elex Media Komputindo

Hofsede, G., 1991, *Culture and Organizations: Software of theMind,* London: Harper & Collins.

Hopkins and Hopkins (1997). "Strategic Planning – Financial Performance Relationship in Bank ; A Causal Examination" *Strategic Management Journal***,** Vol 18:8**,**pp:635-652

Jones, P.deL., dan Holzer,M., 2001, *Promoting The Utilization of Performance Measures in Public Organization:An Emprical Tudy of Factors Affecting Adoption and Implementation,* Public Administration Review,61(6),hal. 693-708.

Kaplan, Robert s., dan Daviud P. Norton, 2001, *The Performance in the New Organizations: How Balanced Scorecard Companies Thrive in The New Business Environment*, Boston: Harvard Business School Press.

Kotter, J.P, dan J.L, Heskett, 2000. *Corporate culture and performance***.** Free Press, New York.

Laurensius, Ferry, dan Abdul Halim, 2005. "Pengaruh Faktor-Faktor Rasional, Politik, dan Kultur Organisasi terhadap Pemanfaatan Informasi Kinerja Instansi Pemerintah", SNA 8 Solo.

Lee, J. & Miler, D., "Strategic, Environtment & Perfomance in two Technical Contexts: Contigency Teory in Korea""*Organization Studies,* vol.17, No.5, pp. 729-750, 1996.

Mahmudi, 2005. "Manajemen Kinerja Sektor Publik", UPP AMP YKPN : Yogyakarta.

Malang, S.Hari & Riant Nugroho, D.,(2006) *Reinventing Badan Usaha Milik Daerah (BUMD)* " , Jakarta: Elex Media Komputindo/Gramedia.

Manggarisan Sinaga, 2008, *Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Reward Pada Kinerja Karyawan Pada PT Soelong Laoet Medan,* Universitas Pascasarjana Sumatra Utara Medan.

Mediaty, 2010, *Analisis Pengaruh Lingkungan Strategi, Budaya, dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Daerah (Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Sulawesi Selatan),* Jurnal SNA 13 Purwokerto

Miller,C.C, Cardinal,L.B. (1994). "Strategic Planning and Firm Performance : A Synthesis of More Than Decades of Research. "*Academy of Management Journal*"Vol 37 No 6: pp.1649-1665

Miller, D dan Friesen P.H, 1983, *Inovation in Concervative and Entepreneurial Firm: Two Models of Strategic Momentum,*Strategic Management Journal, 1-25

Mintzberg, H.(1994). "*The Fall and Rise of Strategic Planning*." Harvard Business Review. January-February :pp.107-114. Prentice Hall International

Morgan, M.J. (1993). "How Corporate Culture Drives Strategy. " *Long Range Planning Journal*"Vol 26 No 2: pp.110-118

Mulyadi, 2001, balanced scorecard; Alat Manajemen Kontemporer Untuk Pelipat Ganda Kinerja keuangan Perusahaan, Jakarta: Salemba Empat.

Nurjanah, SE, 2008 Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian).

Phillips,P.A. (2000). "The Strategic Planning/Finance Interface: Does Sophistication Really Matter? "Management Decison Vol 38/8: pp.541- 549

Purwadarmita, W.J.S, *kamus bahasa indonesia*, balai pustaka, Jakarta. 1990.

Rue,L.W, Ibrahim,N.A.(1998). "The Ralationship between Planning Sophistication and Performance in Small Businesses" *Journal of Small Business Managment***"** October 1998, pp.24-32

Robbins, Stephen P, 2006, "*Perilaku Organisasi*, Edisi kesepuluh, PT Indeks Jakarta. Siagian, Sondang P, 2002**, "***Kiat Meningatkan Produktivitas Kerja"***,** PT. RINEKA CIPTA, Jakarta.

Saidi, H.M., *prestasi dan kemampuan*, rajawali pres, Jakarta. 1992.

Shrader,C.B, Mulford,C.L, Blackburn,V.L (1989). "Strategic and Operational Planning Uncertainty, and Performance In Small Firms *"Journal of Small Business Management"* October 1989, pp.45-60

Sterrs, RM, *efektifitas organisasi seri manajemen*, erlangga, Jakarta. 1985.

Willie, E Hopkinds and Hopkinds, Shirley A. "Strategic Planning- Financial Perfomance Relationship" *Entrepreneurship Teory and Prectice*, Fall, pp.37.55, 1999.

Wirawan, 2007. *Budaya dan iklim organisasi : Teori dan Aplikasi dan penelitian*, penerbit salemba empat, jakarta.

Wheelen Thomas L., dan David Hunger J. 2000, *Strategic Management and Bussinesss Policy*, Fourth Edition, (New York: Addison Wesley Publishing Company).

Yukl, Gary, 2001, *Kepemimpinan Dalam Organisasi*, Edisi kelima, PT Indeks, Jakarta.

Yurniwati,2003. *Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur.* Universitas Padjajaran, Bandung

IDENTITAS RESPONDEN

1. Jenis Kelamin :
2. Umur :
3. Pendidikan Terakhir :
4. Jabatan :
5. Lama Bekerja :

PETUNJUK PENGISIAN

Pilihlah jawaban dengan memberi tanda silang (x) pada salah satu jawaban yang tersedia!

Keterangan pilihan jawaban adalah sebagai berikut :

Skor 1 : Sangat tidak setuju

Skor 2 : Tidak setuju

Skor 3 : Ragu-ragu/netral

Sekor4: Setuju

Sekor5: Sangat setuju

Lampiran Lembaran Kuesioner

Lingkungan (X1)

Kuesioner Lingkungan di adopsi dari penelitian Yurniwati, 2003, di Universitas Padjajaran Bandung dengan judul Pengaruh Lingkungan Bisnis Eksternal dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Manufaktur dan telah dimodivikasi oleh penulis.

No	PERTANYAAN	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	Perusahaan terus mengubah praktik pemasarannya agar dapat bertahan dipasar dan dapat bersaing dengan kompetitor	SS	S	R	TS	STS
2.	Kemungkinan produk menjadi tidak berguna sangat lambat	SS	S	R	TS	STS
3.	Perilaku kompetitor mudah diprediksi	SS	S	R	TS	STS
4.	Permintaan dan selera konsumen mudah diramalkan	SS	S	R	TS	STS
5.	Tekhnologi perusahaan dan jasa perusahaan tidak banyak berubah dan sudah mapan	SS	S	R	TS	STS
6.	Politik didaerah tempat anda bekerja mendukung	SS	S	R	TS	STS

Budaya (X2)

Kuesioner Budaya di adopsi dari penelitian Tesis Manggarisan Sinaga, 2008 di Universitas Pascasarjana Sumatra Utara Medan yang berjudul Analisis Pengaruh Budaya Organisasi dan Reward Pada Kinerja Karyawan Pada PT Soelong Laoet Medan. dan telah dimodivikasi oleh penulis.

No	PERTANYAAN	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	Terdapat kerjasama karyawan dalam mencapai keberhasilan suatu pekerjaan	SS	S	R	TS	STS
2.	Terdapat kerjasama antar bagian yang ada dalam perusahaan	SS	S	R	TS	STS
3.	Perusahaan menuntut karyawan untuk menyelesaikan pekerjaan dengan akurat dan teliti	SS	S	R	TS	STS
4.	Perusahaan selalu menjaga keamanan dan ketenangan	SS	S	R	TS	STS

	kerja bagi karyawannya					
5.	Pekerjaan yang dilakukan berkaitan dengan pengetahuan, kemampuan, risiko, fisik dan lainnya	SS	S	R	TS	STS
6.	Pimpinan selalu memotivasi para karyawannya agar mempunyai inisiatif dan kreatifitas dalam kerja	SS	S	R	TS	STS
7.	Peraturan yang akan diberlakukan oleh perusahaan di sosialisasikan terlebih dahulu kepada para karyawannya	SS	S	R	TS	STS
8.	Perusahaan selalu memberikan penghargaan atau hukuman bagi karyawan untuk meningkatkan kinerja karyawannya	SS	S	R	TS	STS
9.	Perusahaan hanya memperhatikan hasil suatu pekerjaan tanpa perlu melihat proses untuk melaksanakan pekerjaan tersebut	SS	S	R	TS	STS
10.	Keputusan yang diambil pimpinan perusahaan selalu berdasarkan pertimbangan	SS	S	R	TS	STS

Perencanaan Strategis (Y1)

Kuesioner lingkungan di adopsi dari penelitian Tesis Dinda Estika Asmarani, 2006 di Universitas Diponegoro Semarang yang berjudul Pengaruh Perencanaan Strategi Terhadap Kinerja Perusahaan Dalam Upaya Menciptakan Keunggulan Bersaing (Studi Empirik pada Industri Kecil Menengah Tenun Ikat di Troso, Jepara) dan telah dimodivikasi oleh penulis.

