

JURNAL TELAAH & RISET AKUNTANSI*Vol.2, No. 1, Juli 2008**Hal.191-212***PENGARUH VARIABEL PERILAKU KARYAWAN AKUNTANSI
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
(STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN BUMN DAN BUMD DI BAND
ACEH)****Mirna Indriani***Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala***Onny Loulyta***Alumni Fakultas Ekonomi Universitas Siah Kuala****Abstract***

The purpose of this research is to analyze interpersonal relationship of accounting employee affecting to firm performance. The behavioral variables are conflict, shared value, balanced power, communication, confidence, and collaboration. For this purpose, structural equation modeling was used to test the research model's relation. A questionnaire was distributed to 130 accounting employees in 23 BUMN (Indonesian governments corporate) and 3 BUMD (local governments corporate). We find that, although no significant relation between conflict and confidence, conflict and collaboration, shared value and confidence, shared value and collaboration, balanced power and confidence, confidence and collaboration, confidence and firm performance, there are significant relationship between balanced power and collaboration, communication and confidence, communication and collaboration, collaboration and firm performance.

Keywords: *Accounting department, departmental behavior, firm performance, Structural Equation Modeling (SEM)*

1. PENDAHULUAN

Peningkatan persaingan global dan perkembangan sistem informasi yang sangat cepat mendorong manajer untuk berpikir kembali cara kerja yang biasa dilakukan sebagai upaya melakukan apa yang disebut inovasi, *high porformance, new* atau *flexible workplace organization* (Snower, 1999; Ichniowski et al., 2000; Godard and Delaney, 2000). Fitur utama *High High Performance Workplace Organizations* (HPWO) tersebut ditandai adanya perubahan cara kerja organisasi yang *tayloristic* dengan ciri, spesialisasi tugas, hirarki struktur piramid dan tanggung jawab yang terdesentralisasi, pada organisasi yang holistik dengan hirarki struktur *flat*, rotasi kerja, tanggungjawab tim, multi tugas, lebih besar melibatkan karyawan level bawah dalam pengambilan keputusan (Bauer, 2004).

Selain inovasi, kesuksesan usaha juga ditentukan oleh investasi, praktik bisnis yang baik (*good business practice*), kemampuan dan motivasi dalam kerja dan kemampuan untuk menarik pasar pasar tenaga kerja yang fleksibel dan *fair* (Hewitt, 2002). Oleh karena

itu, para manajer harus dapat memahami secara jelas karakteristik karyawan yang akan bekerja atau yang telah bekerja dalam organisasinya. Manajer juga memerlukan pemahaman perbedaan kepentingan dan faktor-faktor ketertarikan individu dalam organisasi, menempatkan mereka untuk dapat memberikan kontribusinya pada kinerja organisasi serta mendorong mereka untuk loyal terhadap organisasi (Morin and Morin, 2006).

Beberapa penelitian berhasil membuktikan bahwa variabel keperilakuan berpengaruh pada kinerja organisasi. May et al (1997) perusahaan yang memiliki kualitas *work life* yang tinggi akan memperoleh profitabilitas dan pertumbuhan yang lebih baik. Dalam penelitian-penelitian akuntansi juga ditemukan ada hubungan yang signifikan antara departemen akuntansi dan sistem akuntansi dengan kinerja perusahaan (Abernethy and Brownell, 1999; Brooks et.al, 2001; Chenhall and Smith, 1998; Choe, 2004; Ismail and King, 2005; Williams and Seaman, 2002). Kalau kajian aspek perilaku pada penelitian sebelumnya lebih menitik beratkan pada motivasi penggunaan sistem informasi, pengendalian lingkungan, kualitas manajemen dan penganggaran, tetapi pada kajian Yayla et al. (2007) aspek keprilaku di lihat dari keprilaku departemen (*departmental behavior*) yaitu karyawan akuntansi (*accounting employees*). Eksistensi perilaku yang dianggap Yayla sebagai variabel penelitiannya adalah *conflict, shared value, balance power, communication, confidence* dan *collaboration* yaitu variabel-variabel perilaku pada departemen yang dikemukakan oleh Kang et al. (2004) mempengaruhi kinerja perusahaan. Namun hasil penelitian Yayla et al (2007) menemukan tidak ada hubungan yang signifikan antara *balance power* dan *confidence* yang berbeda dari penelitian sebelumnya oleh Kang et al. (2004).

Penelitian ini kembali menguji variabel-variabel perilaku karyawan akuntansi yang dilakukan oleh Yayla et al. (2007). Hasil penelitian diharapkan menjadi petunjuk praktis dalam menjalankan organisasi dalam memahami bagaimana variabel perilaku departemen mempengaruhi kinerja perusahaan.

Pembahasan makalah ini terdiri atas; bagian pertama, menjelaskan konsep teoritis bagaimana hubungan antara variabel *conflict, shared value, balanced power, communication, confidence, collaboration* dan kinerja perusahaan. Bagian kedua, menjelaskan hasil penelitian dan bagian terakhir yaitu bagian penutup yang terdiri atas komentar terhadap temuan dan simpulan penelitian.

2. KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Conflict

Konflik adalah perselisihan ataupun pertentangan yang disebabkan oleh adanya dua atau lebih gagasan atau keinginan yang bertentangan menguasai diri individu sehingga mempengaruhi tingkah laku (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2005:587). Konflik dapat juga diartikan sebagai perilaku anggota organisasi yang dicurahkan untuk beroposisi terhadap menurunnya produktivitas kerja, meningkatnya ketidakhadiran dan menyebabkan konfrontasi yang lebih luas dan dapat menyebabkan kejahatan yang serius serta kekerasan (Gatlin et al. 2008).

Para manajer dalam perusahaan menghabiskan sekurangnya 25% dari waktu mereka untuk menyelesaikan konflik di tempat kerja dengan demikian konflik akan menurunkan produktivitas kerja baik karyawan maupun manajer. Dan pada akhirnya akan berpengaruh pada kinerja organisasi (Reynolds and Kalish, 2002). Ada enam alasan yang diajukan oleh Bell (2002) mengapa konflik terjadi yaitu; 1) konflik kepentingan (*conflicting needs*), 2) konflik gaya (*conflicting styles*), 3) konflik persepsi (*conflicting perceptions*), 4) konflik

tujuan (*conflicting Goals*), 5) Konflik tekanan (*conflicting pressures*), dan 6) konflik peran (*conflicting roles*). Selain itu Brett (2000) menyatakan konflik juga dapat terjadi karena 1) terjadi perbedaan nilai personal (*different personal values*) dan 2) kebijakan yang tidak dapat diprediksi (*unpredictable policies*). Dalam penelitiannya Afzal et al. (2009) menemukan bahwa konflik mempunyai hubungan yang negatif dengan kinerja karyawan.

Shared value

Value merupakan standar perilaku yang paling penting dan standar tujuan hidup dan merupakan elemen utama dalam pembentukan sikap (Siegel and Marconi, 1987). *Shared value* adalah sebuah faktor penting yang mempengaruhi hubungan antara anggota organisasi untuk melakukan kegiatan organisasinya. Faktor penting yang dimaksud adalah bagaimana kita memilih rekan kerja yang dapat dipercaya dan bersama-sama untuk mencapai tujuan, tentang sebuah kebijakan mana yang penting atau tidak penting, yang tepat atau tidak tepat serta yang benar atau yang salah (Kang et al, 2004).

Balanced Power

Kekuasaan sebagai suatu kemungkinan yang membuat orang didalam suatu hubungan sosial berada dalam suatu jabatan untuk melaksanakan keinginannya sendiri dan menjauhkan diri dari segala rintangan (Max Weber dalam Thoah, 2004:330). Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang menggunakan kekuasaannya untuk mengajak seseorang dalam berbuat baik. Kekuasaan yang dimiliki mampu mengendalikan perilaku negatif yang berkembang dan memberikan solusi terhadap permasalahan yang dihadapi. Namun, dengan adanya kekuasaan tidak jarang mendorong seseorang untuk berperilaku negatif dan cenderung mementingkan diri sendiri.

