

BAB 5

HASIL PENELITIAN

DAN ANALISIS HASIL PENELITIAN

Pada bab ini akan diuraikan hasil penelitian yang berupa penjelasan umum industri kecil logam di Sidoarjo serta data pendukung lainnya, selanjutnya diuraikan juga mengenai data penelitian baik yang berupa variabel penelitian maupun variabel non penelitian, kemudian dijelaskan pula analisis hasil penelitian setelah melalui perhitungan statistik dengan menggunakan program Microstat.

Data yang dikumpulkan pada penelitian ini berasal dari sumber primer dan sumber sekunder. Sumber primer diperoleh dari jawaban responden (pimpinan atau pemilik perusahaan) dan penyajiannya secara deskriptif menggambarkan struktur organisasi, pelimpahan wewenang, budaya organisasi, aliran informasi, koordinasi, kompensasi, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengukuran pelaksanaan, dan pengambilan keputusan pada unit usaha responden penelitian yang kemudian dihubungkan dengan keberhasilan organisasinya. Sedangkan dari sumber sekunder diperoleh data tentang gambaran umum industri logam di Sidoarjo, serta data penunjang lainnya.

Analisis deskriptif akan disajikan dalam bentuk tabel prosentase yang berasal dari jawaban responden untuk masing-masing faktor sistem pengendalian manajemen maupun data sekunder lain yang mendukung.

5.1 Gambaran Umum Industri Kecil Logam Di Sidoarjo

Sub bab ini mendeskripsikan gambaran umum industri kecil logam di Sidoarjo yang meliputi : data umum, perkembangan unit usaha dan tenaga kerja, perkembangan investasi dan nilai produksi, jenis hasil produksi, koperasi logam Waru Buana Putra, keterkaitan kemitraan usaha dengan bapak angkat, pembinaan yang telah dilakukan instansi terkait, dan unit informasi industri kecil (UIIK).

5.1.1 Data Umum

Pertumbuhan sektor industri kecil logam di Kabupaten Sidoarjo menunjukkan perkembangan yang sangat pesat yang ditunjang dengan sarana dan prasarana yang memadai baik berupa : jalan, lembaga perbankan, pelabuhan, listrik dan telekomunikasi serta jasa asuransi.

Industri kecil logam merupakan salah satu komoditas potensial daerah Sidoarjo yang juga merupakan komoditas andalan yang ditujukan untuk pasar lokal maupun luar negeri (ekspor). Lokasi industri kecil logam di Sidoarjo terletak dalam satu kecamatan yang tersebar di tiga Desa yaitu Ngingas, Kureksari, serta Kedungrejo. Informasi dan keadaan umum ketiga Desa industri logam di Sidoarjo tersebut adalah sebagai berikut :

A. DESA NGINGAS KECAMATAN WARU

1. Luas Desa	: 189.401 Ha
- Tanah sawah	: 107.200 Ha
- Tanah kering	: 55.252 Ha
- Lain-lain	: 26.949 Ha
2. Jumlah Penduduk	: 4.193 Orang

- Perempuan : 2.103 Orang
- Wanita : 2.090 Orang

3. Desa Ngingas termasuk Desa Swasembada

4. Pada tahun 1989 Desa Ngingas ditunjuk dan dibina menjadi Desa Kerajinan (Percontohan) Sentra Industri Logam Kecamatan Waru.

B. DESA KUREKSARI KECAMATAN WARU

- 1. Luas Desa : 116.060 Ha
 - Tanah pemukiman dan pekarangan : 105.737 Ha
 - Lain-lain : 10.223 Ha
- 2. Jumlah Penduduk : 10.229 Orang
 - Pria : 5.025 Orang
 - Wanita : 5.204 Orang

3. Desa Kureksari termasuk Desa Swasembada

C. DESA KEDUNGREJO KECAMATAN WARU

- 1. Luas Desa : 86.544 Ha
 - Tanah sawah : 9.324 Ha
 - Tanah pemukiman dan pekarangan : 73.580 Ha
 - Lain-lain : 3.640 Ha
- 2. Jumlah penduduk : 12.414 Orang
 - Pria : 5.758 Orang
 - Wanita : 6.656 Orang

3. Desa Kedungrejo termasuk Desa Swasembada

Selanjutnya diuraikan juga beberapa informasi umum lainnya tentang industri kecil logam di Sidoarjo berikut :

5.1.2 Perkembangan Unit Usaha Dan Tenaga Kerja

Perkembangan unit usaha industri kecil logam di Kecamatan Waru Kabupaten Sidoarjo selama dua tahun terakhir dapat dilihat pada Tabel 5.1 berikut :

TABEL 5.1
PERKEMBANGAN UNIT USAHA DAN TENAGA KERJA
TAHUN 1996 - 1997

TAHUN	UNIT USAHA	TENAGA KERJA (Orang)
1996	374	4.807
1997	395	4.999

Sumber : Data Diolah

Dari Tabel 5.1 menunjukkan bahwa jumlah unit usaha pada tahun 1997 sejumlah 395 unit usaha. Unit usaha industri kecil logam ini dapat diklasifikasikan kedalam dua kategori yaitu unit usaha kategori binaan dan unit usaha kategori tanpa binaan seperti terlihat pada Tabel 5.2 berikut :

TABEL 5.2
KATEGORI UNIT USAHA

NO.	KATEGORI UNIT USAHA	FREKWENSI	PROSENTASE (%)
1.	Binaan	164	41,52
2.	Tanpa Binaan	231	58,48
	Jumlah	395	100,00

Sumber : Unit Informasi Industri Kecil Logam

Dari Tabel 5.2 terlihat sejumlah 164 unit usaha atau sebesar 41,52 % dari 395 unit usaha yang ada menjadi anggota binaan Unit Informasi Industri Kecil (UIIK), sedangkan sisanya sebesar 231 unit usaha atau sebesar 58,48 % dari 395 unit usaha merupakan unit usaha tanpa binaan.

5.1.3 Perkembangan Investasi Dan Nilai Produksi

Perkembangan investasi dan nilai produksi industri kecil logam selama dua tahun terakhir di Kabupaten Sidoarjo dapat dilihat pada Tabel 5.3 pada halaman berikut :

TABEL 5.3
PERKEMBANGAN INVESTASI DAN NILAI PRODUKSI
TAHUN 1996 -1997

TAHUN	NILAI INVESTASI (Rp.)	NILAI PRODUKSI (Rp.)
1996	94.236.100.000	602.200.750.000
1997	124.474.510.000	644.056.180.000

Sumber : Data Diolah

5.1.4 Jenis Hasil Produksi

Hasil produksi industri kecil logam di Kabupaten Sidoarjo memiliki jenis yang bermacam-macam, seperti terlihat pada Tabel 5.4 berikut :

TABEL 5.4
JENIS HASIL PRODUKSI

NO	JENIS HASIL PRODUKSI	JUMLAH (Jenis)
1.	Komponen PLN/Telpon	25
2.	Alat-alat/Komponen konstruksi bangunan/Jembatan/Irigasi	10
3	Komponen kendaraan bermotor	1216
4	Komponen sepeda motor	15
5	Alat-alat pertanian	11
6	Alat-alat rumah tangga/kantor	25
7	Komponen sepeda dan becak	10
8	Alat-alat kerja/mesin produksi	6

Sumber : Dewan Kerajinan Nasional Daerah Tingkat II Kabupaten Sidoarjo

Dari Tabel 5.4 dapat diketahui bahwa jenis hasil produksi industri logam mempunyai keragaman produk mulai dari jenis proses produksi yang dilakukan yaitu massa dan pesanan, bentuk produk yaitu seperti peralatan umum dan peralatan khusus seperti barang seni, kegunaan produk tersebut dalam pemakaian yaitu sebagai produk akhir dan bahan

setengah jadi, serta jenis pemakaian produk oleh konsumen yaitu sebagai mesin atau bagian dari mesin atau barang.