No	PERTANYAAN	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	Pernyataan misi perusahaan telah mencakup spesifikasi diproduk pasar serta tekhnologi perusahaan telah memadai	SS	S	R	TS	STS
2.	Perusahaan dapat mendefinisi pernyataan misi perusahaan sedemikian rupa dan tetap mempertahankan parameter arah perusahaan saat ini	SS	S	R	TS	STS
3.	Perusahaan dapat melakukan penyesuaian perencanaan jangka panjang (strategi tingkat korporasi) ketika terjadi perubahan kondisi lingkungan persaingan yang tidak diketahui sebelumnya	SS	S	R	TS	STS
4.	Perusahaan dapat melakukan penyesuaian jangka menegah (strategi tingkat bisnis) ketika terjadi perubahan kondisi lingkungan persaingan yang tidak	SS	S	R	TS	STS

	diketahui sebelumnya					
5.	Perusahaan dapat melakukan penyesuaian jangka pendek (strategi tingkat fungsional) ketika terjadi perubahan kondisi lingkungan persaingan yang tidak diketahui sebelumnya	SS	S	R	TS	STS
6.	Saat hambatan implementasi strategi meningkat, perusahaan dapat mempertimbangkan opsi keputusan lain pada periode perencanaan strategi tersebut	SS	S	R	TS	STS
7.	Karena perubahan situasi, perusahaan dapat mempertimbangkan opsi keputusan lain pada periode perencanaan strategi tersebut	SS	S	R	TS	STS
8.	Perusahaan mampu memonitor perubahan yang terjadi pada periode tersebut	SS	S	R	TS	STS
9.	Perusahaan memastikan perubahan keputusan telah diimplementasikan dengan efektif dan efisien untuk merealisasikan keuntungan dari perencanaan perusahaan	SS	S	R	TS	STS

Gaya Kepemimpinan (Y2)

Kuesioner lingkungan di adopsi dari penelitian Tesis Nurjanah, SE, 2008 di Universitas Diponegoro yang berjudul Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Budaya Organisasi Terhadap Komitmen Organisasi Dalam Meningkatkan Kinerja Karyawan (Studi Pada Biro Lingkup Departemen Pertanian) dan telah dimodivikasi oleh penulis.

No	PERTANYAAN	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	Pemimpin membantu mengatasi masalah yang dihadapi bawahan sampai selesai pelaksanaan tugas	SS	S	R	TS	STS
2.	Pemimpin selalu memberikan saran kepada bawahan guna pelaksanaan pekerjaan	SS	S	R	TS	STS
3.	Pemimin memiliki inisiatif untuk melakukan perubahan dalam kinerja perusahaan	SS	S	R	TS	STS
4.	Pemimpin memberikan informasi yang diperlukan dalam pelaksanaan pekerjaan	SS	S	R	TS	STS
5.	Pemimpin selalu memberikan semangat kepada bawahannya	SS	S	R	TS	STS
6.	Pemimpin memperlakukan anak buah secara sama antara satu dengan lainnya	SS	S	R	TS	STS
7.	Pemimpin membantu anak buah sekalipun bukan masalah yang berkaitan dengan pekerjaan	SS	S	R	TS	STS

8.	Pemimpin memberikan bantuan kepada mereka yang bekerja keras	SS	S	R	TS	STS
9.	Pemimpin bertindak sesuai peraturan perusahaan	SS	S	R	TS	STS
10.	Pemimpin menuntut anak buah memprioritaskan pelaksanaan tugas dari pada urusan yang lain	SS	S	R	TS	STS
11.	Pemimpin sangat disiplin dalam melaksanakan pekerjaan	SS	S	R	TS	STS

Kinerja Perusahaan (Y3)

Kuesioner lingkungan di adopsi dari penelitian Mediaty, 2010, Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Hasanuddin dengan judul Analisis Pengaruh Lingkungan Strategi, Budaya, dan Perencanaan Strategi terhadap Kinerja Perusahaan Daerah (Studi Kasus Perusahaan Daerah Air Minum (PDAM) di Sulawesi Selatan) dan telah dimodivikasi oleh penulis.

No	PERTANYAAN	(5)	(4)	(3)	(2)	(1)
1.	Perusahaan Saudara mampu meningkatkan efisiensi penggunaan sumber daya manusia	SS	S	R	TS	STS
2.	Perusahaan Saudara mengembangkan manajemen sumber daya manusai berbasis kompetensi dengan konsisten	SS	S	R	TS	STS
3.	Perusahaan Saudara mampu meningkatkan efisiensi penggunaan waktu	SS	S	R	TS	STS
4.	Perusahaan Saudara mampu menangani kebutuhan pelanggan yang sesuai dengan aspirasi pelanggan	SS	S	R	TS	STS
5.	Perusahaan Saudara memiliki daya tanggap terhadap tuntutan perubahan yang terjadi di lingkungannya	SS	S	R	TS	STS
6.	Perusahaan Saudara mampu beradaptasi terhadap setiap perubahan yang terjadi	SS	S	R	TS	STS
7.	Perusahaan Saudara mampu mencapai target kinerja yang telah ditetapkan	SS	S	R	TS	STS
8.	Perusahaan Saudara mampu mencapai tujuannya dengan cepat	SS	S	R	TS	STS

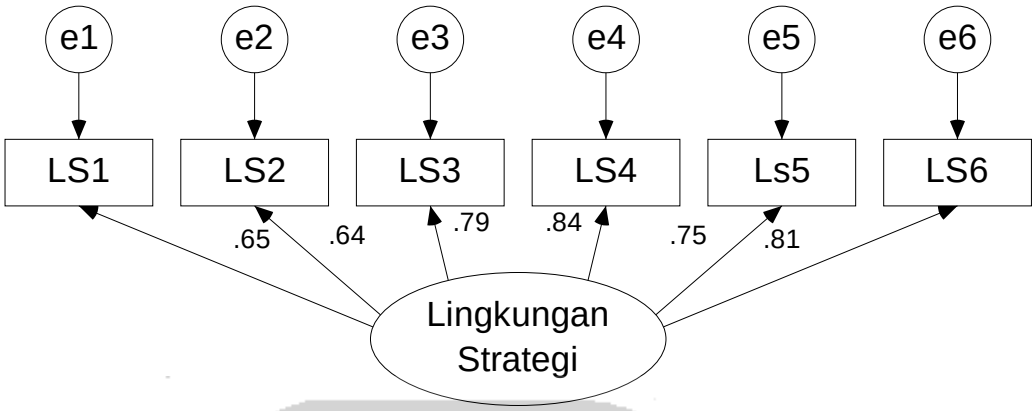
	lingkungan strategis						Budaya										Perencanaan									
NO	LS1	LS2	LS3	LS4	LS5	LS6	B1	B2	B3	B4	B5	B6	B7	B8	B9	B10	P1	P2	P3	P4	P5	P6	P7	P8	P9	NO
1	4	4	4	3	4	3	3	4	3	3	4	3	4	3	4	4	5	4	4	3	3	3	4	4	3	1
2	3	3	3	3	2	3	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	2
3	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3
4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	3	4	4	4
5	4	4	4	4	4	4	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5
6	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	6
7	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	7
8	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	8
9	4	3	4	4	2	4	4	4	5	4	4	5	4	3	4	4	3	4	3	4	4	3	3	4	4	9
10	5	1	2	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	4	4	4	10
11	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	4	4	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	11
12	3	3	3	3	3	3	5	5	5	5	4	5	4	4	4	5	3	1	2	4	2	2	3	4	2	12
13	4	3	4	4	2	4	4	5	4	5	5	5	4	5	5	5	4	5	4	4	3	4	3	3	4	13
14	4	3	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	3	4	5	4	4	3	3	4	4	4	4	4	14
15	5	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	3	4	2	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5	5	15
16	4	5	4	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	4	16
17	4	5	4	4	2	4	3	5	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	3	4	3	17
18	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	18
19	4	3	4	4	4	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	4	4	4	4	19
20	3	2	3	2	2	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	4	4	5	5	20
21	4	5	5	5	5	5	4	4	4	3	3	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	21
22	4	3	4	2	2	1	5	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	22
23	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	23
24	4	2	2	4	5	4	4	4	4	5	4	4	5	2	5	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	24
25	4	3	3	3	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	25
26	4	4	4	4	4	4	3	4	5	4	5	1	2	1	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4	26
27	3	3	3	3	2	4	4	4	5	5	4	5	4	4	4	4	4	4	4	5	4	4	4	4	4	27
28	4	4	5	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	28
29	4	2	2	4	4	2	5	5	5	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	29
30	4	3	1	2	2	2	4	4	4	3	3	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	2	3	30
31	5	5	5	5	5	5	4	4	4	5	5	5	4	2	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	31
32	4	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	32
33	3	3	3	3	2	3	4	4	4	4	4	1	3	4	3	2	4	4	4	3	4	3	4	3	4	33
34	2	5	4	5	4	4	4	4	3	4	2	3	4	4	4	3	4	4	4	3	5	4	4	3	3	34
35	4	5	4	5	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	5	4	4	4	5	5	4	5	5	5	35
36	4	4	4	4	4	4	3	3	4	2	2	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	4	36
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	37
38	5	4	5	5	5	5	3	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	2	2	3	4	2	38
39	5	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	4	4	2	3	4	5	5	4	39
40	4	3	4	4	2	4	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	5	40
41	5	1	2	3	3	3	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	41
42	4	4	4	4	4	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	4	3	4	3	1	3	4	3	1	3	42
43	4	4	4	4	4	4	4	2	2	2	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	3	43
44	4	3	4	4	2	4	3	3	3	3	2	2	3	3	3	4	1	2	2	2	2	1	2	2	2	44
45	4	3	4	2	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	2	4	3	4	4	3	4	45
46	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	2	5	4	5	5	4	46
47	4	5	4	4	2	4	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	3	2	2	2	47
48	3	2	3	3	2	2	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	2	3	2	3	1	2	48
49	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	2	3	2	1	2	2	2	3	2	2	49
50	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	5	4	4	4	2	4	4	4	2	4	50