Kebutuhan akan kekuasaan mencerminkan keinginan seorang individu untuk mempengaruhi, membimbing, mengajar atau mendorong orang lain untuk berprestasi. Orang-orang dengan suatu kebutuhan akan kekuasaan yang tinggi suka untuk bekerja dan peduli dengan disiplin dan penghargaan diri. Terdapat sisi positif dan negatifnya, sisi negatif dicirikan dengan suatu mentalitas "jika saya menang, anda kalah". Sebaliknya, orang-orang dengan orientasi kekuasaan yang positif berfokus pada pencapaian tujuan kelompok dan membantu para karyawan mendapat perasaan kompetisi (Kreitner dan Kinicki, 2005:257).

Communication

Komunikasi sangat penting dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam berorganisasi karena dengan komunikasi kita mampu menyampaikan suatu berita atau informasi kepada orang lain juga memberitahukan keinginan kita terhadap orang lain. Kamus Besar Bahasa Indonesia (2005:585) menyatakan bahwa komunikasi adalah pengiriman dan penerimaan pesan atau berita antara dua orang atau lebih sehingga pesan yang dimaksud dapat dipahami.

Komunikasi berasal dari kata latin "*communis*" yang berarti "sama". Hal ini berarti adanya suatu pencarian kesamaan makna atas hal-hal yang dikomunikasikan antara pihak pengirim dengan pihak penerima (Gibson et al. dalam Ikhsan dan Ishak, 2005:269). Dalam pengertian yang lebih luas, komunikasi adalah proses dimana informasi dipertukarkan antara dua atau lebih sistem yang ada dalam suatu lingkungan umum. Menurut Greenbaum et al. (1988) menyimpulkan ada tiga elemen penting dalam komunikasi 1) struktur dan aliran, 2) *content*, dan 3) *climate*. Beberapa penelitian telah menguji satu atau lebih elemen

komunikasi yang dikemukakan oleh Greenbaum et al (1988) tersebut. Misalnya, Choi and Kim (1999) menemukan ada pengaruh antara aliran dan iklim komunikasi dengan kinerja tim. Smidts et al. (2001) menunjukkan bahwa *content* and *climate* komunikasi karyawan berpengaruh tingkat identifikasi karyawan dalam organisasi.

Komunikasi membantu perkembangan motivasi dengan menjelaskan kepada karyawan apa yang seharusnya dilakukan, seberapa baik mereka bekerja dan apa yang dapat dikerjakan untuk memperbaiki kinerja dibawah standar. Bagi banyak karyawan, kelompok kerja mereka merupakan sumber pertama untuk interaksi sosial. Komunikasi menunjukkan ungkapan emosional dan perasaan yang merupakan pemenuhan terhadap kebutuhan sosial. Fungsi komunikasi dalam organisasi adalah untuk menghubungkan karyawan dalam organisasi untuk mencapai tujuan bersama dan komunikasi organisasi merupakan faktor penentu strategik bisnis (Cess et al, 2005, Brens and Dijkstra, 2005).

Confidence

Tingkat kepercayaan diri seseorang dilihat bagaimana ia menyikapi permasalahan yang dihadapi dan membuat suatu keputusan yang penting dalam menyelesaikan masalah tersebut. Orang yang mempunyai tingkat kepercayaan diri yang tinggi mampu menghadapi segala permasalahannya dan tidak untuk dihindari permasalahan tersebut. "*Confidence is to believe both in yourself and in your finding so that you can persevere when faced with cross-examination*" (Bologna dan Lindquist 1987:93). Dengan kata lain *confidence* atau kepercayaan diri membuat kita percaya pada diri sendiri bahwa kita dapat menghadapi masalah apapun dalam hidup kita. Jong et al. (2004) menemukan ada hubungan antara *confidence* karyawan dengan kinerja, temuannya konsisten dari temuan penelitian sebelumnya (Brown et.al 1998; Wang and Netemeyer 2002).

Collaboration

Walaupun kolaborasi merupakan jantungnya proses bisnis modern, tetapi masih banyak perusahaan yang masih belum mengetahui bagaimana mengelolanya. Beberapa pendekatan seperti; *activity based costing*, *business process engenering* dan *total quality management* telah digunakan untuk mengukur dan memperbaiki efisiensi seseorang dalam tugas individu, tetapi semuanya tidak berjalan dengan baik (Cross et al., 2006:29). Oleh karena itu, para manajer harus dapat mendefenisikan kembali peran dan kinerja untuk meningkatkan kolaborasi. Cross et. al (2006) juga mengemukakan apabila perusahaan keliru dalam meningkatkan kolaborasi maka akan menciptakan rintangan dan kehilangan keefektifan. Dari sudut pandang ini, kolaborasi dapat menciptakan keuntungan ekonomis. Kolaborasi juga dapat meningkatkan keterlibatan karyawan melalui *social networking* (www.subtotalsystem.com)

Firm Performance

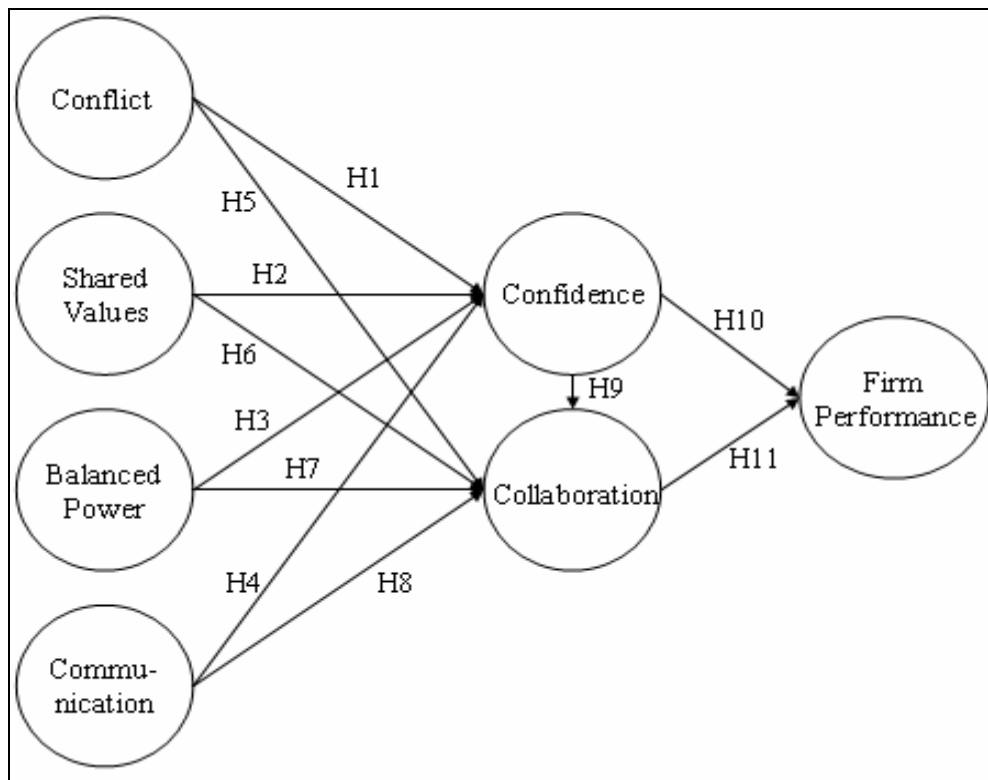
Kihn (2005) melakukan penelitian pada 100 penelitian akuntansi yang dipublikasikan dalam *Jurnal Accounting Research* (JAR), *The Accounting Review* (TAR), dan *Accounting Organization and Society* (AOS) selama lima tahun mulai tahun 1987 sampai 2002 tentang pendekatan pengukuran kinerja yang digunakan dalam penelitian akuntansi. Hasil penelitiannya menyimpulkan terdapat tiga pendekatan dalam pengukuran

kinerja yaitu pendekatan akuntansi (*accounting-based*), fokus pada tujuan (*goal-centered*) dan pendekatan perilaku (*behavioral approach*). Pada pendekatan akuntansi, kinerja biasanya berkaitan dengan informasi akuntansi seperti rasio profitabilitas, likuiditas dan solvabilitas yang diperoleh dari laporan keuangan.