5.1.5 Koperasi Logam Waru Buana Putra

Industri kecil logam di Sidoarjo ini memiliki satu unit usaha koperasi, yaitu koperasi logam "Waru Buana Putra". Koperasi ini didirikan pada tanggal 26 Desember 1978 yang berlokasi di Jalan Desa Ngingas 55, Desa Ngingas, Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo. Keanggotaan koperasi pada waktu pendiriannya beranggotakan 26 unit usaha sedangkan pada akhir tahun 1997 anggotanya tercatat sebesar 137 unit usaha. Koperasi yang berasaskan kekeluargaan dan kegotong royongan ini bertujuan untuk mengembangkan kesejahteraan anggota khususnya dan ikut memajukan sentra industri kecil logam di Kecamatan Waru, Kabupaten Sidoarjo umumnya.

Kegiatan usaha yang dilaksanakan oleh koperasi ini secara umum meliputi tiga bidang utama yaitu bidang organisasi, pemasaran serta produksi. Kegiatan yang berkaitan dengan bidang organisasi adalah melakukan kegiatan pembinaan dengan jalan mengikutsertakan anggota pada diklat-diklat yang dilaksanakan oleh instansi pembina. Kegiatan yang berkaitan dengan bidang pemasaran meliputi : pelayanan bahan baku logam untuk para anggota dan masyarakat, melayani order produk serta usaha pertokoan yang menjual : bahan bakar solar, minyak tanah, arang kokas, kawat las, batu gerinda, serta berbagai kebutuhan rumah tangga sehari-hari. Kegiatan yang berkaitan dengan produksi adalah usaha produksi yang didukung oleh kemampuan anggota koperasi

5.1.6 Keterkaitan Kemitraan Usaha Dengan Bapak Angkat

Dalam perkembangannya industri kecil logam di Sidoarjo ini telah mengadakan keterkaitan kemitraan usaha dengan beberapa perusahaan sebagai Bapak Angkat seperti terlihat pada Tabel 5.5 berikut :

TABEL 5.5
KETERKAITAN KEMITRAAN USAHA DENGAN BAPAK ANGKAT

NO.	BAPAK ANGKAT	JENIS PEMBINAAN/BANTUAN	MITRA USAHA/TAHUN
1	PT. KRAKATAU STEEL, Cilegon, Jawa Barat	Modal kerja : Rp. 450.000.000	Kelompok usaha logam th. 1991
2	PLN Cabang Surabaya Selatan	Modal kerja : Rp. 10.000.000	Kop. Waru Buana Putra Th. 1992
3	PT. PUSRI	Modal kerja : Rp. 70.000.000	H. Achmad Thoyib
4	PT. GUDANG GARAM KEDIRI	Modal kerja : Rp. 20.000.000	Kop. Waru Buana Putra
5	Menteri Koperasi	Modal investasi : Rp. 500.000.000	idem
6	PT. SEMEN GRESIK	Modal investasi : Rp. 1.500.000	idem
7	PT. BARATA NGAGEL SURABAYA	Pemberian order spring dan mur baut	idem
8	PT. BARATA Unit Pengecoran Cab. Gresik	Pemberian order komponen kereta api	idem
9	PT. BBI Unit Turangga Pasuruan	Pemberian order alat-alat pertanian	idem

Sumber : Dewan Kerajinan Nasional Daerah Tingkat II Kabupaten Sidoarjo

Dari Tabel 5.5 terlihat bahwa terdapat sembilan perusahaan yang pernah melaksanakan kemitraan dengan industri kecil logam di Sidoarjo, tetapi sebagian besar perusahaan hanya melakukan kemitraan dengan koperasi Waru Buana Putra yaitu sebesar 7 perusahaan atau 77,78 % dari 9 perusahaan yang mengadakan kemitraan dengan industri logam di Sidoarjo.

5.1.7 Pembinaan Yang Telah Dilakukan Instansi terkait

Beberapa instansi terkait yang melakukan pembinaan terhadap industri logam di Sidoarjo serta jenis kegiatan pembinaan yang dilakukan dapat dilihat pada Tabel 5.6 berikut :

TABEL 5.6
PEMBINAAN YANG TELAH DILAKUKAN INSTANSI TERKAIT

NO	JENIS KEGIATAN PEMBINAAN	INSTANSI PEMBINA
1.	Penyuluhan terpadu	Tim pembina Tk. I, Tk. II, Instansi teknis terkait.
2.	Studi banding ke Tegal Jakarta, dan Klaten	Dep. Perindustrian Kab. Sidoarjo
3.	Temu wicara tentang keterkaitan Mitra Usaha dengan Bapak angkat	idem
4.	Bantuan peralatan produksi dan modal kerja	idem
5.	Diklat pengenalan teknologi (pembuatan presstools)	PT. SIER, Dep. Perindustrian Kab. Sidoarjo
6.	Pembinaan technical assistant dan seminar three pilot project	Dep. Perindustrian Kab. Sidoarjo
7.	Pelatihan gambar teknik I, II, dan III	Yayasan Dharma Bhakti Astra dan ITS
8.	Pelatihan teknik magang di PT ASTRA Jakarta	Yayasan Dharma Bhakti Astra
9.	Standarisasi dan kepastian mutu	PUSTAN & UNIDO

Sumber : Dewan Kerajinan Nasional Daerah Tingkat II Kabupaten Sidoarjo

5.1.8 Unit Informasi Industri Kecil (UIIK)

Unit informasi industri kecil (UIIK) didirikan pada tanggal 10 Oktober 1994 atas kerja sama Yayasan Dharma Bhakti ASTRA, Institut Teknologi Sepuluh Nopember Surabaya, Koperasi Waru Buana Putra, dan Departemen Perindustrian, untuk memberikan pelayanan informasi dan konsultasi teknis, manajemen, pemasaran yang berkaitan dengan pembinaan dan pengembangan Usaha Skala Kecil dan Menengah (USKM) khususnya industri kecil dan-menengah dalam pengerjaan logam di wilayah Jawa Timur. Unit informasi industri kecil (UIIK) ini berlokasi di Desa Ngingas Kecamatan Waru.