	Gaya Kepemimpinan											kinerja perusahaan							
NO	GK1	GK2	GK3	GK4	GK5	GK6	GK7	GK8	GK9	GK10	GK11	KP1	KP2	KP3	KP4	KP5	KP6	KP7	KP8
1	2	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3
2	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4
3	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
4	4	4	3	3	3	4	3	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
5	2	2	4	4	4	4	2	2	5	4	4	4	5	4	4	4	4	4	4
6	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	4
7	5	5	5	5	5	5	3	3	5	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4
8	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
9	4	4	4	4	4	4	2	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3
10	4	4	5	4	4	4	3	5	4	4	5	4	4	4	4	4	4	4	2
11	4	5	4	4	4	4	3	5	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
12	4	4	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	4	2	4	3	3	3	3
13	4	4	4	4	4	5	4	3	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	5
14	4	3	4	3	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	3	4	4	3	4
15	4	4	4	4	3	4	3	3	4	4	4	4	4	5	5	5	5	4	5
16	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	4	4	4	5	4	4	4	4
17	4	2	2	2	2	2	2	2	3	4	4	3	3	2	3	4	4	3	3
18	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
19	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4
20	4	4	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	2	3	4	4	3	3	3
21	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	4	5	4	5	4	4
22	4	4	4	4	4	2	2	2	4	5	4	4	4	3	4	4	3	3	4
23	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
24	4	4	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	3
25	4	5	4	4	5	5	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5
26	4	5	4	4	3	4	4	4	5	5	4	5	5	5	4	4	5	5	4
27	4	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	5	5	5	4	5	5	5	4
28	4	4	4	4	4	5	5	5	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5
29	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
30	4	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2	2
31	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4
32	4	4	5	3	5	5	5	5	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4
33	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	4	5	5
34	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4
35	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	4	4	5	5	5	5	4	5	4
36	4	5	5	4	4	5	5	5	4	4	5	4	5	5	5	5	5	4	5
37	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	4	5	4	4
38	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	4	3
39	3	3	4	5	3	5	5	5	4	3	5	5	5	5	4	5	5	5	5
40	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3
41	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	4	5	5	5	4	5	5	5	4
42	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3
43	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	2	2	1	3
44	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	1	2	2	1	3	3
45	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	5	5	5	5	4	4
46	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	5	4	5	4	5	4	5
47	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	4
48	4	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
49	3	2	2	2	2	2	2	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3
50	4	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	5	5	5	4	5	5

LS	B	P	GK	KP
3.666667	3.5	3.666667	3.454545	3.125
2.833333	4.1	4	3.727273	4.25
4	4	4	3.818182	4
4.333333	4	3.666667	3.454545	4
4	4.9	4.777778	3.363636	4.125
4	4.5	3.666667	4.727273	4.875
4.833333	4.9	4.666667	4.636364	4
4.833333	4.8	5	3.818182	4
3.5	4.1	3.555556	3.727273	3.75
3.666667	4	3.666667	4.181818	3.75
4	4.4	3.888889	4.181818	3.875
3	4.6	2.555556	3.454545	3.125
3.5	4.7	3.777778	4	4.875
3.5	4.2	3.777778	3.545455	3.625
5	3.5	4.888889	3.727273	4.625
3.833333	4	4	5	4.125
3.833333	3.3	3.333333	2.636364	3.125
3.666667	3.7	4	3.636364	4
3.833333	4.8	3.888889	3.909091	3.875
2.666667	5	4.333333	4.454545	3.125
4.833333	3.7	4	3.909091	4.375
2.666667	4	3.777778	3.545455	3.625
3.833333	3.9	4	3.818182	4
3.5	4.1	3.888889	3.818182	3.75
3.5	4.4	5	4.363636	5
4	3.1	4.666667	4.181818	4.75
3	4.3	4.111111	4.363636	4.75
4.666667	3.9	5	4.272727	5
3	4.3	4	4	4
2.333333	3.3	2.888889	4.363636	2.375
5	4.1	4	3.818182	4
3.666667	3.1	3.555556	4.272727	4.25
2.833333	3.3	3.666667	3.818182	3.75
4	3.5	3.777778	3.818182	4.625
4.333333	4.8	4.555556	4.454545	4.625
4	3.3	4.666667	4.545455	4.75
4	3.4	3.777778	4	4
4.833333	3	3	3.272727	3.25
4.166667	4.9	3.888889	4.090909	4.875
3.5	3.1	3.444444	3.545455	3.125
2.833333	4.9	3	2.909091	4.75
4	3.1	2.777778	3	3
4	3.1	3.111111	2.454545	2.25
3.5	2.9	1.777778	3.090909	2.25
3.5	4.6	3.555556	3.545455	4.5
5	3.9	4.111111	3.181818	4.5
3.833333	3.8	2.555556	3.636364	3.75
2.5	3.9	2.555556	3.090909	3
3	2.6	2.111111	2.363636	2.75
3.833333	4.7	3.555556	4.727273	4.625

51	4	2	4	4	2	4	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	3	3	51	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	5
52	4	5	5	4	5	5	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	4	5	5	5	5	5	5	4	52	4	5	5	5	4	4	5	5	3	4	4	5	5	4	5	5	5	5	4
53	3	3	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	4	2	2	2	53	4	2	3	3	3	3	2	3	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
54	3	3	4	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	4	3	4	4	3	3	4	4	3	3	54	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	5	4	4	4	3	4	3	2	4
55	3	4	3	4	5	4	4	4	3	4	2	4	4	3	4	3	3	4	4	3	3	4	4	3	3	55	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	4
56	4	3	3	3	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	56	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	5	3
57	2	4	2	2	2	4	3	3	4	2	2	3	4	4	4	4	4	3	3	2	3	3	3	2	3	57	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	2	2	3	2	2	3	3
58	3	3	3	3	2	4	4	2	3	3	3	4	3	2	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	58	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	5	3	5	4
59	4	4	5	1	2	2	4	4	3	2	2	4	4	4	4	4	4	4	5	5	3	5	5	5	3	59	4	5	4	3	4	5	5	5	5	4	4	5	3	5	5	4	5	5	5
60	3	2	2	4	4	2	3	3	3	4	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	60	3	3	2	3	3	3	3	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
61	2	3	1	2	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	3	3	3	4	2	3	3	4	61	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	2	2	2	2
62	5	5	5	5	5	5	3	3	4	2	2	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	5	4	5	5	62	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
63	4	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	3	3	2	2	2	3	2	2	63	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
64	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	4	4	2	3	3	4	4	2	4	4	4	2	4	64	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
65	3	3	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	4	3	3	3	4	4	2	4	4	4	2	4	65	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	3	5	4	5	5	5	5	5	4
66	4	4	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	3	4	3	2	3	4	4	3	4	3	4	3	4	66	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4
67	5	4	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	4	4	4	3	4	4	4	3	4	67	5	5	5	4	5	5	5	5	4	5	5	4	5	5	5	4	5	5	5
68	3	3	3	4	3	4	3	3	2	3	2	3	3	3	4	4	3	3	3	4	3	3	3	4	3	68	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
69	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	3	3	2	3	4	2	3	3	2	3	3	3	2	3	69	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
70	3	3	1	1	1	3	3	3	3	3	2	3	3	4	4	2	2	3	3	2	3	4	4	4	4	70	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
71	3	4	3	3	3	3	3	2	2	2	3	3	2	2	3	3	2	2	3	2	4	3	4	4	4	71	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3
72	3	4	3	3	2	3	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	2	4	4	4	2	4	72	4	4	3	3	4	4	4	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
73	3	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	3	73	4	2	3	3	4	4	2	3	3	4	3	4	4	4	4	4	4	4	4
74	2	2	3	3	2	3	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	74	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
75	4	3	3	3	2	3	4	4	3	4	4	3	4	4	4	3	4	3	3	2	2	2	4	4	4	75	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3
76	4	5	3	5	4	3	4	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	2	2	3	3	2	2	76	4	2	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	5	4	4	5	4	5	4
77	2	2	2	2	1	2	3	3	2	2	2	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	2	2	3	77	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
78	5	4	4	5	3	4	3	3	3	2	2	3	3	4	3	3	3	4	3	1	3	2	3	1	3	78	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4	4	3
79	4	4	3	3	3	2	3	3	4	2	2	3	4	4	3	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	79	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	3	4	4	4	4	4	3
80	4	4	4	4	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	3	80	4	4	4	5	5	4	5	5	4	5	5	5	5	5	5	5	5	5	4
81	3	3	3	2	3	2	4	4	3	5	5	5	5	4	5	5	4	4	4	3	3	4	4	3	3	81	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	4	5	5	4	5	5	4
82	4	4	4	4	4	5	4	4	4	5	5	5	5	5	3	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	82	4	4	3	4	4	4	4	3	4	4	3	4	4	4	4	5	3	4	4
83	2	1	1	1	1	1	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	4	3	3	3	4	3	83	3	4	2	3	3	3	4	4	4	5	5	2	2	2	1	2	3	2	2
84	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	84	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	3	3
85	3	3	2	3	2	3	3	3	3	2	2	2	3	3	3	3	4	3	3	2	2	3	3	2	2	85	3	3	3	3	3	4	3	4	4	4	5	3	3	3	3	3	3	3	3
86	4	4	3	3	3	3	3	3	4	2	2	2	4	4	4	4	4	3	4	2	4	4	4	2	4	86	4	3	3	4	4	4	3	3	4	4	3	1	3	2	4	5	4	4	3
87	4	4	4	4	5	4	4	4	4	3	2	2	3	4	4	3	4	4	3	3	3	4	3	4	4	87	3	3	2	3	3	4	3	5	4	5	5	4	4	5	4	5	4	5	5
88	3	3	3	3	3	3	3	4	3	3	3	2	3	2	3	3	3	4	3	3	3	3	3	3	3	88	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	3	4
89	3	3	2	3	2	4	4	2	3	3	3	3	3	4	3	2	3	4	3	1	3	4	3	4	4	89	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	3	3	3	3	3	3	3	3
90	3	3	3	2	3	2	4	4	3	4	2	2	4	4	4	3	5	4	4	3	3	5	4	5	4	90	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	4	5	5	4	5	4
91	4	4	4	4	2	4	4	4	4	4	3	1	3	3	3	3	3	4	4	2	4	4	4	2	4	91	4	4	5	5	4	4	5	5	5	4	5	4	4	4	4	5	5	5	4
92	4	3	3	3	3	3	4	3	3	2	2	2	4	4	4	3	3	3	3	2	3	3	3	2	3	92	4	3	4	4	4	5	5	5	5	5	5	4	3	3	4	4	5	5	4
93	3	3	3	3	2	3	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	3	2	3	3	3	4	3	4	3	93	3	2	2	3	3	3	4	4	5	5	4	3	4	4	3	5	5	4	3
94	3	3	2	3	2	3	4	2	3	3	3	3	5	4	4	4	3	3	3	2	3	4	3	4	4	94	3	2	3	3	3	3	2	3	3	3	3	3	3	4	3	4	4	3	3
95	4	4	5	5	4	4	4	4	4	4	4	3	3	4	3	3	5	5	5	5	5	4	4	5	4	95	4	5	4	3	4	4	4	5	4	3	5	3	3	3	4	5	5	5	4
96	2	3	3	3	3	3	4	3	3	2	3	2	3	2	3	3	3	3	3	2	3	4	3	4	4	96	5	5	4	5	5	4	5	5	4	4	3	3	3	3	3	3	3	3	3
97	2	3	2	3	2	2	3	3	3	2	2	4	3	3	3	3	2	3	2	2	3	3	2	2	3	97	3	2	2	3	3	3	2	2	3	3	2	3	3	3	3	3	3	3	3
98	5	5	4	5	5	4	3	4	4	4	4	3	4	3	3	3	4	3	3	3	4	4	5	5	4	98	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	4	4	4	4
99	4	4	4	4	3	4	4	4	4	4	5	5	4	4	4	4	4	3	3	4	3	4	3	5	5	99	4	3	4	4	4	4	3	4	4	4	4	3	5	5	5	3	5	5	5
100	2	2	3	3	3	2	3	1	2	2	3	2	2	2	2	2	3	2	3	3	3	4	3	4	3	100	3	2	3	2	2	3	2	3	2	2	3	1	2	2	3	1	2	2	3
101	5	5	4	5	5	4	4	4	4	4	3	4	4	3	3	4	4	5	5	5	4	4	5	5	5	101	3	3	3	3	2	3	2	2	3	2	2	3	3	3	2	3	2	2	2
102	2	2	3	3	3	4	4	4	4	3	3	4	3	3	4	4	3	3	3	4	4	4	4	5	5	102	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	3	4	4	4	3	4	4	4