Pada pendekatan fokus pada tujuan (*goal centered*) kinerja perusahaan, atau sebuah sub unit organisasi seperti kelompok kerja atau proyek berkaitan dengan tujuan yang ingin dicapai. Tujuan tersebut harus didefinisikan dengan jelas dan dikelola dengan benar. Kalau pada pendekatan akuntansi, kinerja didasarkan pada pengukuran keuangan tetapi pada pendekatan fokus pada tujuan, responden diminta untuk merangking pencapaian aktual tujuan *non financial* dan kadang-kadang bersama dengan tujuan keuangan. Dalam penelitian tersebut Kihn menyebutkan beberapa penelitian yang menggunakan pendekatan ini seperti Kaplan dan Norton 1992, 1993, 1996; Laitinen, 1998, 2002; Chenhall, 2004 dan Govindarajans, 1994, 1985).

Pada pendekatan perilaku, yang dikembangkan dari ilmu *psychology*, kinerja individu adalah sebagai penentu keefektifan kinerja perusahaan. Pada pendekatan ini, kinerja kelompok individu harus dipertimbangkan. Scott dan Tiesen (1999) menemukan kinerja perusahaan hanya akan tercapai melalui perilaku anggota organisasi. Keberadaan personal berhubungan dengan profitabilitas dan asset organisasi.

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh Yayla et al. (2007) dan Kang et al. (2004) maka hubungan variabel yang akan diuji dalam penelitian ini dapat dilihat pada gambar 1. Model tersebut memperlihatkan *conflict, shared value, balanced power, dan communication*, antara karyawan akuntansi berpengaruh langsung pada *confidence*, dan *collaboration* kemudian *confidence* dan *collaboration* tersebut berpengaruh pada kinerja perusahaan.



Gambar 1: Hubungan antara Variabel (Kang et al., 2004)

Berdasarkan kerangka teori maka hipotesis penelitian yang diajukan adalah:

- H1: *Conflict* antara karyawan akuntansi mempunyai dampak yang tidak menguntungkan pada *confidence*.
- H2: *Shared value* antara karyawan akuntansi mempunyai dampak yang menguntungkan pada *confidence*.
- H3: *Balanced power* antara karyawan akuntansi mempunyai dampak yang menguntungkan pada *confidence*.
- H4: *Communication* antara karyawan akuntansi mempunyai dampak yang menguntungkan pada *confidence*.
- H5: *Conflict* antara karyawan akuntansi mempunyai dampak yang tidak menguntungkan pada *collaboration*.
- H6: *Shared value* antara karyawan akuntansi mempunyai dampak yang menguntungkan pada *collaboration*.
- H7: *Balanced power* antara karyawan akuntansi mempunyai dampak yang menguntungkan pada *collaboration*.
- H8: *Communication* antara karyawan akuntansi mempunyai dampak yang menguntungkan pada *collaboration*.
- H9: *Confidence* antara karyawan akuntansi mempunyai dampak yang menguntungkan pada *collaboration*.
- H10: *Confidence* antara karyawan akuntansi mempunyai dampak yang menguntungkan pada *firm performance*.
- H11: *Collaboration* antara karyawan akuntansi mempunyai dampak yang menguntungkan pada *firm performance*

3. METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi adalah keseluruhan subjek penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah karyawan akuntansi dan orang-orang yang terlibat dalam bidang akuntansi yang terdapat dalam perusahaan-perusahaan BUMN dan BUMD yang berjumlah 26 perusahaan di Banda Aceh. Masing-masing perusahaan diambil 5 karyawan akuntansi dan karyawan yang terlibat dalam bidang akuntansi sebagai sampel.

Data dan Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan melalui kuesioner yang diantar langsung pada responden. Pada objek penelitian tertentu peneliti menunggu jawaban responden langsung pada hari yang sama, tetapi beberapa responden meminta tenggang waktu dalam pengisian kuesioner. Kuesioner untuk responden yang demikian akan di jemput kembali pada hari yang telah dijanjikan. Rata-rata pengembalian kuesioner memakan waktu antara satu minggu sampai dua minggu. Kuesioner yang kembali sebanyak 113 dari 130 kuesioner yang didistribusikan .

Operasional Variabel

Tabel 3.1
Operasional Variabel

| Variabel | Dimensi | Indikator | Skala |
|---------------------------|-----------------------------------|---|--------------|
| Variabel Eksogen | | | |
| <i>Conflict</i> | Perasaan dalam diri seseorang | Kemarahan Kekecewaan Permusuhan | Interval |
| Variabel | | | |
| <i>Shared Value</i> | Kemampuan | Opini Nilai Pengetahuan | Interval |
| <i>Balanced Power</i> | Keinginan | Kekuatan Kekuasaan | Interval |
| <i>Communication</i> | Interaksi dengan orang lain | Keikhlasan Kecocokan | Interval |
| Variabel | | | |
| Variabel Endogen | | | |
| <i>Confidence (trust)</i> | Keinginan | Kejujuran Kepercayaan Kepentingan | Interval |
| <i>Collaboration</i> | Kebersamaan dalam mencapai tujuan | Fleksibilitas Aliran Informasi Penyelesaian Masalah | Interval |
| <i>Firm Performance</i> | Kualitas | Efisiensi <i>Common Mission</i> | Interval |

Sumber: Yayla et al 2007

Item variabel dalam penelitian ini diukur dengan metode pengukuran sikap terhadap pertanyaan yang diajukan dalam kuesioner melalui skala Likert 5 angka, yaitu: Sangat Tidak Setuju (STS) dengan skor 1, Tidak Setuju (TS) dengan skor 2, Kurang Setuju (KS) dengan skor 3, Setuju (S) dengan skor 4 dan, Sangat Setuju (SS) dengan skor 5.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Sebelum data diolah lebih lanjut terlebih dahulu dilakukan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas dilakukan untuk memastikan bahwa masing-masing item dalam instrumen penelitian mampu mengukur variabel yang ditetapkan dalam penelitian ini. Validitas atau tingkat ketepatan, kejituan atau keakuratan adalah kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur (Mas'ud, 2004:68). Dengan kata lain, instrumen yang akan diujikan benar-benar telah memenuhi konsep yang direncanakan dan bukan sesuatu yang lain (Sekaran, 2006:43). Pengujian validitas instrumen dalam penelitian ini dilakukan melalui pengujian statistik *Pearson Product-Moment Coefficient of Correlation* dengan bantuan SPSS (*Statistical Package for Social Science*).

Uji reliabilitas dimaksudkan untuk mengetahui sejauh mana hasil pengukuran tetap konsisten apabila dilakukan pengukuran dua kali atau lebih terhadap pernyataan yang sama dengan menggunakan alat ukur yang sama pula. Reliabilitas atau tingkat keandalan, ketetapan atau konsistensi adalah tingkat kemampuan instrumen riset untuk mengumpulkan data secara konsisten dari sekelompok individu. Instrumen yang mempunyai tingkat reliabilitas tinggi cenderung menghasilkan data yang sama tentang suatu variabel atau unsur-unsurnya jika diulangi pada waktu yang berbeda pada sekelompok individu yang sama. Sehingga instrumen tersebut dapat dinilai *reliable* atau dapat diandalkan (Mas'ud, 2004:69). Dengan kata lain, keandalan suatu pengukuran merupakan indikasi mengenai stabilitas dan konsistensi di mana instrumen mengukur konsep dan membantu menilai "ketepatan" sebuah pengukuran (Sekaran, 2006:40). Pengujian reliabilitas ini dianggap handal berdasarkan kriteria *Cronbach Alpha* <0,50. Hasil pengujian menunjukkan bahwa instrumen penelitian memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang baik.