Sampai dengan akhir tahun 1997 jumlah unit usaha yang menjadi anggota aktif Unit Informasi Industri Kecil (UIIK) adalah sebanyak 164 unit usaha atau sebesar 41,52 % dari 395 unit usaha industri kecil logam.

5.2 Deskripsi Non Variabel Penelitian

Adapun data-data yang lebih terperinci tentang sampel penelitian yaitu unit usaha kategori binaan maupun tanpa binaan dan pimpinan unit usaha industri kecil logam meliputi : jumlah tenaga kerja, investasi, modal tetap, modal kerja, tenaga kerja, tingkat pendidikan pimpinan atau pengelola, jangka waktu (lamanya) memimpin atau mengelola unit usaha, sifat kepemimpinan pada unit usaha, frekwensi keikutsertaan pada kegiatan pelatihan, program pemasaran yang dimiliki, serta jenis proses produksi dapat dilihat pada beberapa tabel berikut :

TABEL 5.7
JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN JUMLAH TENAGA KERJA

NO	Σ TENAGA KERJA	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1.	≤ 30 Orang	49	49,00	56	56,00
2.	31 - 54 Orang	24	24,00	21	21,00
3.	55 - 74 Orang	14	14,00	17	17,00
4.	≥ 75 Orang	13	13,00	6	6,00
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber: Data diolah

Pada Tabel 5.7 terlihat bahwa pada industri kategori binaan maupun tanpa binaan sebagian besar unit usaha memiliki tenaga kerja kurang dari atau sama dengan 30 orang yaitu sebesar 49 unit usaha atau 49% pada kategori binaan dan sebesar 56 unit usaha atau 56% pada kategori tanpa binaan. Selanjutnya peringkat kedua ditempati oleh unit usaha yang memiliki jumlah tenaga kerja antara 31 - 54 orang untuk kategori binaan dan kategori tanpa binaan masing-masing sebesar 24 dan 21 unit usaha atau sebesar 24% dan 21% dari

keseluruhan responden. Peringkat ketiga ditempati oleh unit usaha yang memiliki 55 - 74 orang tenaga kerja, untuk kategori binaan dan kategori tanpa binaan masing-masing sebesar 14 unit usaha dan 17 unit usaha atau sebesar 14% dan 17%, sedangkan peringkat terakhir ditempati oleh unit usaha yang memiliki tenaga kerja lebih dari atau sama dengan 75 orang yaitu masing-masing sebesar 13 unit usaha dan 6 unit usaha atau sebesar 13% dan 6% dari keseluruhan responden untuk kategori binaan dan kategori tanpa binaan.

TABEL 5.8
JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN BESARNYA INVESTASI

NO	Σ INVESTASI (000)	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1.	< 200.000	0	00,00	13	13,00
2.	200.000 - 399.000	24	24,00	31	31,00
3.	400.000 - 599.000	19	19,00	33	33,00
4.	600.000 - 799.000	32	32,00	23	23,00
5.	> 800.000	25	25,00	0	
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber: Data diolah

Tabel 5.8 menjelaskan bahwa pada kategori binaan sebagian besar unit usaha yaitu sebanyak 32 unit usaha atau sebesar 32% dari keseluruhan responden memiliki investasi sejumlah antara Rp. 600.000.000,- - Rp. 799.000.000,-, selanjutnya peringkat kedua ditempati oleh unit usaha yang memiliki jumlah investasi lebih dari Rp. 800.000.000,- yaitu sebesar 25 unit usaha atau 25% dari keseluruhan responden. Peringkat ketiga dan keempat ditempati oleh unit usaha yang memiliki investasi antara Rp. 200.000.000,- - Rp. 399.000.000,- dan antara Rp. 400.000.000 - Rp. 599.000.000,-, yaitu masing-masing sebanyak 24 dan 19 unit usaha atau 24% dan 19% dari keseluruhan responden serta tidak satupun unit usaha yang menempati peringkat kelima dengan jumlah investasi yang ditanamkan kurang dari Rp. 200.000.000,-

Sedangkan untuk kategori tanpa binaan sebagian besar unit usaha yaitu sebanyak 33 unit usaha atau sebesar 33% dari keseluruhan responden memiliki investasi sejumlah antara Rp. 400.000.000,- - Rp. 599.000.000,-, selanjutnya peringkat kedua ditempati oleh unit usaha yang memiliki jumlah investasi antara Rp. 200.000.000,- - Rp. 399.000.000,- yaitu sebesar 31 unit usaha atau 31% dari keseluruhan responden. Peringkat ketiga ditempati oleh unit usaha yang memiliki investasi antara Rp. 600.000.000,- - Rp. 799.000.000,- yaitu sebanyak 23 unit usaha atau 23% dari keseluruhan responden dan peringkat keempat adalah unit usaha yang memiliki investasi kurang dari Rp. 200.000.000,-, yaitu sebanyak 13 unit usaha atau 13% dari keseluruhan responden serta tidak satupun unit usaha yang memiliki investasi lebih dari Rp. 800.000.000,-.

Jadi dari Tabel 5.8 terlihat bahwa pada kategori binaan tidak ada unit usaha yang memiliki investasi kurang dari Rp. 200.000.000,- atau dengan kata lain semua unit usaha mempunyai investasi lebih dari Rp. 200.000.000, sedangkan pada kategori tanpa binaan masih terdapat unit usaha yang memiliki invesatsi kurang dari Rp. 200.000.000,- tetapi tidak ada satupun unit usaha yang memiliki investasi melebihi Rp. 800.000.000,-.

TABEL 5.9
JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN BESARNYA MODAL TETAP

NO	Σ MODAL TETAP (000)	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1.	< 50.000	0	00,00	9	9,00
2.	50.000 - 149.000	21	21,00	22	22,00
3.	150.000 - 249.000	24	24,00	37	37,00
4.	250.000 - 349.000	26	26,00	32	32,00
5.	≥ 350.000	29	29,00	0	00,00
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber: Data diolah

Tabel 5.9 menjelaskan bahwa pada kategori binaan sebagian besar unit usaha yaitu sebanyak 29 unit usaha atau sebesar 29% dari keseluruhan responden memiliki modal tetap melebihi Rp. 350.000.000,-, selanjutnya peringkat kedua ditempati oleh unit usaha yang memiliki modal tetap antara Rp. 250.000.000,- sampai dengan Rp. 349.000.000,- yaitu sebesar 26 unit usaha atau 26% dari keseluruhan responden. Peringkat ketiga dan keempat ditempati oleh unit usaha yang memiliki modal tetap antara Rp. 150.000.000,- - Rp. 249.000.000,- dan antara Rp. 50.000.000 - Rp. 149.000.000,-, yaitu masing-masing sebanyak 24 dan 21 unit usaha atau 24% dan 21% dari keseluruhan responden serta tidak satupun unit usaha yang menempati peringkat kelima dengan jumlah investasi yang ditanamkan kurang dari Rp. 50.000.000,-