3.333333	2.7	2.888889	3.090909	4
4.666667	2.8	4.555556	4.363636	4.75
3.666667	3.3	2.555556	3.090909	3
3.666667	3.6	3.444444	3.909091	3.5
3.833333	3.5	3.444444	3.818182	3.75
3.5	2.9	2.777778	2.818182	3.5
2.666667	3.3	2.888889	3.818182	2.5
3	3	2.444444	3	3.625
3	3.5	4.333333	4.363636	4.625
2.833333	3.2	3	2.727273	3
2	2.9	3.111111	3	2.375
5	3.5	4.666667	3.818182	3
3.166667	3.8	2.555556	3.636364	3
3.833333	3.5	3.444444	3.181818	4
4	3.8	3.444444	3.181818	4.75
3.666667	3.6	3.555556	3.818182	3.25
4.666667	4.8	3.777778	4.818182	4.75
3.333333	3	3.222222	3.545455	4
3.166667	3	2.666667	3.181818	4
2	3	3.222222	3.636364	3
3.166667	2.5	3.111111	3	2.625
3	3.3	3.555556	3.545455	4
3.166667	3.1	3.333333	3.181818	4
2.5	3.1	3.333333	3.636364	3
3	3.7	3.111111	3.636364	3
4	4.6	2.666667	3.636364	4.375
1.833333	2.7	2.777778	2.545455	3
4.166667	2.9	2.555556	3	3.5
3.166667	3.1	3.333333	3.818182	3.625
4.166667	5	4	4.545455	4.875
2.666667	4.5	3.555556	3.818182	4.5
4.166667	4.4	3.666667	3.727273	4
1.166667	3	3.222222	3.636364	2
4	3.2	2.777778	2.818182	3.125
2.666667	2.7	2.666667	3.545455	3
3.333333	3.2	3.444444	3.545455	3.25
4.166667	3.3	3.555556	3.636364	4.5
3	2.9	3.111111	3	3.375
2.833333	3	3.222222	2.454545	3
2.666667	3.4	4.111111	3.818182	4.5
3.666667	3.2	3.444444	4.545455	4.375
3.166667	3.1	2.777778	4.454545	4
2.833333	2.9	3.111111	3.454545	3.875
2.666667	3.5	3.222222	2.818182	3.375
4.333333	3.6	4.666667	4.090909	4
2.833333	2.8	3.222222	4.454545	3
2.333333	2.9	2.444444	2.545455	3
4.666667	3.5	3.888889	3	4
3.833333	4.2	3.777778	3.818182	4.5
2.5	2.1	3.111111	2.454545	2
4.666667	3.7	4.666667	2.545455	2.5
2.833333	3.6	3.888889	4	3.75



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LS1	<---	Lingkungan_Strategi	1.000				
LS2	<---	Lingkungan_Strategi	1.128	.201	5.625	***	
LS3	<---	Lingkungan_Strategi	1.418	.211	6.715	***	
LS4	<---	Lingkungan_Strategi	1.544	.220	7.019	***	
Ls5	<---	Lingkungan_Strategi	1.537	.239	6.431	***	
LS6	<---	Lingkungan_Strategi	1.380	.203	6.784	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
LS1	<---	Lingkungan_Strategi	.651
LS2	<---	Lingkungan_Strategi	.639
LS3	<---	Lingkungan_Strategi	.795
LS4	<---	Lingkungan_Strategi	.845
Ls5	<---	Lingkungan_Strategi	.752
LS6	<---	Lingkungan_Strategi	.805

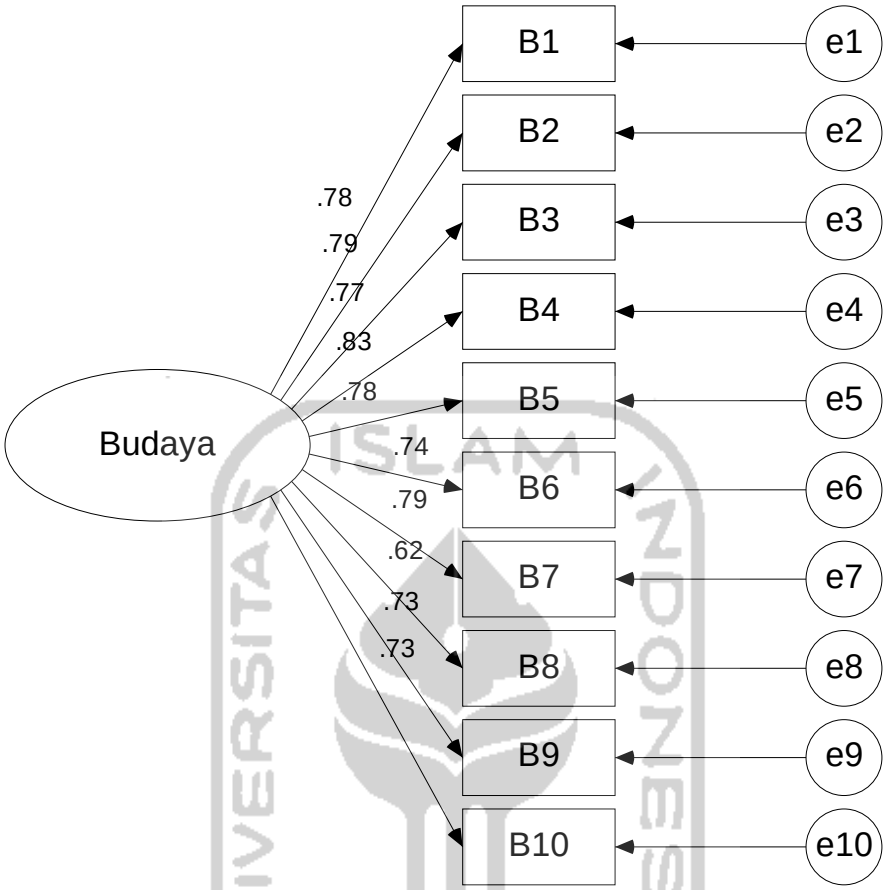
Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Lingkungan_Strategi	.300	.085	3.517	***	
e1	.409	.063	6.504	***	
e2	.554	.085	6.541	***	
e3	.352	.062	5.678	***	
e4	.288	.057	5.028	***	
e5	.546	.090	6.031	***	
e6	.309	.056	5.564	***	