Metode Analisis Data

Analisis data dilakukan dengan menggunakan metode *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan menggunakan perangkat lunak Lisrel 8.7. SEM termasuk kelompok *multivariate statistics* dependensi yang memungkinkan dilakukannya analisis satu atau lebih variabel independen dengan satu atau lebih variabel dependen (Sitinjau dan Sugiarto, 2006:3). Menurut Wijayanto (2008:6) dari segi metodologi, SEM memainkan berbagai peran, diantaranya, sebagai sistem persamaan simultan, analisis kausal linier, analisis lintasan (*path analysis*), *analysis of covariance structure*, dan model persamaan struktural. SEM dapat menguji secara bersama-sama model struktural dan model pengukuran Bollen (1989) dalam Ghozali dan Fuad (2005:3). Persamaan yang dibangun dalam penelitian ini.

a. Structural model

$$\eta_1 = \gamma_{11} \xi_1 + \gamma_{12} \xi_2 + \gamma_{13} \xi_3 + \gamma_{14} \xi_4 + \zeta_1$$

$$\eta_2 = \gamma_{21} \xi_1 + \gamma_{22} \xi_2 + \gamma_{23} \xi_3 + \gamma_{24} \xi_4 + \zeta_2$$

$$\eta_3 = \beta_{31} \eta_1 + \beta_{32} \eta_2 + \zeta_3$$

b. Measurement model

| Variabel Eksogen | Variabel Endogen |
|---|--|
| <p><i>Conflict (CF)</i></p> <p>$X_1 = \lambda_{X11} \xi_1 + \delta_1$</p> <p>$X_2 = \lambda_{X21} \xi_1 + \delta_2$</p> <p>$X_3 = \lambda_{X31} \xi_1 + \delta_3$</p> <p><i>Shared Value (SV)</i></p> <p>$X_4 = \lambda_{X42} \xi_2 + \delta_4$</p> <p>$X_5 = \lambda_{X52} \xi_2 + \delta_5$</p> <p>$X_6 = \lambda_{X62} \xi_2 + \delta_6$</p> <p><i>Balanced Power (BP)</i></p> <p>$X_7 = \lambda_{X73} \xi_3 + \delta_7$</p> <p>$X_8 = \lambda_{X83} \xi_3 + \delta_8$</p> <p><i>Communication (CM)</i></p> <p>$X_9 = \lambda_{X94} \xi_4 + \delta_9$</p> <p>$X_{10} = \lambda_{X104} \xi_4 + \delta_{10}$</p> | <p><i>Confidence (CD)</i></p> <p>$Y_1 = \lambda_{Y11} \eta_1 + \varepsilon_1$</p> <p>$Y_2 = \lambda_{Y21} \eta_2 + \varepsilon_2$</p> <p>$Y_3 = \lambda_{Y31} \eta_1 + \varepsilon_3$</p> <p><i>Collaboration (CB)</i></p> <p>$Y_4 = \lambda_{Y42} \eta_2 + \varepsilon_4$</p> <p>$Y_5 = \lambda_{Y52} \eta_2 + \varepsilon_5$</p> <p>$Y_6 = \lambda_{Y62} \eta_2 + \varepsilon_6$</p> <p><i>Firm Performance (FP)</i></p> <p>$Y_7 = \lambda_{Y73} \eta_3 + \varepsilon_7$</p> <p>$Y_8 = \lambda_{Y83} \eta_3 + \varepsilon_8$</p> |

4. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Sebelum pengujian dilakukan pada responden sebenarnya, dilakukan penelitian awal pada mahasiswa akuntansi semester akhir. Penelitian ini dilakukan untuk menguji kuesioner yang telah disiapkan. Pengujian kuesioner ini dilakukan dua tahap sampai kuesioner memiliki tingkat validitas dan reliabilitas yang diharapkan. Pengujian hipotesis menggunakan *structural equation model* (SEM) dengan Lisrel 8,7. Hasil pengujian terhadap 113 responden akan dibahas dalam dua tahap 1) hasil model pengukuran; 2) Hasil model struktural.

Hasil Model Pengukuran

Hasil model pengukuran menunjukkan berapa besar pengaruh masing-masing indikator terhadap variabel penelitian yang terlihat pada tabel 4.1. Nilai pada kolom estimasi parameter menunjukkan besarnya koefisien masing-masing indikator. Nilai R^2 mengindikasikan besarnya kemampuan indikator mempengaruhi variabel eksogen atau endogen. Nilai *error varian* memperlihatkan pengaruh indikator lain yang tidak dijelaskan oleh indikator yang digunakan dalam penelitian. Nilai *T Value* digunakan untuk menentukan signifikansi masing-masing indikator.

Tabel 4.1
Hasil Model Pengukuran

| Parameter | Estimasi Parameter | R ² | Error Varians | T-Value |
|-------------------------------------|--------------------|----------------|---------------|--------------|
| <i>Conflict (CF)</i> | | | | |
| CF.1 | 0,32 | 0,16 | 0,54 | 3,43 |
| CF.2 | 0,42 | 0,22 | 0,63 | 3,81 |
| CF.3 | 0,81 | 0,73 | 0,24 | 5,15 |
| <i>Shared Value (SV)</i> | | | | |
| SV.1 | 0,49 | 0,40 | 0,35 | 7,08 |
| SV.2 | 0,58 | 0,71 | 0,14 | 10,34 |
| SV.3 | 0,58 | 0,35 | 0,63 | 6,44 |
| SV.4 | 0,52 | 0,57 | 0,20 | 8,92 |
| <i>Balanced Power (BP)</i> | | | | |
| BP.1 | 0,60 | 0,45 | 0,44 | 7,78 |
| BP.2 | 0,78 | 0,73 | 0,23 | 11,01 |
| BP.3 | 0,79 | 0,78 | 0,18 | 11,53 |
| BP.4 | 0,69 | 0,78 | 0,16 | 11,28 |
| <i>Communication (CM)</i> | | | | |
| CM.1 | 0,48 | 0,53 | 0,20 | 8,86 |
| CM.2 | 0,65 | 0,85 | 0,076 | 12,70 |
| CM.3 | 0,63 | 0,85 | 0,068 | 12,76 |
| CM.4 | 0,67 | 0,56 | 0,35 | 9,19 |
| <i>Confidence (CD)</i> | | | | |
| CD.1 | 0,57 | 0,63 | 0,19 | 0,00 |
| CD.2 | 0,60 | 0,65 | 0,19 | 9,30 |
| CD.3 | 0,54 | 0,59 | 0,20 | 8,78 |
| <i>Collaboration (CB)</i> | | | | |
| CB.1 | 0,55 | 0,55 | 0,25 | 0,00 |
| CB.2 | 0,54 | 0,70 | 0,12 | 9,14 |
| CB.3 | 0,62 | 0,78 | 0,10 | 9,73 |
| CB.4 | 0,65 | 0,76 | 0,14 | 9,53 |
| <i>Firm Performance (FP)</i> | | | | |
| FP.1 | 0,68 | 0,71 | 0,19 | 0,00 |
| FP.2 | 0,68 | 0,73 | 0,17 | 10,99 |
| FP.3 | 0,73 | 0,76 | 0,17 | 11,22 |

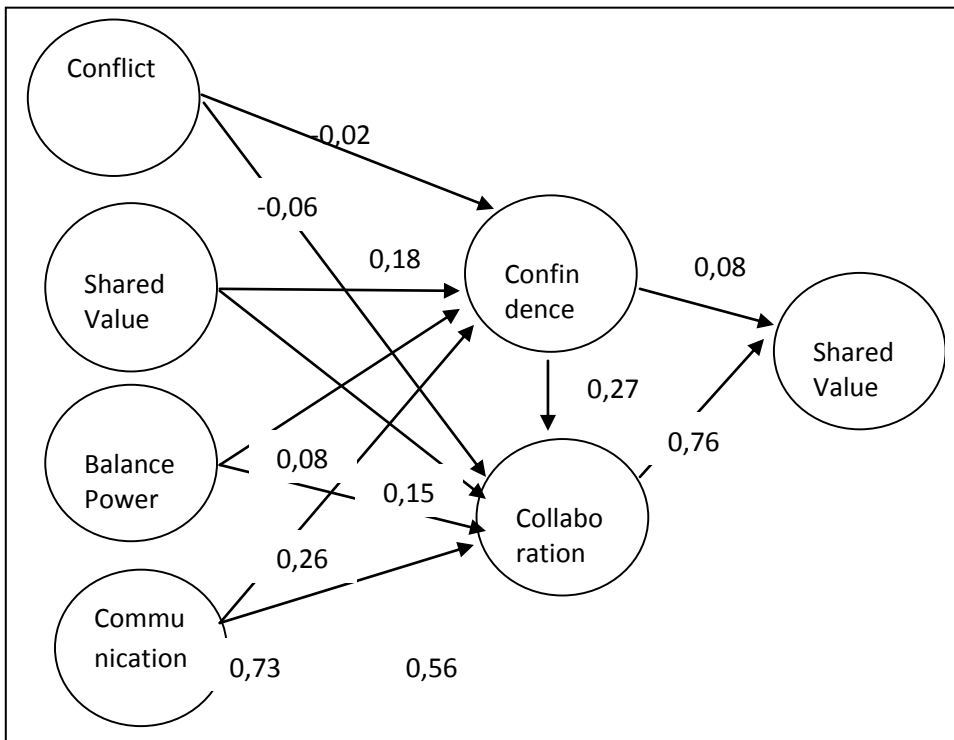
Sumber: Lampiran

Hasil Model Struktural

Hasil model struktural akan digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan. Tabel 4.2 berikut menyajikan ringkasan hasil pengujian.