Sedangkan untuk kategori tanpa binaan sebagian besar unit usaha yaitu sebanyak 37 unit usaha atau sebesar 37% dari keseluruhan responden memiliki modal tetap antara Rp. 150.000.000,- - Rp. 249.000.000,-, selanjutnya peringkat kedua ditempati oleh unit usaha yang memiliki modal tetap antara Rp. 250.000.000,- - Rp. 349.000.000,- yaitu sebesar 32 unit usaha atau 32% dari keseluruhan responden. Peringkat ketiga ditempati oleh unit usaha yang memiliki investasi antara Rp. 50.000.000,- - Rp. 149.000.000,- yaitu sebanyak 22 unit usaha atau 22% dari keseluruhan responden dan peringkat keempat adalah unit usaha yang memiliki modal tetap kurang dari Rp. 50.000.000,-, yaitu sebanyak 9 unit usaha atau 9% dari keseluruhan responden serta tidak satupun unit usaha yang memiliki modal tetap lebih dari Rp. 350.000.000,-.

Jadi dari Tabel 5.9 terlihat bahwa pada kategori binaan tidak ada unit usaha yang memiliki modal tetap kurang dari Rp. 50.000.000,- atau dengan kata lain semua unit usaha mempunyai modal tetap lebih dari Rp. 50.000.000, sedangkan pada kategori tanpa binaan

masih terdapat unit usaha yang memiliki modal tetap kurang dari Rp. 50.000.000,- tetapi tidak ada satupun unit usaha yang memiliki modal tetap melebihi Rp. 350.000.000,-.

TABEL 5.10
JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN BESARNYA MODAL KERJA

NO	Σ MODAL KERJA (000)	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1.	< 150.000	0	00,00	14	14,00
2.	150.000 - 249.000	16	16,00	21	21,00
3.	250.000 - 349.000	20	20,00	42	42,00
4.	350.000 - 449.000	26	26,00	23	23,00
5.	> 450.000	38	38,00	0	00,00
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber: Data diolah

Tabel 5.10 menjelaskan bahwa pada kategori binaan sebagian besar unit usaha yaitu sebanyak 38 unit usaha atau sebesar 38% dari keseluruhan responden memiliki modal kerja melebihi Rp. 450.000.000,-, selanjutnya peringkat kedua ditempati oleh unit usaha yang memiliki modal kerja antara Rp. 350.000.000,- sampai dengan Rp. 449.000.000,- yaitu sebesar 26 unit usaha atau 26% dari keseluruhan responden. Peringkat ketiga dan keempat ditempati oleh unit usaha yang memiliki modal kerja antara Rp. 250.000.000,- - Rp. 349.000.000,- dan antara Rp. 150.000.000 - Rp. 249.000.000,-, yaitu masing-masing sebanyak 20 dan 16 unit usaha atau 20% dan 16% dari keseluruhan responden serta tidak satupun unit usaha yang menempati peringkat kelima dengan jumlah modal kerja kurang dari Rp. 150.000.000,-

Sedangkan untuk kategori tanpa binaan sebagian besar unit usaha yaitu sebanyak 42 unit usaha atau sebesar 42% dari keseluruhan responden memiliki modal kerja antara Rp. 250.000.000,- - Rp. 349.000.000,-, selanjutnya peringkat kedua ditempati oleh unit usaha yang memiliki modal kerja antara Rp. 350.000.000,- - Rp. 449.000.000,- yaitu sebesar 23

unit usaha atau 23% dari keseluruhan responden. Peringkat ketiga ditempati oleh unit usaha yang memiliki modal kerja antara Rp. 150.000.000,- - Rp. 249.000.000,- yaitu sebanyak 21 unit usaha atau 21% dari keseluruhan responden dan peringkat keempat adalah unit usaha yang memiliki modal kerja kurang dari Rp. 150.000.000,-, yaitu sebanyak 14 unit usaha atau 14% dari keseluruhan responden serta tidak satupun unit usaha yang memiliki modal kerja lebih dari Rp. 450.000.000,-.

Jadi dari Tabel 5.10 terlihat bahwa pada kategori binaan tidak ada unit usaha yang memiliki modal kerja kurang dari Rp. 150.000.000,- atau dengan kata lain semua unit usaha mempunyai modal kerja lebih dari Rp. 150.000.000, sedangkan pada kategori tanpa binaan masih terdapat unit usaha yang memiliki modal kerja kurang dari Rp. 150.000.000,- tetapi tidak ada satupun unit usaha yang memiliki modal tetap melebihi Rp. 450.000.000,-.

TABEL 5.11
JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN TINGKAT PENDIDIKAN

NO	TINGKAT PENDIDIKAN	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1.	Sarjana & sederajat	36	36,00	12	12,00
2.	Sarjana muda & sederajat	18	18,00	17	17,00
3	SLTA & sederajat	29	29,00	22	22,00
4.	SLTP & sederajat	8	8,00	29	29,00
5.	SD	9	9,00	20	20,00
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber: Data diolah

Dari Tabel 5.11, pada kategori binaan terlihat bahwa pimpinan/pemilik unit usaha yang berpendidikan sarjana lebih banyak sehingga menduduki peringkat pertama yaitu sebesar 36 orang atau 36% dari keseluruhan responden. Peringkat kedua adalah pimpinan/pemilik unit usaha yang berpendidikan SLTA dan sederajat yaitu sebanyak 29 orang atau 29% dari seluruh responden. Pimpinan/pemilik unit usaha yang berpendidikan setingkat sarjana

muda dan sederajat menempati urutan ketiga yaitu sebesar 18 orang atau 18% dari seluruh responden yang ada. Pimpinan/pemilik unit usaha yang berpendidikan setingkat SD dan sederajat menempati peringkat keempat yaitu sebesar 9 orang atau 9% dari keseluruhan responden dan peringkat terakhir atau kelima adalah pimpinan/pemilik unit usaha yang berpendidikan SMP dan sederajat yaitu sebesar 8% atau 8% dari keseluruhan responden.

Dari Tabel 5.11 juga terlihat bahwa pada kategori tanpa binaan, pimpinan/pemilik unit usaha yang berpendidikan SMP dan sederajat lebih banyak sehingga menduduki peringkat pertama yaitu sebesar 29 orang atau 29% dari keseluruhan responden. Peringkat kedua yang tidak terlalu berbeda jauh dengan peringkat pertama adalah pimpinan/pemilik unit usaha yang berpendidikan SLTA dan sederajat yaitu sebanyak 22 orang atau 22% dari seluruh responden. Pimpinan/pemilik unit usaha yang berpendidikan SD dan sederajat menempati urutan ketiga yaitu sebesar 20 orang atau 20% dari seluruh responden yang ada. Pimpinan/pemilik unit usaha yang berpendidikan sarjana muda dan sederajat menempati peringkat keempat yaitu sebesar 17 orang atau 17% dari keseluruhan responden dan peringkat terakhir atau kelima adalah pimpinan/pemilik unit usaha yang berpendidikan sarjana yaitu sebesar 12% atau 12% dari keseluruhan responden.