Reliabilitas Lingkungan Strategi

$$\text{Construct – Reliability} = \frac{\left(\sum \text{Std. Loading}\right)^2}{\left(\sum \text{Std. Loading}\right)^2 + \sum \varepsilon j}$$

Constuct Reliability = $\frac{(4.487)^2}{(4.487)^2 + 2{,}458}$ **= 0,891**



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
B1	<---	Budaya	1.000				
B2	<---	Budaya	1.308	.154	8.512	***	
B3	<---	Budaya	1.259	.150	8.369	***	
B4	<---	Budaya	1.682	.186	9.059	***	
B5	<---	Budaya	1.576	.187	8.435	***	
B6	<---	Budaya	1.506	.191	7.866	***	
B7	<---	Budaya	1.186	.139	8.550	***	
B8	<---	Budaya	1.096	.171	6.403	***	
B9	<---	Budaya	.991	.127	7.781	***	
B10	<---	Budaya	1.113	.143	7.763	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
B1	<---	Budaya	.778
B2	<---	Budaya	.785
B3	<---	Budaya	.774
B4	<---	Budaya	.825
B5	<---	Budaya	.779
B6	<---	Budaya	.736
B7	<---	Budaya	.788
B8	<---	Budaya	.617
B9	<---	Budaya	.729
B10	<---	Budaya	.728

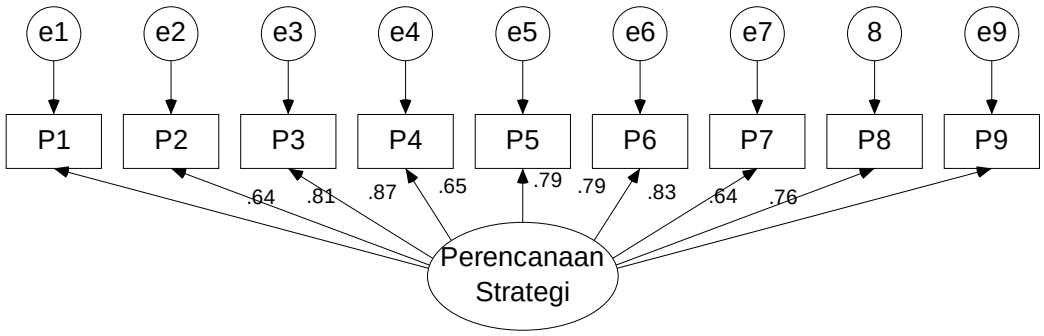
Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Budaya	.266	.058	4.568	***	
e1	.174	.027	6.325	***	
e2	.283	.045	6.286	***	
e3	.281	.044	6.342	***	
e4	.352	.059	6.015	***	
e5	.426	.067	6.316	***	
e6	.510	.078	6.504	***	
e7	.228	.036	6.270	***	
e8	.518	.076	6.793	***	
e9	.229	.035	6.527	***	
e10	.292	.045	6.531	***	

Reliabilitas Budaya

$$\text{Construct – Reliability} = \frac{\left(\sum \text{Std. Loading}\right)^2}{\left(\sum \text{Std. Loading}\right)^2 + \sum \varepsilon j}$$

$$\textbf{Constuct Reliability} = \frac{(7{,}539)^2}{(7.539)^2 + 3{,}293} = \textbf{0,945}$$



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
P1	<---	Perencanaan_Strategi	1.000				
P2	<---	Perencanaan_Strategi	1.450	.213	6.810	***	
P3	<---	Perencanaan_Strategi	1.529	.213	7.194	***	
P4	<---	Perencanaan_Strategi	1.525	.265	5.747	***	
P5	<---	Perencanaan_Strategi	1.433	.215	6.681	***	
P6	<---	Perencanaan_Strategi	1.464	.218	6.707	***	
P7	<---	Perencanaan_Strategi	1.389	.199	6.986	***	
P8	<---	Perencanaan_Strategi	1.577	.277	5.690	***	
P9	<---	Perencanaan_Strategi	1.391	.213	6.516	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

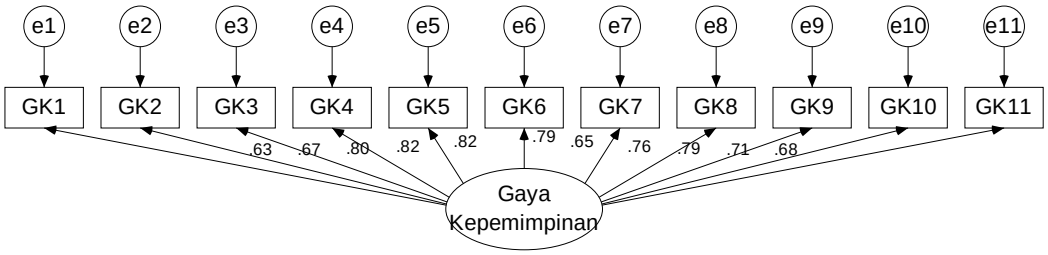
			Estimate
P1	<---	Perencanaan_Strategi	.636
P2	<---	Perencanaan_Strategi	.807
P3	<---	Perencanaan_Strategi	.870
P4	<---	Perencanaan_Strategi	.651
P5	<---	Perencanaan_Strategi	.787
P6	<---	Perencanaan_Strategi	.791
P7	<---	Perencanaan_Strategi	.835
P8	<---	Perencanaan_Strategi	.643
P9	<---	Perencanaan_Strategi	.761

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Perencanaan_Strategi	.211	.061	3.478	***	
e1	.311	.046	6.762	***	
e2	.238	.039	6.153	***	
e3	.159	.029	5.513	***	
e4	.668	.099	6.733	***	
e5	.267	.043	6.278	***	
e6	.271	.043	6.255	***	
e7	.177	.030	5.926	***	
8	.744	.110	6.748	***	
e9	.296	.046	6.403	***	

$$\text{Construct – Reliability} = \frac{\left(\sum \text{Std. Loading}\right)^2}{\left(\sum \text{Std. Loading}\right)^2 + \sum \varepsilon j}$$

Constuct Reliability = $\frac{(6.781)^2}{(6.781)^2 + 3.131}$ **= 0,936**



Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
GK1	<---	Gaya_Kepemimpinan	1.000				
GK2	<---	Gaya_Kepemimpinan	1.789	.308	5.811	***	
GK3	<---	Gaya_Kepemimpinan	1.766	.264	6.681	***	
GK4	<---	Gaya_Kepemimpinan	1.615	.238	6.801	***	
GK5	<---	Gaya_Kepemimpinan	1.632	.241	6.774	***	
GK6	<---	Gaya_Kepemimpinan	1.560	.236	6.620	***	
GK7	<---	Gaya_Kepemimpinan	1.836	.322	5.703	***	
GK8	<---	Gaya_Kepemimpinan	1.849	.289	6.398	***	
GK9	<---	Gaya_Kepemimpinan	1.461	.221	6.625	***	
GK10	<---	Gaya_Kepemimpinan	1.289	.212	6.083	***	
GK11	<---	Gaya_Kepemimpinan	1.391	.236	5.902	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

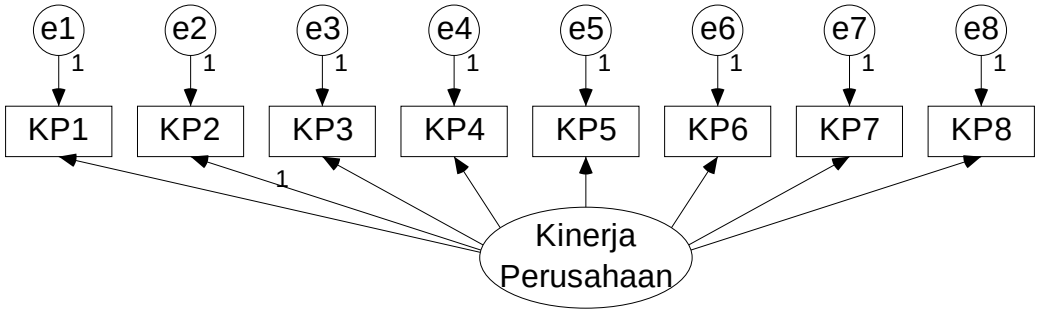
			Estimate
GK1	<---	Gaya_Kepemimpinan	.627
GK2	<---	Gaya_Kepemimpinan	.669
GK3	<---	Gaya_Kepemimpinan	.803
GK4	<---	Gaya_Kepemimpinan	.823
GK5	<---	Gaya_Kepemimpinan	.818
GK6	<---	Gaya_Kepemimpinan	.793
GK7	<---	Gaya_Kepemimpinan	.653
GK8	<---	Gaya_Kepemimpinan	.757
GK9	<---	Gaya_Kepemimpinan	.794
GK10	<---	Gaya_Kepemimpinan	.709
GK11	<---	Gaya_Kepemimpinan	.682

Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Gaya_Kepemimpinan	.137	.040	3.420	***	
e1	.212	.031	6.794	***	
e2	.542	.081	6.715	***	
e3	.236	.038	6.227	***	
e4	.171	.028	6.089	***	
e5	.180	.029	6.122	***	
e6	.197	.031	6.286	***	
e7	.620	.092	6.746	***	
e8	.348	.054	6.455	***	
e9	.172	.027	6.281	***	
e10	.225	.034	6.618	***	
e11	.304	.046	6.686	***	

$$\text{Construct – Reliability} = \frac{\left(\sum \text{Std. Loading}\right)^2}{\left(\sum \text{Std. Loading}\right)^2 + \sum \varepsilon j}$$

Constuct Reliability = $\frac{(8.128)^2}{(8.128)^2 + 3.207}$ = **0,953**



Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
KP1	<---	Kinerja_Perusahaan	1.000				
KP2	<---	Kinerja_Perusahaan	1.170	.130	9.018	***	
KP3	<---	Kinerja_Perusahaan	1.321	.140	9.428	***	
KP4	<---	Kinerja_Perusahaan	1.185	.125	9.516	***	
KP5	<---	Kinerja_Perusahaan	1.253	.141	8.897	***	
KP6	<---	Kinerja_Perusahaan	1.306	.138	9.448	***	
KP7	<---	Kinerja_Perusahaan	1.307	.139	9.372	***	
KP8	<---	Kinerja_Perusahaan	1.023	.118	8.683	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
KP1	<---	Kinerja_Perusahaan	.765
KP2	<---	Kinerja_Perusahaan	.829
KP3	<---	Kinerja_Perusahaan	.859
KP4	<---	Kinerja_Perusahaan	.866
KP5	<---	Kinerja_Perusahaan	.820
KP6	<---	Kinerja_Perusahaan	.861
KP7	<---	Kinerja_Perusahaan	.855
KP8	<---	Kinerja_Perusahaan	.804

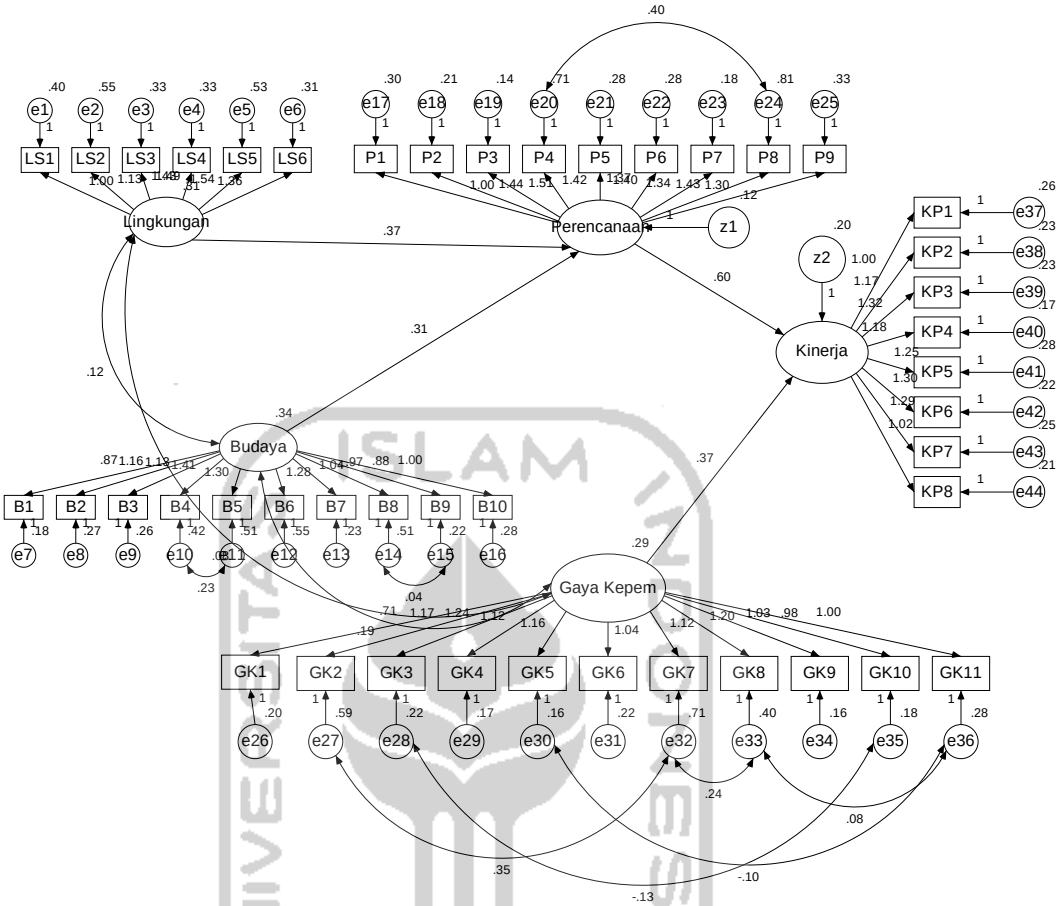
Variances: (Group number 1 - Default model)

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Kinerja_Perusahaan	.370	.082	4.489	***	
e1	.263	.040	6.572	***	
e2	.231	.037	6.272	***	
e3	.229	.038	6.032	***	

	Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
e4	.174	.029	5.966	***	
e5	.284	.045	6.327	***	
e6	.221	.037	6.018	***	
e7	.232	.038	6.070	***	
e8	.213	.033	6.414	***	

$$\text{Construct – Reliability} = \frac{\left(\sum \text{Std. Loading}\right)^2}{\left(\sum \text{Std. Loading}\right)^2 + \sum \varepsilon j}$$

Constuct Reliability = $\frac{(6.659)^2}{(6.659)^2 + 1.847}$ = **0,960**



Analysis Summary

Date and Time

Date: Thursday, September 15, 2011
Time: 8:42:17 AM

Title

data amos: Thursday, September 15, 2011 08:42 AM

Groups

Group number 1 (Group number 1)

Notes for Group (Group number 1)

The model is recursive.
Sample size = 102

Variable Summary (Group number 1)

Your model contains the following variables (Group number 1)

Observed, endogenous variables

- LS1
- LS2
- LS3
- LS4
- LS5
- LS6
- B10
- B9
- B8
- B7
- B6
- B5
- B4
- B3
- B2
- B1
- P1
- P2
- P3
- P4
- P5
- P6
- P7
- P8
- P9
- KP1
- KP2
- KP3
- KP4
- KP5
- KP6
- KP7
- KP8
- GK11
- GK10
- GK9
- GK8
- GK7
- GK6
- GK5
- GK4
- GK3
- GK2
- GK1

Unobserved, endogenous variables

- Perencanaan
- Kinerja

Unobserved, exogenous variables

- Lingkungan
- e1
- e2
- e3

e4
e5
e6
Budaya
e16
e15
e14
e13
e12
e11
e10
e9
e8
e7
e17
e18
e19
e20
e21
e22
e23
e24
e25
e37
e38
e39
e40
e41
e42
e43
e44
Gaya Kepem
e36
e35
e34
e33
e32
e31
e30
e29
e28
e27
e26
z1
z2

Variable counts (Group number 1)

Number of variables in your model:	95
Number of observed variables:	44
Number of unobserved variables:	51
Number of exogenous variables:	49
Number of endogenous variables:	46

Parameter summary (Group number 1)

	Weights	Covariances	Variances	Means	Intercepts	Total
Fixed	51	0	0	0	0	51
Labeled	0	0	0	0	0	0
Unlabeled	43	11	49	0	0	103
Total	94	11	49	0	0	154

Assessment of normality (Group number 1)

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
GK1	2.000	5.000	-.366	-1.510	.147	.303
GK2	2.000	5.000	.129	.532	-1.061	-2.187
GK3	2.000	5.000	-.229	-.944	-.418	-.861
GK4	2.000	5.000	-.065	-.269	-.277	-.571
GK5	2.000	5.000	-.328	-1.353	-.062	-.129
GK6	2.000	5.000	-.138	-.568	-.310	-.639
GK7	2.000	5.000	.355	1.465	-1.051	-2.167
GK8	2.000	5.000	.036	.147	-.884	-1.822
GK9	2.000	5.000	-.188	-.777	-.050	-.104
GK10	2.000	5.000	-.562	-2.316	.714	1.471
GK11	2.000	5.000	-.207	-.853	-.298	-.615
KP8	2.000	5.000	-.072	-.298	-.453	-.934
KP7	1.000	5.000	-.396	-1.632	-.394	-.812
KP6	1.000	5.000	-.468	-1.929	-.250	-.516
KP5	1.000	5.000	-.469	-1.934	-.289	-.596
KP4	1.000	5.000	-.416	-1.714	.200	.412
KP3	1.000	5.000	-.392	-1.618	-.378	-.778
KP2	2.000	5.000	.045	.187	-.840	-1.732
KP1	1.000	5.000	-.206	-.850	.793	1.634
P9	2.000	5.000	-.306	-1.260	-.456	-.940
P8	1.000	5.000	-.297	-1.226	-.974	-2.009
P7	2.000	5.000	.048	.198	-.535	-1.104
P6	1.000	5.000	-.544	-2.244	.097	.201
P5	2.000	5.000	.050	.207	-.578	-1.192
P4	1.000	5.000	.137	.566	-.943	-1.944
P3	1.000	5.000	-.040	-.166	.051	.106
P2	1.000	5.000	-.286	-1.178	.086	.178
P1	1.000	5.000	-.327	-1.349	.671	1.384
B1	3.000	5.000	.171	.707	-.757	-1.560
B2	1.000	5.000	-.512	-2.113	.128	.264
B3	2.000	5.000	.019	.077	-.734	-1.513
B4	2.000	5.000	-.209	-.861	-1.151	-2.372
B5	2.000	5.000	.105	.433	-1.165	-2.402
B6	1.000	5.000	-.328	-1.354	-.602	-1.241
B7	2.000	5.000	-.029	-.119	-.556	-1.147
B8	1.000	5.000	-.193	-.795	-.452	-.932
B9	2.000	5.000	.177	.728	-.497	-1.025
B10	2.000	5.000	-.010	-.041	-.494	-1.019
LS6	1.000	5.000	-.620	-2.558	-.002	-.004
LS5	1.000	5.000	-.095	-.391	-1.091	-2.249