Tabel 4.2
Hasil Pengujian Hipotesis

| Hipotesis | Persamaan Struktural | | | | Kesimpulan |
|-----------|----------------------|-------------------------------|---------------------|-----------------------|------------------|
| H1 | CD = | -0,016*CF (0,073) -0,22 | Error var = 0,12 | R ² = 0,88 | tidak signifikan |
| H2 | CD = | 0,18*SV (0,13) 1,44 | Error var = 0,12 | R ² = 0,88 | tidak signifikan |
| H3 | CD = | 0,083*BP (0,081) 1,02 | Error var = 0,12 | R ² = 0,88 | tidak signifikan |
| H4 | CD = | 0,73*CM (0,14) 5,37 | Error var = 0,12 | R ² = 0,88 | Signifikan |
| H5 | CB = | -0,063*CF (0,060) -1,05 | Error var = 0,12 | R ² = 0,88 | tidak signifikan |
| H6 | CB = | 0,15*SV (0,11) 1,36 | Error var = 0,12 | R ² = 0,88 | tidak signifikan |
| H7 | CB = | 0,26*BP (0,073) 3,59 | Error var = 0,12 | R ² = 0,88 | Signifikan |
| H8 | CB = | 0,56*CM (0,21) 2,71 | Error var = 0,12 | R ² = 0,88 | Signifikan |
| H9 | CB = | 0,066*CD (0,23) 0,29 | Error var = 0,12 | R ² = 0,88 | tidak signifikan |
| H10 | FP = | 0,077*CD (0,20) 0,39 | Error var = 0,32 | R ² = 0,68 | tidak signifikan |
| H11 | FP = | 0,76*CB (0,21) 3,63 | Error var = 0,32 | R ² = 0,68 | Signifikan |



Gambar 2: Hasil Model Penelitian

Hasil Model Penelitian

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menggambarkan bahwa *conflict* antara karyawan akuntansi terhadap *confidence* tidak signifikan. Hasil dapat dilihat pada tabel 4.2 dan gambar 2, dengan demikian *conflict* antara karyawan akuntansi tidak menggambarkan dampak yang tidak menguntungkan. Hasil pengujian hipotesis dua (H2) seperti terlihat pada tabel 4.2 dan gambar 2 *shared value* antara karyawan akuntansi juga memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan *confidence* dengan demikian, *shared value* tidak memberikan dampak yang menguntungkan pada *confidence*. Hasil pengujian hipotesis tiga (H3) juga menggambarkan hubungan yang tidak signifikan antara *balanced power* dengan *confidence*. Dengan demikian *balanced power* antara karyawan akuntansi tidak dapat memberikan dampak yang menguntungkan terhadap *confidence*. Hasil pengujian terhadap hipotesis empat (H4) menunjukkan bahwa *communication* antara karyawan akuntansi memiliki hubungan yang signifikan yaitu sebesar 0.73 terhadap *confidence*. Hasil pengujian terlihat pada tabel 4.2 dan gambar 2 mendukung hipotesis yang diajukan bahwa *communication* antara karyawan akuntansi memberikan dampak yang menguntungkan pada *confidence*.

Hasil pengujian hipotesis lima (H5) terlihat pada tabel 4.2 dan gambar 2 menunjukkan bahwa *conflict* antara karyawan akuntansi terhadap *collaboration* tidak signifikan. Hubungan kedua variabel hanya 0,06 dengan demikian, *conflict* tidak dapat menggambarkan dampak yang tidak menguntungkan pada *collaboration*. Hal yang sama juga terjadi pada pengujian hipotesis enam (H6). Dari tabel 4.2 dan gambar 2 hubungan

variabel *shared value* dan *collaboration* tidak signifikan yang berarti *shared value* antara karyawan akuntansi tidak menunjukkan dampak yang menguntungkan terhadap *collaboration*. Hasil pengujian hipotesis tujuh (H7) dan delapan (H8) seperti terlihat dalam tabel 4.2 dan gambar 2 menunjukkan bahwa hubungan variabel *balanced power* dan *communication* signifikan terhadap *collaboration*. Pengujian kedua hipotesis ini memberikan hasil seperti yang diharapkan bahwa *balanced power* dan *communication* antara karyawan akuntansi memberikan dampak yang menguntungkan terhadap *collaboration*. Namun hubungan antara *confidence* dengan *collaboration* tidak signifikan, berarti hipotesis sembilan (H9) yang dikemukakan tidak dapat dibuktikan. Dengan demikian, *confidence* antara karyawan akuntansi tidak dapat menggambarkan dampak yang menguntungkan terhadap *collaboration*.

Hasil pengujian sepuluh (H10) memberikan hasil yang tidak diharapkan *confidence* antara karyawan akuntansi memiliki hubungan yang tidak signifikan dengan kinerja perusahaan (*firm performance*). Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel 4.2 dan gambar 2 yang mencerminkan bahwa *confidence* antara karyawan akuntansi tidak dapat menggambarkan dampak yang menguntungkan dengan kinerja perusahaan. Namun *collaboration* memiliki pengaruh yang menguntungkan terhadap kinerja perusahaan hal ini terlihat tabel 4.2 dan gambar 2 yaitu sebesar 0.76.

Kesesuaian Model

Dalam metode SEM selain dapat menguji hubungan antar masing-masing indikator dan variabel dalam penelitian, SEM dapat menguji sesuai (fit) atau tidaknya sebuah model. Yang perlu diperhatikan dalam metode SEM adalah suatu indeks yang menggambarkan bahwa model adalah fit tidak memberikan jaminan bahwa model memang benar-benar fit. Sebaliknya, suatu indeks fit yang menyimpulkan bahwa model adalah sangat buruk, tidak memberikan jaminan bahwa model tersebut benar-benar tidak fit. Di dalam SEM hendaknya tidak hanya memperhatikan satu atau beberapa indeks saja untuk menilai fit atau tidaknya suatu model, namun sebaiknya mempertimbangkan seluruh indeks fit (Ghozali, 2005:313). Beberapa kriteria yang dapat digunakan antara lain tercantum dalam Tabel 4.3.

Tabel 4.3
Indikator Kesesuaian Model

| Indikator | Nilai | Kesimpulan Model | Kriteria Model Fit, Jika: |
|---|--------------------------------------|----------------------------------|--|
| Chi square P value | 491,14 0,00 | Diharapkan kecil Tidak Fit | > 0,05 |
| χ^2/df | 491,14/258= 1,90 | Tidak fit | < 2 < 5 (Carmines dan Mclver) |
| NCP | 209,02 | Tidak Fit | Berada dalam CI for NCP (222,85;357,83) |
| RMSEA P value | 0,085 0,00 | Fit Fit | < 0,05 atau < 0,08 < 0,1 < 0,05 |
| AIC Saturated AIC Independence AIC | 601,02 650,00 7346,85 | Fit | AIC < Saturated AIC dan Independence AIC |

Lanjutan Tabel 4.3
Indikator Kesesuaian Model

| Indikator | Nilai | Kesimpulan Model | Kriteria Model Fit, Jika: |
|--|------------------------------|------------------|---|
| CAIC Saturated CAIC Independence CAIC | 850,76 1861,40 7440,04 | Fit | CAIC < Saturated CAIC dan Independence CAIC |
| NFI | 0,93 | Fit | > 0,90 (batas cut off) |
| NNFI | 0,96 | Fit | > 0,90 |
| CFI | 0,97 | Fit | < 0,9 < 1 |
| IFI | 0,97 | Fit | > 0,90 |
| RFI | 0,92 | Fit | < 0 < 1 |

Sumber: Lampiran

Berdasarkan Tabel 4.3 terdapat hanya tiga indikator yang menyatakan bahwa model tidak fit selebihnya menunjukkan bahwa model fit.

5. PENUTUP

Komentar Terhadap Temuan

Hasil temuan terhadap pengujian empiris yang dilakukan untuk melihat variabel-variabel perilaku karyawan akuntansi terhadap kinerja perusahaan memiliki banyak pertentangan dari konsep teori yang telah dikemukakan dan temuan peneliti (Yayla et al. 2007). Untuk melihat perbedaan hasil penelitian dapat dilihat pada tabel 5.