Sekaligus dari Tabel 5.11 terlihat perbedaan tingkat pendidikan pimpinan/pemilik unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan. Pada kategori binaan sebagian besar atau sudah melebihi 50% atau tepatnya 54% pimpinan/pemilik yang mempunyai tingkat pendidikan Setingkat sarjana muda dan sederajat keatas, sedangkan pada kategori tanpa binaan sebagian besar pimpinan/pemilik mempunyai tingkat pendidikan SLTA dan sederajat kebawah yaitu sebesar 71% dari keseluruhan responden. Jadi kesimpulannya

sebagian besar pimpinan/pemilik pada kategori binaan sudah memiliki tingkat pendidikan yang lebih tinggi dibandingkan dengan sebagian besar pimpinan/pemilik pada kategori binaan.

TABEL 5.12

JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN LAMANYA MEMIMPIN UNIT USAHA

NO	LAMANYA MEMIMPIN UNIT USAHA	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1.	< 5 tahun	22	22,00	12	12,00
2.	5 - 10 tahun	43	43,00	10	10,00
3.	10 - 15 tahun	18	18,00	24	24,00
4.	15 - 20 tahun	7	7,00	22	22,00
5.	> 20 tahun	10	10,00	32	32,00
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber: Data diolah

Dari Tabel 5.12, pada kategori binaan terlihat bahwa pimpinan/pemilik unit usaha yang telah memimpin/mengelola unit usaha antara 5 - 10 tahun lebih banyak sehingga menduduki peringkat pertama yaitu sebesar 43 orang atau 43% dari keseluruhan responden. Peringkat kedua adalah pimpinan/pemilik unit usaha yang telah memimpin/mengelola selama < 5 tahun yaitu sebanyak 22 orang atau 22% dari seluruh responden. Pimpinan/pemilik unit usaha yang telah memimpin/mengelola selama antara 10 - 15 tahun menempati urutan ketiga yaitu sebesar 18 orang atau 18% dari seluruh responden yang ada. Pimpinan/pemilik unit usaha yang telah memimpin > 20 tahun menempati peringkat keempat yaitu sebesar 10 orang atau 10% dari keseluruhan responden dan peringkat terakhir atau kelima adalah pimpinan/pemilik unit usaha yang telah memimpin selama antara 15 - 20 tahun yaitu sebesar 7% atau 7% dari keseluruhan responden.

Dari Tabel 5.12 juga terlihat bahwa pada kategori tanpa binaan, pimpinan/pemilik unit usaha yang telah memimpin selama > 20 tahun lebih banyak sehingga menduduki peringkat pertama yaitu sebesar 32 orang atau 32% dari keseluruhan responden. Peringkat kedua adalah pimpinan/pemilik unit usaha yang telah memimpin selama antara 10 - 15 tahun yaitu sebanyak 24 orang atau 24% dari seluruh responden. Pimpinan/pemilik unit usaha yang telah memimpin antara 15 - 20 tahun menempati urutan ketiga yaitu sebesar 22 orang atau 22% dari seluruh responden yang ada yang tidak berbeda terlalu jauh dengan peringkat kedua. Pimpinan/pemilik unit usaha yang telah memimpin/mengelola < 5 tahun menempati peringkat keempat yaitu sebesar 12 orang atau 12% dari keseluruhan responden dan peringkat terakhir atau kelima adalah pimpinan/pemilik unit usaha yang telah memimpin selama antara 5 - 10 tahun yaitu sebesar 10% atau 10% dari keseluruhan responden.

Sekaligus dari Tabel 5.12 terlihat perbedaan tingkat pendidikan pimpinan/pemilik unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan. Pada kategori binaan sebagian besar atau sudah melebihi 50% atau tepatnya 65% pimpinan/pemilik yang telah memimpin/mengelola selama maksimal 10 tahun, sedangkan pada kategori tanpa binaan sebagian besar pimpinan/pemilik mempunyai pengalaman memimpin/mengelola selama 15 tahun keatas yaitu sebesar 54% dari keseluruhan responden. Jadi kesimpulannya sebagian besar pimpinan/pemilik pada kategori binaan lamanya memimpin/mengelola unit usaha lebih pendek dibandingkan dengan sebagian besar pimpinan/pemilik pada kategori binaan.

TABEL 5.13
JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN SIFATNYA MEMIMPIN UNIT USAHA

NO	SIFATNYA MEMIMPIN UNIT USAHA	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1.	Sebagai pemilik langsung unit usaha	17	17,00	68	68,00
2.	Melanjutkan usaha karena faktor kekeluargaan	54	54,00	32	32,00
3.	Sebagai pendatang baru	29	29,00	0	00,00
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber: Data diolah

Dari Tabel 5.13 terlihat bahwa pada kategori binaan sebagian besar pemimpin/pengelola unit usaha kepemimpinannya pada unit usaha bersifat melanjutkan usaha karena faktor kekeluargaan yaitu sebesar 54% dari keseluruhan responden. Peringkat kedua adalah sebanyak 29% merupakan pimpinan unit usaha yang bersifat sebagai pendatang baru di industri kecil logam dan peringkat terakhir atau ketiga adalah sebanyak 17% merupakan pimpinan unit usaha yang bersifat sebagai pemilik langsung.

Dari Tabel 5.13 juga terlihat bahwa pada kategori tanpa binaan sebagian besar pemimpin/pengelola unit usaha kepemimpinannya pada unit usaha bersifat sebagai pemilik langsung yaitu sebesar 68% dari keseluruhan responden. Peringkat kedua dan merupakan peringkat terakhir adalah sebanyak 32% merupakan pimpinan unit usaha yang bersifat melanjutkan usaha karena faktor kekeluargaan.

Jadi pada Tabel 5.13 tersebut terlihat adanya perbedaan sifat kepemimpinan pemimpin/pengelola unit usaha pada kategori binaan dan kategori tanpa binaan. Pada kategori binaan sebagian besar pemimpin/pengelola unit usaha kepemimpinannya bersifat melanjutkan usaha karena faktor kekeluargaan dan sebagai pendatang baru yaitu sebesar

83%. Sedangkan pada kategori tanpa binaan sebagian besar pemimpin/pengelola unit usaha kepemimpinannya bersifat sebagai pemilik langsung yaitu sebesar 68%.