Variable	min	max	skew	c.r.	kurtosis	c.r.
LS4	1.000	5.000	-.444	-1.830	-.215	-.443
LS3	1.000	5.000	-.512	-2.111	-.011	-.023
LS2	1.000	5.000	-.265	-1.091	-.177	-.365
LS1	2.000	5.000	-.416	-1.716	-.355	-.731
Multivariate					85.290	6.769

Observations farthest from the centroid (Mahalanobis distance) (Group number 1)

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
59	74.455	.003	.248
26	71.538	.005	.106
87	65.964	.018	.269
10	65.440	.020	.141
95	64.251	.025	.110
22	63.771	.027	.060
44	61.608	.041	.124
52	60.696	.048	.119
12	60.465	.050	.071
58	58.111	.075	.238
96	57.989	.077	.160
30	57.792	.079	.110
1	56.894	.092	.143
45	56.890	.092	.085
86	56.857	.092	.048
83	56.277	.101	.052
35	56.188	.103	.031
17	55.733	.111	.030
5	55.449	.115	.024
93	54.902	.126	.028
14	53.992	.144	.055
39	53.866	.146	.038
90	53.572	.153	.033
20	53.412	.156	.024
101	53.012	.166	.025
100	51.602	.201	.110
76	51.521	.203	.081
92	50.903	.220	.117
46	50.690	.227	.103
41	50.298	.238	.115
89	50.196	.241	.089
49	49.330	.269	.179
34	48.902	.283	.209
21	48.855	.284	.161
9	48.104	.310	.268
99	47.657	.326	.316
57	47.601	.328	.260
62	47.567	.330	.205
40	47.536	.331	.158

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
65	47.178	.344	.178
82	47.048	.349	.154
7	46.923	.354	.131
43	46.836	.357	.105
70	46.693	.362	.090
50	46.665	.363	.064
38	45.737	.400	.170
32	45.245	.420	.229
24	45.236	.420	.175
54	44.693	.443	.251
6	44.392	.455	.270
94	43.973	.473	.325
79	43.372	.498	.448
33	43.298	.502	.396
81	42.715	.527	.519
11	42.693	.528	.447
13	42.380	.541	.478
27	42.339	.543	.414
66	41.997	.558	.454
71	41.695	.571	.480
78	41.627	.574	.425
48	40.877	.606	.609
61	40.852	.607	.539
80	39.960	.645	.756
98	39.894	.648	.709
91	39.507	.664	.755
36	39.161	.679	.787
68	38.956	.687	.780
42	38.774	.695	.766
84	37.806	.733	.918
67	37.077	.761	.967
51	37.006	.763	.954
77	36.729	.773	.957
60	35.967	.800	.985
56	35.322	.822	.994
75	35.209	.825	.992
15	35.101	.829	.988
69	35.039	.831	.981
25	34.538	.846	.989
53	34.141	.857	.992
31	34.081	.859	.986
29	34.057	.860	.975
97	34.006	.861	.960
47	33.855	.865	.948
64	33.753	.868	.926
88	33.324	.880	.939
85	33.170	.884	.918
55	33.135	.884	.873

Observation number	Mahalanobis d-squared	p1	p2
4	32.882	.891	.856
102	32.087	.909	.921
3	31.289	.925	.959
72	31.210	.927	.929
18	30.418	.940	.959
19	29.262	.957	.988
16	28.663	.964	.989
73	28.613	.965	.972
74	27.693	.974	.983
37	27.571	.975	.957
2	25.965	.986	.986
28	24.272	.993	.994
8	24.261	.993	.967

Models

Default model (Default model)

Notes for Model (Default model)

Computation of degrees of freedom (Default model)

Number of distinct sample moments:	990
Number of distinct parameters to be estimated:	103
Degrees of freedom (990 - 103):	887

Result (Default model)

Minimum was achieved
Chi-square = 1476.445
Degrees of freedom = 887
Probability level = .000

Group number 1 (Group number 1 - Default model)

Estimates (Group number 1 - Default model)

Scalar Estimates (Group number 1 - Default model)

Maximum Likelihood Estimates

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Perencanaan	<---	Lingkungan	.371	.100	3.706	***	
Perencanaan	<---	Budaya	.305	.086	3.552	***	
Kinerja	<---	Perencanaan	.602	.140	4.306	***	
Kinerja	<---	Gaya Kepem	.365	.107	3.402	***	
LS1	<---	Lingkungan	1.000				
LS2	<---	Lingkungan	1.126	.197	5.727	***	

			Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
LS3	<---	Lingkungan	1.428	.207	6.911	***	
LS4	<---	Lingkungan	1.486	.213	6.992	***	
LS5	<---	Lingkungan	1.536	.234	6.572	***	
LS6	<---	Lingkungan	1.359	.198	6.865	***	
B10	<---	Budaya	1.000				
B9	<---	Budaya	.885	.117	7.554	***	
B8	<---	Budaya	.970	.156	6.232	***	
B7	<---	Budaya	1.044	.129	8.102	***	
B6	<---	Budaya	1.279	.177	7.224	***	
B5	<---	Budaya	1.298	.175	7.425	***	
B4	<---	Budaya	1.412	.175	8.088	***	
B3	<---	Budaya	1.135	.139	8.160	***	
B2	<---	Budaya	1.159	.143	8.133	***	
B1	<---	Budaya	.872	.110	7.905	***	
P1	<---	Perencanaan	1.000				
P2	<---	Perencanaan	1.445	.199	7.245	***	
P3	<---	Perencanaan	1.508	.198	7.626	***	
P4	<---	Perencanaan	1.419	.249	5.702	***	
P5	<---	Perencanaan	1.374	.200	6.880	***	
P6	<---	Perencanaan	1.404	.203	6.910	***	
P7	<---	Perencanaan	1.339	.185	7.254	***	
P8	<---	Perencanaan	1.426	.259	5.502	***	
P9	<---	Perencanaan	1.300	.198	6.555	***	
KP1	<---	Kinerja	1.000				
KP2	<---	Kinerja	1.170	.132	8.894	***	
KP3	<---	Kinerja	1.316	.142	9.258	***	
KP4	<---	Kinerja	1.185	.126	9.392	***	
KP5	<---	Kinerja	1.246	.143	8.703	***	
KP6	<---	Kinerja	1.295	.140	9.228	***	
KP7	<---	Kinerja	1.286	.142	9.059	***	
KP8	<---	Kinerja	1.017	.120	8.495	***	
GK11	<---	Gaya Kepem	1.000				
GK10	<---	Gaya Kepem	.975	.129	7.585	***	
GK9	<---	Gaya Kepem	1.032	.129	7.988	***	
GK8	<---	Gaya Kepem	1.197	.148	8.079	***	
GK7	<---	Gaya Kepem	1.120	.196	5.714	***	
GK6	<---	Gaya Kepem	1.044	.138	7.559	***	
GK5	<---	Gaya Kepem	1.160	.168	6.913	***	
GK4	<---	Gaya Kepem	1.119	.138	8.119	***	
GK3	<---	Gaya Kepem	1.239	.155	7.967	***	
GK2	<---	Gaya Kepem	1.166	.188	6.209	***	
GK1	<---	Gaya Kepem	.715	.112	6.380	***	

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

			Estimate
Perencanaan	<---	Lingkungan	.433
Perencanaan	<---	Budaya	.378

			Estimate
Kinerja	<---	Perencanaan	.480
Kinerja	<---	Gaya Kepem	.328
LS1	<---	Lingkungan	.657
LS2	<---	Lingkungan	.644
LS3	<---	Lingkungan	.809
LS4	<---	Lingkungan	.821
LS5	<---	Lingkungan	.759
LS6	<---	Lingkungan	.802
B10	<---	Budaya	.745
B9	<---	Budaya	.742
B8	<---	Budaya	.623
B7	<---	Budaya	.790
B6	<---	Budaya	.712
B5	<---	Budaya	.731
B4	<---	Budaya	.789
B3	<---	Budaya	.795
B2	<---	Budaya	.793
B1	<---	Budaya	.773
P1	<---	Perencanaan	.656
P2	<---	Perencanaan	.829
P3	<---	Perencanaan	.885
P4	<---	Perencanaan	.624
P5	<---	Perencanaan	.778
P6	<---	Perencanaan	.782
P7	<---	Perencanaan	.830
P8	<---	Perencanaan	.600
P9	<---	Perencanaan	.734
KP1	<---	Kinerja	.760
KP2	<---	Kinerja	.826
KP3	<---	Kinerja	.854
KP4	<---	Kinerja	.864
KP5	<---	Kinerja	.811
KP6	<---	Kinerja	.852
KP7	<---	Kinerja	.839
KP8	<---	Kinerja	.795
GK11	<---	Gaya Kepem	.712
GK10	<---	Gaya Kepem	.775
GK9	<---	Gaya Kepem	.810
GK8	<---	Gaya Kepem	.712
GK7	<---	Gaya Kepem	.580
GK6	<---	Gaya Kepem	.766
GK5	<---	Gaya Kepem	.840
GK4	<---	Gaya Kepem	.823
GK3	<---	Gaya Kepem	.813
GK2	<---	Gaya Kepem	.630
GK1	<---	Gaya Kepem	.647