Tabel 5
Perbedaan Hasil Penelitian

| Hipotesis | Yayla et al. (2007) | Indriani dan Onny (2009) |
|------------|---------------------|--------------------------|
| H1 | Signifikan | Tidak signifikan |
| H2 | Signifikan | Tidak signifikan |
| H3 | Tidak signifikan | Tidak signifikan |
| H4 | Tidak signifikan | Signifikan |
| H5 | Signifikan | Tidak signifikan |
| H6 | Signifikan | Tidak signifikan |
| H7 | Signifikan | Signifikan |
| H8 | Signifikan | Signifikan |
| H9 | Signifikan | Tidak signifikan |
| H10 | Signifikan | Tidak signifikan |
| H11 | Signifikan | Signifikan |

Menurut Yayla et al., (2007) *Conflict* dan *shared value* memiliki hubungan yang signifikan dengan *confidence* sementara pada hasil penelitian ini tidak signifikan. Variabel

balanced power pada kedua penelitian sama-sama tidak memiliki hubungan yang signifikan terhadap *confidence*. Sedangkan variabel *communication* dalam penelitian Yayla et al justru tidak memiliki hubungan yang signifikan dengan variabel *confidence* sementara pada penelitian ini hubungan kedua variabel tersebut signifikan. Pertentangan lain juga terlihat dari pengaruh variabel *conflict* dan *shared value* terhadap *collaboration*. Pada penelitian sebelumnya kedua variabel mempunyai hubungan yang signifikan sedangkan pada penelitian ini tidak. Tetapi hubungan antara variabel *balanced power* dan *communication* sama-sama memiliki hubungan yang signifikan pada kedua penelitian. Pertentangan kembali terjadi pada hubungan antara variabel *confidence* dengan *collaboration* dan hubungan *confidence* terhadap kinerja perusahaan (*firm performance*). Sedangkan hubungan antara variabel *collaboration* dengan variabel kinerja perusahaan (*firm performance*) sama-sama signifikan.

Perbedaan hasil penelitian dapat disebabkan karena perbedaan waktu, tempat dan sektor bisnis serta budaya masyarakat setempat. Oleh karena itu, melakukan generalisasi untuk seluruh kondisi sangat tidak beralasan. Apalagi proses generalisasi tersebut dilakukan untuk variabel-variabel perilaku yang sangat tergantung pada budaya setempat. Dari hasil penelitian ini ada hal yang sebaiknya para manajer perusahaan BUMN dan BUMD ketahui bahwa ada variabel laten *communication* yang mempengaruhi *confidence* dan *collaboration* serta *balanced power* berpengaruh pada *confidence* karyawan akuntansi. Selain itu hal penting yang dapat diambil dari penelitian ini ialah bahwa *collaboration* karyawan akuntansi mempengaruhi kinerja perusahaan.

Kesimpulan

Hasil penelitian ini menunjukkan adanya beberapa hipotesis yang signifikan yaitu hubungan antara *balanced power* dan *collaboration*, *communication* dan *confidence*, *communication* dan *collaboration*, *collaboration* dan *firm performance*. Sedangkan untuk hubungan *conflict* dan *confidence*, *conflict* dan *collaboration*, *shared value* dan *confidence*, *shared value* dan *collaboration*, *balanced power* dan *confidence*, *confidence* dan *collaboration*, *confidence* dan *firm performance* memberikan hasil yang tidak signifikan.

DAFTAR PUSTAKA

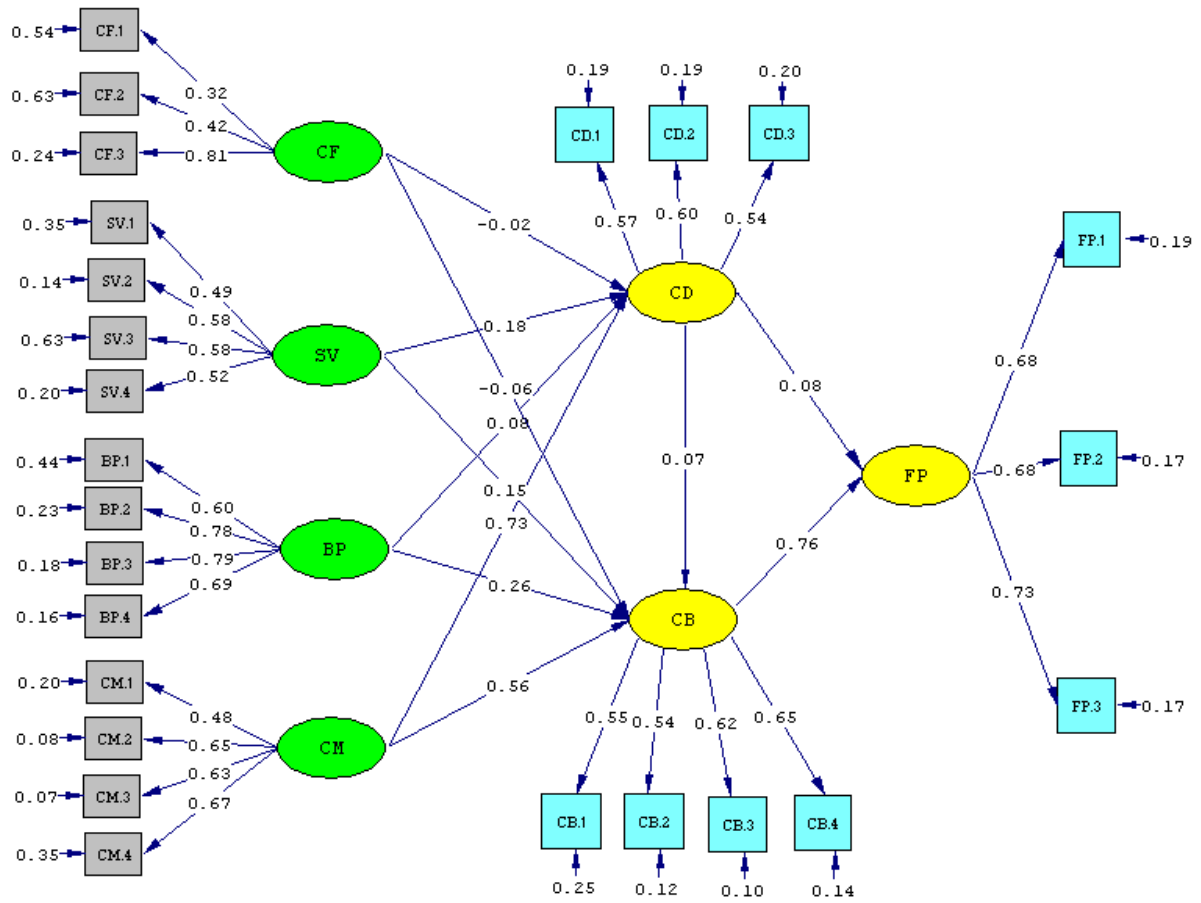
- Abernethy, M.A. and Brownell, P. (1999). "The Role of Budgets in Organizations Facing Strategic Change: An Exploratory Study". *Accounting, Organizations and Society*, Volume 24, Is:3, April, pp.189-204.
- Afzal, Hasan, Muhammad Aslan Khan dan Imran Ali, (2009). "Linkage between Employee's Performance and Relationship Conflict in Banking Scenario". *International Journal of Business and Management*. Vol 4 No 7, juli 2009.
- Bauer, T.K. (2004). "High Performance Workplace Practices and Job Satisfaction: Evidence from Europe, Discussion Paper No.1265, August, IZA, Bonn-Germany.
- Bell, Art. (2002). Six ways to resolve workplace conflicts. *McLaren School of Business, University of San Francisco*. Available on the World Wide Web <http://www.usfca.edu/fac-staff/bell/article15.html>.
- Bologna, G. Jack B.B.A J.D & Lindquist, Robert. J B.COMM, CA (1987). "Fraud Auditing and Forensic Accounting: New Tools and Techniques". Jhon wiley & sons Inc., USA.