TABEL 5.14
JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN FREKWENSI
KEIKUTSERTAAN PADA KEGIATAN PELATIHAN

NO	FREKWENSI KEGIATAN PELATIHAN	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1.	Tidak Pernah	0	00,00	56	56,00
2.	≤ 3 kali	29	29,00	28	28,00
3.	4 - 6 kali	36	36,00	16	16,00
4.	7 - 9 kali	17	17,00	0	00,00
5.	≥ 10 kali	18	18,00	0	00,00
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber: Data diolah

Dari Tabel 5.14 terlihat bahwa pada kategori binaan sebagian besar unit usaha dan menempati peringkat pertama telah mengikuti kegiatan pelatihan yang diadakan oleh instansi terkait dengan frekwensi antara 4 - 6 kali sebanyak 36 unit usaha atau sebesar 36% dari keseluruhan responden. Peringkat kedua adalah sebesar 29 unit usaha atau 29% dari keseluruhan responden telah mengikuti kegiatan pelatihan dengan frekwensi kurang dari atau sama dengan 3 kali. Peringkat ketiga adalah sebesar 18 unit usaha atau 18% dari keseluruhan responden telah mengikuti kegiatan pelatihan dengan frekwensi lebih dari atau sama dengan 10 kali. Peringkat keempat adalah sebesar 17 unit usaha atau 17% dari keseluruhan unit usaha yang telah mengikuti pelatihan dengan frekwensi antara 7 - 9 kali. Selanjutnya tidak satupun unit usaha atau 0% dari keseluruhan responden yang tidak pernah mengikuti kegiatan pelatihan menempati urutan terakhir.

Dari Tabel 5.14 terlihat juga bahwa pada kategori tanpa binaan sebagian besar unit usaha dan menempati peringkat pertama tidak pernah mengikuti kegiatan pelatihan yang

diadakan oleh instansi terkait adalah sebanyak 56 unit usaha atau sebesar 56% dari keseluruhan responden. Peringkat kedua adalah sebesar 28 unit usaha atau 28% dari keseluruhan responden telah mengikuti kegiatan pelatihan dengan frekwensi kurang dari atau sama dengan 3 kali. Peringkat ketiga dan merupakan peringkat terakhir adalah sebesar 16 unit usaha atau 16% dari keseluruhan responden telah mengikuti kegiatan pelatihan dengan frekwensi antara 4 - 6 kali.

Jadi dapat dilihat pada Tabel 5.14 adanya perbedaan antara kategori binaan dengan kategori tanpa binaan. Pada unit usaha kategori binaan semua responden unit usaha pernah mengikuti kegiatan pelatihan yang diadakan oleh instansi terkait tetapi tidak demikian halnya dengan unit usaha kategori tanpa binaan. Pada unit usaha kategori tanpa binaan masih terdapat lebih dari setengah responden atau tepatnya 56% yang tidak pernah mengikuti kegiatan pelatihan yang diadakan oleh instansi terkait.

TABEL 5.15
JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN PROGRAM PEMASARAN
YANG DIMILIKI

NO	KETERSEDIAAN PROGRAM PEMASARAN	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1.	Ada program pemasaran	100	100,00	56	56,00
2.	Tidak ada prog. pemasaran	0	00,00	44	44,00
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber: Data diolah

Dari Tabel 5.15 dapat dilihat bahwa semua responden atau unit usaha kategori binaan telah memiliki program pemasaran (rencana kerja jangka panjang/lima tahunan di bidang pemasaran), tetapi tidak demikian halnya dengan unit usaha kategori tanpa binaan. Unit usaha kategori tanpa binaan yang memiliki program pemasaran hanya 56% dari keseluruhan responden dan masih terdapat 44% unit usaha yang tidak memiliki program

kerja. Jadi disini terlihat pada unit usaha kategori binaan telah memiliki program pemasaran yang jelas untuk menjamin kelangsungannya dan mencapai keberhasilan organisasinya dengan lebih baik.

TABEL 5.16
JUMLAH RESPONDEN BERDASARKAN JENIS PRIORITAS PROSES PRODUKSI

NO	JENIS PRIORITAS PROSES PRODUKSI	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1.	Massa (terus menerus)	19	19,00	23	23,00
2.	Pesanan	81	81,00	77	77,00
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber: Data diolah

Dari Tabel 5.16 dapat dilihat bahwa baik unit usaha kategori binaan maupun kategori tanpa binaan memiliki prioritas jenis proses produksi berdasarkan pesanan yaitu pada kategori binaan sebesar 81% dan pada kategori tanpa binaan sebesar 77% dari keseluruhan masing-masing responden unit usaha.

5.3 Deskripsi Variabel Penelitian

Berdasarkan hasil pengumpulan data di lapangan, dengan mengumpulkan jawaban dari responden yang termasuk unit usaha kategori binaan maupun tanpa binaan, maka diperoleh gambaran mengenai kondisi obyek dari variabel-variabel yang dimasukkan dalam penelitian yaitu : keberhasilan organisasi, struktur organisasi, pelimpahan wewenang, budaya organisasi, aliran informasi, koordinasi, kompensasi, perencanaan strategis, penyusunan program, penyusunan anggaran, pengukuran pelaksanaan, dan pengambilan keputusan, sebagai berikut :

5.3.1 Variabel Keberhasilan Organisasi (Y)

Telah dikemukakan dalam definisi operasional, bahwa keberhasilan organisasi dalam penelitian ini dapat dilihat dari volume penjualan dalam satu tahun yaitu tahun 1997 untuk masing-masing unit usaha responden penelitian dalam satuan rupiah, yaitu pada responden penelitian unit usaha kategori binaan maupun tanpa binaan seperti terlihat pada Tabel 5.17 dan 5.18 berikut :

TABEL 5.17
KEBERHASILAN ORGANISASI
RESPONDEN KATEGORI BINAAN

NO	KLAS LIMIT	FREK	%
1	19,00 < 39,40	21	0,21
2	39,40 < 59,80	22	0,22
3	59,80 < 80,20	28	0,28
4	80,20 < 100,60	22	0,22
5	100,60 < 121,00	7	0,07
	Jumlah	100	100,00

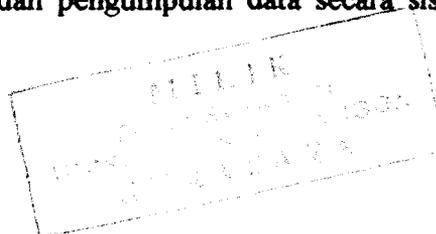
Sumber : Data primer diolah

TABEL 5.18
KEBERHASILAN ORGANISASI
RESPONDEN KATEGORI TANPA BINAAN

NO	KLAS LIMIT	FREK	%
1	12,00 < 24,60	5	0,05
2	24,60 < 37,20	11	0,11
3	37,20 < 48,80	45	0,45
4	48,80 < 62,40	18	0,18
5	62,40 < 75,00	21	0,21
	Jumlah	100	100,00