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Standardized Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Gaya Kepem	Budaya	Lingkungan	Perencanaan	Kinerja
Perencanaan	.000	.378	.433	.000	.000
Kinerja	.328	.000	.000	.480	.000
GK1	.647	.000	.000	.000	.000
GK2	.630	.000	.000	.000	.000
GK3	.813	.000	.000	.000	.000
GK4	.823	.000	.000	.000	.000
GK5	.840	.000	.000	.000	.000
GK6	.766	.000	.000	.000	.000
GK7	.580	.000	.000	.000	.000
GK8	.712	.000	.000	.000	.000
GK9	.810	.000	.000	.000	.000
GK10	.775	.000	.000	.000	.000
GK11	.712	.000	.000	.000	.000
KP8	.000	.000	.000	.000	.795
KP7	.000	.000	.000	.000	.839
KP6	.000	.000	.000	.000	.852
KP5	.000	.000	.000	.000	.811
KP4	.000	.000	.000	.000	.864
KP3	.000	.000	.000	.000	.854
KP2	.000	.000	.000	.000	.826
KP1	.000	.000	.000	.000	.760
P9	.000	.000	.000	.734	.000
P8	.000	.000	.000	.600	.000
P7	.000	.000	.000	.830	.000
P6	.000	.000	.000	.782	.000
P5	.000	.000	.000	.778	.000
P4	.000	.000	.000	.624	.000
P3	.000	.000	.000	.885	.000
P2	.000	.000	.000	.829	.000
P1	.000	.000	.000	.656	.000
B1	.000	.773	.000	.000	.000
B2	.000	.793	.000	.000	.000
B3	.000	.795	.000	.000	.000
B4	.000	.789	.000	.000	.000
B5	.000	.731	.000	.000	.000
B6	.000	.712	.000	.000	.000
B7	.000	.790	.000	.000	.000
B8	.000	.623	.000	.000	.000
B9	.000	.742	.000	.000	.000

	Gaya Kepem	Budaya	Lingkungan	Perencanaan	Kinerja
B10	.000	.745	.000	.000	.000
LS6	.000	.000	.802	.000	.000
LS5	.000	.000	.759	.000	.000
LS4	.000	.000	.821	.000	.000
LS3	.000	.000	.809	.000	.000
LS2	.000	.000	.644	.000	.000
LS1	.000	.000	.657	.000	.000

Standardized Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Gaya Kepem	Budaya	Lingkungan	Perencanaan	Kinerja
Perencanaan	.000	.000	.000	.000	.000
Kinerja	.000	.181	.208	.000	.000
GK1	.000	.000	.000	.000	.000
GK2	.000	.000	.000	.000	.000
GK3	.000	.000	.000	.000	.000
GK4	.000	.000	.000	.000	.000
GK5	.000	.000	.000	.000	.000
GK6	.000	.000	.000	.000	.000
GK7	.000	.000	.000	.000	.000
GK8	.000	.000	.000	.000	.000
GK9	.000	.000	.000	.000	.000
GK10	.000	.000	.000	.000	.000
GK11	.000	.000	.000	.000	.000
KP8	.261	.144	.165	.381	.000
KP7	.275	.152	.174	.402	.000
KP6	.279	.155	.177	.408	.000
KP5	.266	.147	.168	.389	.000
KP4	.284	.157	.179	.414	.000
KP3	.280	.155	.177	.410	.000
KP2	.271	.150	.172	.396	.000
KP1	.249	.138	.158	.364	.000
P9	.000	.278	.318	.000	.000
P8	.000	.227	.260	.000	.000
P7	.000	.314	.359	.000	.000
P6	.000	.296	.338	.000	.000
P5	.000	.294	.337	.000	.000
P4	.000	.236	.270	.000	.000
P3	.000	.335	.383	.000	.000

	Gaya Kepem	Budaya	Lingkungan	Perencanaan	Kinerja
P2	.000	.314	.359	.000	.000
P1	.000	.248	.284	.000	.000
B1	.000	.000	.000	.000	.000
B2	.000	.000	.000	.000	.000
B3	.000	.000	.000	.000	.000
B4	.000	.000	.000	.000	.000
B5	.000	.000	.000	.000	.000
B6	.000	.000	.000	.000	.000
B7	.000	.000	.000	.000	.000
B8	.000	.000	.000	.000	.000
B9	.000	.000	.000	.000	.000
B10	.000	.000	.000	.000	.000
LS6	.000	.000	.000	.000	.000
LS5	.000	.000	.000	.000	.000
LS4	.000	.000	.000	.000	.000
LS3	.000	.000	.000	.000	.000
LS2	.000	.000	.000	.000	.000
LS1	.000	.000	.000	.000	.000

Standardized Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Gaya Kepem	Budaya	Lingkungan	Perencanaan	Kinerja
Perencanaan	.000	.378	.433	.000	.000
Kinerja	.328	.181	.208	.480	.000
GK1	.647	.000	.000	.000	.000
GK2	.630	.000	.000	.000	.000
GK3	.813	.000	.000	.000	.000
GK4	.823	.000	.000	.000	.000
GK5	.840	.000	.000	.000	.000
GK6	.766	.000	.000	.000	.000
GK7	.580	.000	.000	.000	.000
GK8	.712	.000	.000	.000	.000
GK9	.810	.000	.000	.000	.000
GK10	.775	.000	.000	.000	.000
GK11	.712	.000	.000	.000	.000
KP8	.261	.144	.165	.381	.795
KP7	.275	.152	.174	.402	.839
KP6	.279	.155	.177	.408	.852
KP5	.266	.147	.168	.389	.811
KP4	.284	.157	.179	.414	.864
KP3	.280	.155	.177	.410	.854

	Gaya Kepem	Budaya	Lingkungan	Perencanaan	Kinerja
KP2	.271	.150	.172	.396	.826
KP1	.249	.138	.158	.364	.760
P9	.000	.278	.318	.734	.000
P8	.000	.227	.260	.600	.000
P7	.000	.314	.359	.830	.000
P6	.000	.296	.338	.782	.000
P5	.000	.294	.337	.778	.000
P4	.000	.236	.270	.624	.000
P3	.000	.335	.383	.885	.000
P2	.000	.314	.359	.829	.000
P1	.000	.248	.284	.656	.000
B1	.000	.773	.000	.000	.000
B2	.000	.793	.000	.000	.000
B3	.000	.795	.000	.000	.000
B4	.000	.789	.000	.000	.000
B5	.000	.731	.000	.000	.000
B6	.000	.712	.000	.000	.000
B7	.000	.790	.000	.000	.000
B8	.000	.623	.000	.000	.000
B9	.000	.742	.000	.000	.000
B10	.000	.745	.000	.000	.000
LS6	.000	.000	.802	.000	.000
LS5	.000	.000	.759	.000	.000
LS4	.000	.000	.821	.000	.000
LS3	.000	.000	.809	.000	.000
LS2	.000	.000	.644	.000	.000
LS1	.000	.000	.657	.000	.000

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	103	1476.445	887	.000	1.665
Saturated model	990	.000	0		
Independence model	44	4556.281	946	.000	4.816

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	.073	.636	.594	.570
Saturated model	.000	1.000		
Independence model	.284	.133	.093	.127

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	.876	.854	.939	.926	.937
Saturated model	1.000		1.000		1.000
Independence model	.000	.000	.000	.000	.000

Parsimony-Adjusted Measures

Model	PRATIO	PNFI	PCFI
Default model	.938	.634	.785
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	1.000	.000	.000

NCP

Model	NCP	LO 90	HI 90
Default model	589.445	487.623	699.142
Saturated model	.000	.000	.000
Independence model	3610.281	3403.680	3824.269

FMIN

Model	FMIN	F0	LO 90	HI 90
Default model	14.618	5.836	4.828	6.922
Saturated model	.000	.000	.000	.000
Independence model	45.112	35.745	33.700	37.864

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	.071	.074	.088	.000
Independence model	.194	.189	.200	.000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	1682.445	1847.981	1952.818	2055.818
Saturated model	1980.000	3571.071	4578.723	5568.723
Independence model	4644.281	4714.996	4759.780	4803.780

ECVI

Model	ECVI	LO 90	HI 90	MECVI
Default model	16.658	15.650	17.744	18.297
Saturated model	19.604	19.604	19.604	35.357
Independence model	45.983	43.937	48.102	46.683

HOELTER

Model	HOELTER .05	HOELTER .01
Default model	66	68
Independence model	23	24

Execution time summary

Minimization: .219
Miscellaneous: .218
Bootstrap: .000
Total: .437