- Brooks, R.M., May, D.O. and Mishra, C.S. (2001). "The Performance of Firms Before and After They Adopt Accounting-based Performance Plans". *The Quarterly Review of Economics and Finance*, Vol:41, Is:2, Summer, pp.205-222.
- Brown, Steven P., William L. Cron, and John W. Slocum, Jr. 1998. "Effects of Trait Competitiveness and Perceived Intra organizational Competition on Salesperson Goal Setting and Performance." *Journal of Marketing* 62 (October): 88-98.
- Chenhall, R. H. (2004) *Integrative strategic performance measurement systems: strategy, strategic alignment of manufacturing, learning and organizational performance. Accounting, Organizations and Society*.
- Chenhall, R. and Smith, K.L. (1998). "Factors Influencing the Role of Management Accounting in the Development of Performance Measures within Organizational Change Programs". *Management Accounting Research*, Volume 9, Issue 4, December, pp.361-386.
- Choe, J. N. & Kim, M. U. 1999. "The organizational application of group think and its limitations in organizations". *Journal of Applied Psychology*, 84(2): 297-306.
- Cross, R.I., Martin, R.D. and Weiss, L.M. (2006) "Mapping the Value of Employee Collaboration", *The McKinsey Quarterly*, November, 33, pp 29-41.
- Departemen Pendidikan Nasional (2005) "*Kamus Besar Bahasa Indonesia*". Balai Pustaka, Jakarta.
- Gatlin, J., Wysocki, A. and Kepner, K. (2002). "*Understanding Conflict in the Workplace, Department of Food and Resource Economics, Florida Cooperative Extension Service, Institute of Food and Agricultural Sciences, University of Florida*", World Wide Web at <http://edis.ifas.ufl.edu>.
- Ghozali, Imam (2005) "*Structural Equation Modeling: Teori, Konsep dan Aplikasi dengan Program LISREL 8.54*". Semarang, Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Godard, J. and J. Delaney (2000). "Reflections on the "High Performance" Paradigm's Implications for Industrial Relations as a Field", *Industrial and Labor Relations Review*, 53, pp.482-502.
- Govindarajan, V. (1984). Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations, and Society* 9, 125-135.
- Govindarajan, V., and Gupta, A.K. (1985). Linking control systems to business unit strategy: impact on performance. *Accounting, Organizations and Society* 10, 51-66.
- Greenbaum, H. H., Clampitt, P., & Willihnganz, S. (1988). "Organizational communication: an examination of four instruments". *Management Communication Quarterly*, 2(2): 245-282.
- Hart, Brett. (2000). *Conflict in the workplace*. Wide Web http://behavioralconsultants.com/Newsletters/conflict_in_the_workplace.htm. Date
- Hewitt, P. (2002). "High Performance Workplaces, Information & Consultation Team", *Employment Relations Directorate DTI*, London.
- Ichniowski, C., T. A. Kochan, D. I. Levine, C. Olson, and G. Strauss (2000). "What Works at Work: Overview and Assessment. In C. Ichniowski, D. I. Levine, C. Olson, and G. Strauss (Eds.)", *The American Workplace: Skills, Compensation and Employee Involvement*, pp.1-37. Cambridge: Cambridge University Press.
- Ikhsan, Arfan dan Muhammad Ishak (2005) "*Akuntansi Keperilakuan*". PT. Salemba Empat, Jakarta.
- Ismail, N.A. and King, M. (2005). "Firm Performance and AIS alignment in Malaysian SMEs", *International Journal of Accounting Information Systems*. Volume 6, Issue 4, December, pp.241-259.

- Jones, Derek C. and Takao Kato (2005). *The Effects of Employee Involvement on Firm Performance: Evidence from an Econometric Case Study*. William Davidson Institute Working Paper No. 612.
- Jong, A. Ruyter, K. And Wetzels, M (2006). "Linking Employee Confidence to Performance: A study of Self-managing Service Team". *Journal of Academy of Marketing Science*, Vol. 34, No.4, pp 576-578.
- Kang, I, Lee, S. and Choi, J. (2004). "Using Fuzzy Cognitive Map for the Relationship Management in Airline Service". *Expert Systems with Applications*, Volume 26, Issue 4, May, pp. 545-555.
- Kaplan, R. S. and Norton, D. P. (1992) The balanced scorecard – measures that drive performance. *Harvard Business Review* 70, 71–79.
- Kaplan, R.S. and Norton, D. P. (1993) Putting the balanced scorecard to work. *Harvard Business Review* 71, 134–147.
- Kaplan, R.S. and Norton, D. P. (1996) *The balanced scorecard. Translating strategy into action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Khin, Lili-Anne. (2005) Comparing Performance Measurement Approaches in Accounting Research. *Working Paper*. Management Accounting Simposium at The University of Vaasa
- Kreitner, Robert and Angelo Kinicki (2005) "*Perilaku Organisasi*". PT Salemba Empat, Jakarta.
- Laitenin, E. K. (1996) *Framework for small business performance measurement towards integrated PM systems*, *Proceedings of the University of Vaasa*. Research Papers (210), Business Administration (77), Vaasa, Accounting and Finance.
- Laitenin, E. K. (2002) A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies. *Scandinavian Journal of Management* 18, 65–99
- Mas'ud, Fuad. (2004) "*Survai Diagnosis Organisasional: Konsep dan Aplikasi*". Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- May, B.E., Lau, R.S., Johnson, S.K. (1999). "A Longitudinal Study of Quality of Work Life and Business Performance". *South Dakota Business Review*, 58(2), pp.1-4.
- Morin, E.M. and Morin, W. (2006). "*Quality of Work Life And Firm Performance: The Case Of Teknika*" [www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0476_606_Teknika%20case_Estelle%20Morin .pdf](http://www.fgvsp.br/iberoamerican/Papers/0476_606_Teknika%20case_Estelle%20Morin.pdf) –
- Reynolds, Stephanie, and Eryn Kalish. (2002). "Managing collaborative conflict resolution". *Reynolds/Kalish* website. Available on the WorldWide Web <http://www.reynoldskalish.com/mccr.html>. Date visited, March 13, 2002.
- Scott, T.W. and Tiesen, P. (1999). Performance measurement and managerial teams *Accounting, Organizations and Society* 24, 263–285.
- Sekaran, Uma. (2006) "*Research Methods for Bussiness (Metodologi Penelitian untuk Bisnis)*". Salemba Empat, Jakarta.
- Siegel, Gary and Helena Ramanauskas-marconi (1989) "*Behavioral Accounting*". South Western Publishing Co., Cincinnati, Ohio.
- Sitinjak, J.R.T. dan Sugiarto. 2006 "*Lisrel*". Graha Ilmu, Yogyakarta.
- Smidts, A., Pruyn, A. T. H., & Van Riel, C. B. M. 2001. "The impact of employee communication and perceived external prestige on organizational identification". *Academy of Management Journal*, 49(5): 1051-1062.
- Snowder, D. J. (1999). "Causes of Changing Earnings Inequality". *IZA Discussion Paper No. 29*. IZA, Bonn.
- Thoha, Miftah (2004) "*Perilaku Organisasi: Konsep Dasar dan Aplikasinya*". PT. Raja Grafindo Persada, Jakarta.