Sumber : Data primer diolah

Dari volume penjualan tahun 1997 responden unit usaha *kategori binaan* seperti yang disajikan pada tabel 5.17 terlihat bahwa volume penjualan selama satu tahun 1997 terendah dari unit usaha kategori binaan sebesar Rp. 190.000.000,- , sedangkan volume penjualan selama satu tahun 1997 tertinggi dari unit usaha kategori binaan sebesar Rp. 1.210.000.000,-. Selanjutnya untuk mempermudah pengumpulan data secara sistematis,



volume penjualan dalam tahun 1997 dari responden unit usaha dibagi menjadi lima klas seperti terlihat pada Tabel 5.17. Responden unit usaha yang memiliki volume penjualan antara Rp. 598.000.000,- < Rp. 802.000.000 lebih banyak sehingga menduduki peringkat pertama yaitu sebanyak 28 unit usaha atau 28 % dari keseluruhan unit usaha kategori binaan. Peringkat kedua dan peringkat ketiga yang tidak terpaut terlalu jauh adalah unit usaha yang memiliki volume penjualan antara Rp. 394.000.000 < Rp. 598.000.000,- dan Rp. 802.000.000,- < Rp. 1.006.000.000,- yaitu masing-masing sebanyak 22 unit usaha atau 22 % dari keseluruhan responden unit usaha kategori binaan. Unit usaha yang memiliki volume penjualan antara Rp. 190.000.000,- < Rp. 394.000.000,- menempati urutan keempat yaitu sebanyak 21 unit usaha atau 21 % dari keseluruhan responden unit usaha kategori binaan. Terakhir atau peringkat kelima ditempati oleh unit usaha yang memiliki volume penjualan antara Rp. 1.006.000.000,- < Rp.1.210.000.000,- yaitu sebanyak 7 unit usaha atau 7 % dari keseluruhan responden unit usaha kategori binaan.

Dari volume penjualan dalam satu tahun 1997, responden unit usaha *kategori tanpa binaan* seperti yang disajikan pada Tabel 5.18 terlihat bahwa volume penjualan terendah dari responden unit usaha kategori tanpa binaan sebesar Rp. 120.000.000,- , sedangkan volume penjualan tertinggi dari responden kategori binaan sebesar Rp. 750.000.000,-. Selanjutnya untuk mempermudah pengumpulan data secara sistematis, volume penjualan dari responden dibagi menjadi lima klas seperti terlihat pada Tabel 5.18. Responden unit usaha yang memiliki volume penjualan antara Rp. 372.000.000,- < Rp. 488.000.000 lebih banyak sehingga menduduki peringkat pertama yaitu sebanyak 45 unit usaha atau 45 % dari keseluruhan responden kategori tanpa binaan. Peringkat kedua adalah unit usaha yang memiliki volume penjualan antara Rp. 624.000.000 < Rp. 750.000.000,- yaitu sebanyak

21 unit usaha atau 21 % dari keseluruhan responden kategori tanpa binaan. Unit usaha yang memiliki volume penjualan antara Rp. 488.000.000,- < Rp. 624.000.000,- menempati urutan ketiga yaitu sebanyak 18 unit usaha atau 18 % dari keseluruhan responden kategori tanpa binaan. Peringkat keempat ditempati oleh unit usaha yang memiliki volume penjualan antara Rp. 246.000.000,- < Rp.372.000.000,- yaitu sebanyak 11 unit usaha atau 11 % dari keseluruhan responden kategori tanpa binaan. Terakhir, peringkat kelima ditempati oleh unit usaha yang memiliki volume penjualan antara Rp.120.000.000,- < Rp. 246.000.000,- yaitu sebanyak 5 unit usaha atau 5 % dari keseluruhan responden perusahaan kategori tanpa binaan.

Dari Tabel 5.17 dan 5.18 dapat dilihat adanya perbedaan volume penjualan dalam satu tahun 1997 pada responden kategori binaan dan tanpa binaan. Pada unit usaha kategori binaan volume penjualan dalam satu tahun 1997 memiliki kisaran jumlah yang lebih besar dibandingkan dengan responden kategori tanpa binaan.

5.3.1 Variabel Struktur Organisasi (X_1)

Struktur organisasi secara operasional diartikan sebagai proses pelaksanaan kompleksitas, formalitas, sentralisasi, koordinasi, dan komunikasi yang terjadi dalam organisasi. Penilaian terhadap variabel ini menggunakan lima indikator yang menunjukkan keadaan struktur organisasi perusahaan yaitu tercakupnya seluruh kegiatan dalam struktur organisasi, tidak adanya overlapping dalam job diskripsi, adanya kesesuaian struktur organisasi dengan dasar penyusunan organisasi, adanya pembagian kerja yang jelas kepada semua anggota organisasi serta penempatan orang yang tepat dalam struktur organisasi, dan indikator terakhir adalah cerminan formalisasi dalam struktur organisasi. Hasil

penilaian rata-rata dari para responden baik pada kategori binaan maupun tanpa binaan menunjukkan keadaan struktur organisasi masing-masing responden seperti terlihat pada Tabel 5.19 berikut :

TABEL 5.19
TANGGAPAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL STRUKTUR ORGANISASI

NO	KATEGORI	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1	Sangat Kurang	1	1,00	13	13,00
2	Kurang	18	18,00	22	22,00
3	Cukup	49	49,00	39	39,00
4	Baik	22	22,00	20	20,00
5	Sangat Baik	10	10,00	6	6,00
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber : Data primer diolah

Dari Tabel 5.19 , terlihat bahwa struktur organisasi yang terdapat pada unit usaha kategori binaan sebagian besar dinilai cukup yaitu sebanyak 49 unit usaha atau sebesar 49 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum keadaan struktur organisasi kategori binaan yaitu tercakupnya seluruh kegiatan dalam struktur organisasi, tidak adanya overlapping dalam job diskripsi, adanya kesesuaian struktur organisasi dengan dasar penyusunan organisasi, adanya pembagian kerja yang jelas kepada semua anggota organisasi dan penempatan orang yang tepat dalam struktur organisasi, serta cerminan formalisasi dalam struktur organisasi termasuk dalam kategori cukup. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai baik sebanyak 22 unit usaha atau 22 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai kurang sebanyak 18 unit usaha atau 18 % dari 100 responden, selanjutnya kategori sangat baik berada pada posisi keempat dengan menilai sebanyak 10 unit usaha atau 10 % dari 100 responden, dan yang

terakhir adalah kategori sangat kurang dengan hasil penilaian yang diperoleh sebanyak 1 unit usaha atau 1 % dari 100 responden.

Struktur organisasi yang terdapat pada unit usaha kategori tanpa binaan sebagian besar dinilai cukup yaitu sebanyak 39 unit usaha atau sebesar 39 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum keadaan struktur organisasi unit usaha binaan yaitu tercakupnya seluruh kegiatan dalam struktur organisasi, tidak adanya overlapping dalam job diskripsi, adanya kesesuaian struktur organisasi dengan dasar penyusunan organisasi, adanya pembagian kerja yang jelas kepada semua anggota organisasi dan penempatan orang yang tepat dalam struktur organisasi, serta cerminan formalisasi dalam struktur organisasi termasuk dalam kategori cukup. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai kurang sebanyak 22 unit usaha atau 22 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai baik sebanyak 20 unit usaha atau 20 % dari 100 responden, selanjutnya kategori sangat kurang berada pada posisi keempat dengan menilai sebanyak 13 unit usaha atau 13 % dari 100 responden, dan yang terakhir adalah kategori sangat baik dengan hasil penilaian yang diperoleh sebanyak 6 unit usaha atau 6 % dari 100 responden.