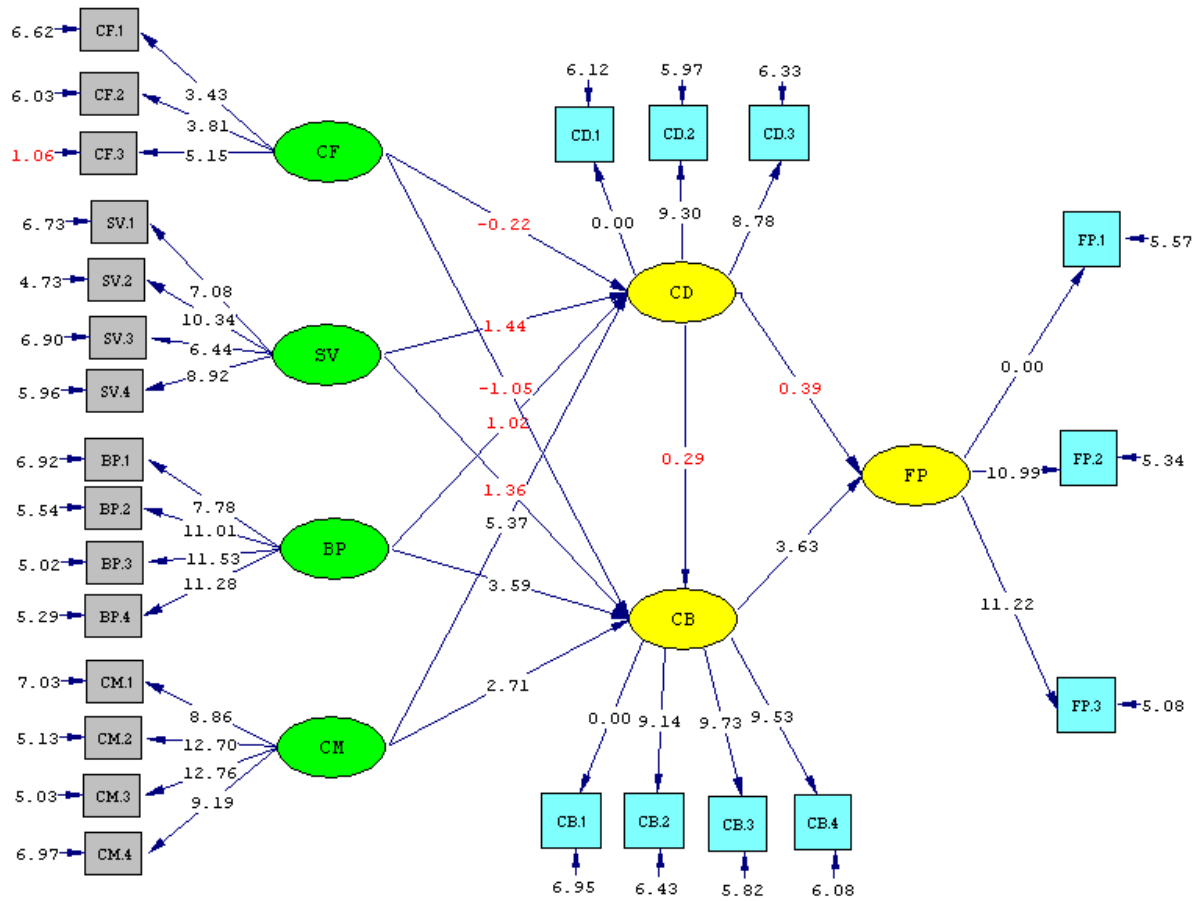
- Van Riel, Cess B.M ., Guido Berens, M. Dijkstra. (2005) “The Influence of Employee Communication on Strategic Business Aligment”. *Erim Report Series Research In Management, The Netherlands*.
- Wang, Guangping and Richard G. Netemeyer. 2002. “The Effects of Job Autonomy Customer Demandingness, and Trait Competitiveness on Salesperson Learning, Self-Efficacy, and Performance.” *Journal ofthe Academy of Marketing Science* 30:217 228.
- Williams, J.J. and Seaman, A.E. (2002). “Management Accounting Systems Change and Departmental Performance: the Influence of Managerial Information and Task Uncertainty”. *Management Accounting Research*, Volume 13, Issue 4, December, pp. 419-445.
- Yayla, Hilmi Erdogan et al. (2007). “Accounting Employees’ Behavioral Variables and Firm Performance: Evidence From Turkish Eastern Blacksea Region Companies”. *MPRA Paper No. 2557*.

Basic Model Estimates Program LISREL



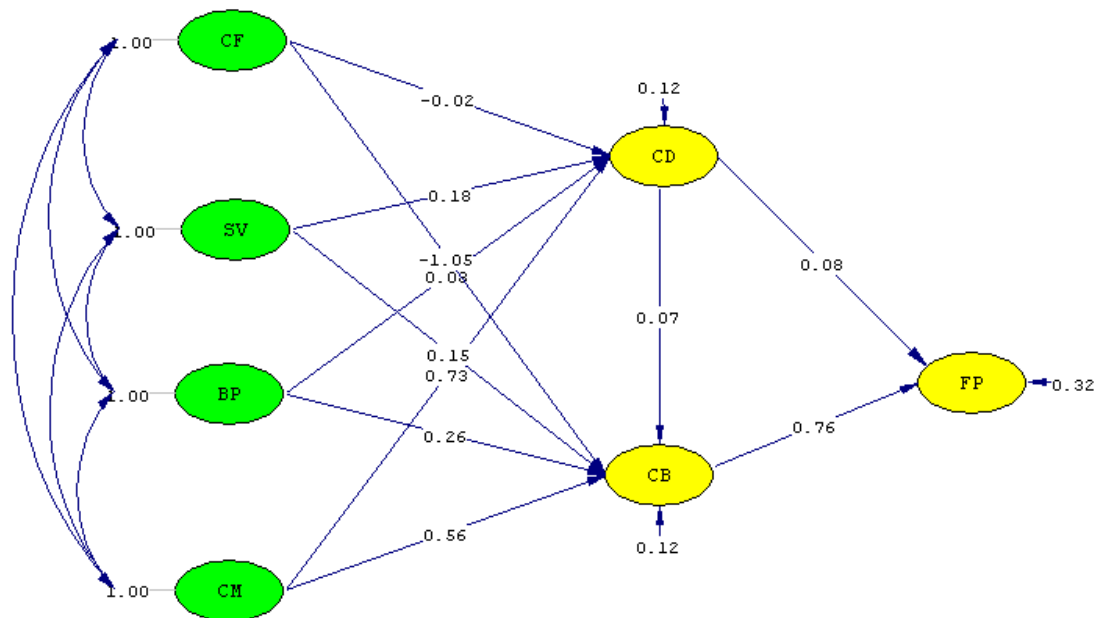
Chi-Square=467.02, df=258, P-value=0.00000, RMSEA=0.085

Basic Model T-values Program LISREL



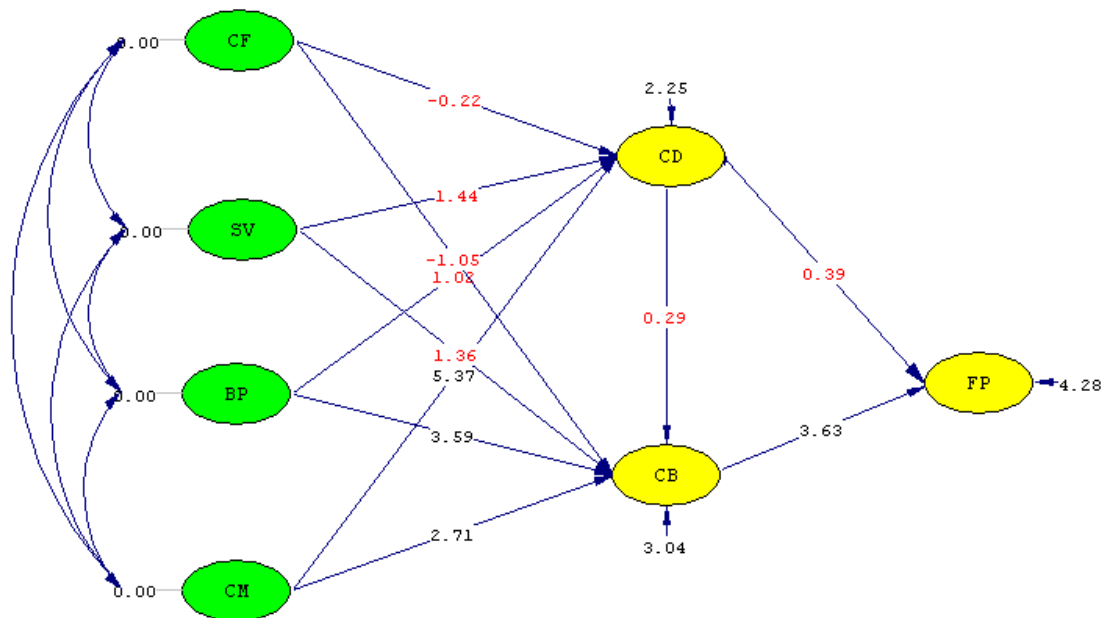
Chi-Square=467.02, df=258, P-value=0.00000, RMSEA=0.085

Structural Model Estimates Program LISREL



Chi-Square=467.02, df=258, P-value=0.00000, RMSEA=0.085

Structural Model T-values Program LISREL



Chi-Square=467.02, df=258, P-value=0.00000, RMSEA=0.085