Dari Tabel 5.19 dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan keadaan struktur organisasi pada responden unit usaha kategori binaan dan tanpa binaan. Pada unit usaha kategori binaan dan tanpa binaan sebagian besar responden menilai cukup tetapi pada unit usaha kategori tanpa binaan terdapat responden yang menilai kurang dan sangat kurang lebih banyak dari responden kategori binaan.

5.3.3 Variabel Pelimpahan Wewenang (X_2)

Pelimpahan wewenang secara operasional dimaksudkan sebagai seberapa besar anggota organisasi mendapat kewenangan dari pimpinan/pemilik dalam melaksanakan kegiatan yang menjadi tanggungjawabnya pada suatu bagian organisasi tersebut. Pelimpahan wewenang disini dapat dilihat dari perwujudan pelimpahan wewenang yang terdapat di perusahaan melalui pengukuran lima indikator berikut : bahwa dalam perusahaan pimpinan betul-betul percaya pada kemampuan anak buah, pimpinan harus mau membimbing dan mengawasi kegiatan-kegiatan yang dilakukan anak buah, pimpinan harus mau bertanggung jawab terhadap kesalahan yang dibuat oleh anak buah, anak buah tidak merasa terlalu banyak beban, serta tugas-tugas yang dilimpahkan sesuai dengan kemampuan anak buah. Hasil penilaian rata-rata dari jawaban para responden baik pada kategori binaan maupun tanpa binaan dapat dilihat pada Tabel 5.20 berikut :

TABEL 5.20
TANGGAPAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL PELIMPAHAN WEWENANG

NO	KATEGORI	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1	Sangat Kurang	0	0,00	2	2,00
2	Kurang	8	8,00	9	9,00
3	Cukup	27	27,00	26	26,00
4	Baik	39	39,00	43	43,00
5	Sangat Baik	26	26,00	20	20,00
Jumlah		100	100,00	100	100,00

Sumber: Data primer diolah

Pada Tabel 5.20 menjelaskan bahwa pelimpahan wewenang pada responden kategori binaan sebagian besar dinilai baik yaitu sebanyak 39 unit usaha atau 39 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden merasakan bahwa perwujudan pelimpahan wewenang yang terjadi dalam unit usaha dapat dilaksanakan dengan baik.

Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai cukup sebanyak 27 unit usaha atau 27 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 26 unit usaha atau 26 % dari 100 responden, selanjutnya kategori kurang berada pada posisi keempat atau terakhir dengan menilai sebanyak 8 unit usaha atau 8 % dari 100 responden.

Pada Tabel 5.20 juga menjelaskan bahwa pelimpahan wewenang pada responden kategori tanpa binaan sebagian besar dinilai baik yaitu sebanyak 43 unit usaha atau 43 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden merasakan bahwa perwujudan pelimpahan wewenang yang terjadi dalam unit usaha dapat dilaksanakan dengan baik. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai cukup sebanyak 26 unit usaha atau 26 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 20 unit usaha atau 20 % dari 100 responden, selanjutnya kategori kurang berada pada posisi keempat atau terakhir dengan menilai sebanyak 9 unit usaha atau 9 % dari 100 responden, dan yang terakhir adalah kategori sangat kurang dengan hasil penilaian yang diperoleh sebanyak 2 unit usaha atau 2 % dari 100 responden.

Dari Tabel 5.20 tersebut dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan kegiatan pelimpahan wewenang pada responden unit usaha kategori binaan dan tanpa binaan. Pada unit usaha kategori binaan maupun tanpa binaan sebagian besar responden menilai baik tetapi frekwensinya lebih banyak unit usaha kategori tanpa binaan dibandingkan dengan responden kategori binaan. Keadaan ini menjelaskan bahwa pada unit usaha kategori tanpa binaan kegiatan pelimpahan wewenang mempunyai peranan yang penting dalam pelaksanaan kegiatan organisasi.

5.3.4 Variabel Budaya Organisasi (X_3)

Budaya organisasi secara operasional diartikan sebagai suatu nilai atau suatu kepercayaan yang dianut dan melekat dalam pelaksanaan kegiatan unit usaha. Penilaian terhadap variabel ini menggunakan lima indikator yang menunjukkan keadaan budaya organisasi perusahaan yaitu gaya kepemimpinan yang dianut oleh manajer pusat pertanggungjawaban, keberadaan nilai-nilai atau suatu kepercayaan yang melekat pada anggota organisasi, hubungan antara gaya kepemimpinan manajer dengan keberhasilan perusahaan, hubungan antara nilai-nilai yang melekat pada anggota organisasi dengan keberhasilan organisasi, serta hubungan antara gaya kepemimpinan dengan nilai-nilai dasar yang melekat dalam perusahaan dengan motivasi kerja. Hasil penilaian rata-rata dari para responden baik pada kategori binaan maupun tanpa binaan menunjukkan keadaan budaya organisasi masing-masing responden seperti terlihat pada Tabel 5.21 berikut :

TABEL 5.21
TANGGAPAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL BUDAYA ORGANISASI

NO	KATEGORI	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1	Sangat Kurang	2	2,00	4	4,00
2	Kurang	18	18,00	12	12,00
3	Cukup	57	57,00	62	62,00
4	Baik	9	9,00	18	18,00
5	Sangat Baik	14	14,00	4	4,00
Jumlah		100	100,00	100	100,00

Sumber: Data primer diolah

Pada Tabel 5.21 menjelaskan bahwa budaya organisasi pada responden kategori binaan sebagian besar dinilai cukup yaitu sebanyak 57 unit usaha atau 57 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden merasakan bahwa budaya organisasi cukup melekat

pada unit usaha. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai kurang sebanyak 18 unit usaha atau 18 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 14 unit usaha atau 14 % dari 100 responden, selanjutnya kategori baik berada pada posisi keempat dengan menilai sebanyak 9 unit usaha atau 9 % dari 100 responden, dan yang terakhir adalah kategori sangat kurang dengan hasil penilaian yang diperoleh sebanyak 2 unit usaha atau 2 % dari 100 responden.

Pada Tabel 5.21 juga menjelaskan bahwa budaya organisasi pada responden kategori tanpa binaan sebagian besar dinilai cukup yaitu sebanyak 62 unit usaha atau 62 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum budaya organisasi cukup melekat pada unit usaha. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai baik sebanyak 18 unit usaha atau 18 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai kurang sebanyak 12 unit usaha atau 12 % dari 100 responden, selanjutnya kategori sangat kurang dan sangat baik berada pada posisi keempat atau terakhir dengan menilai sebanyak 4 unit usaha atau 4 % dari 100 responden.

Dari Tabel 5.21 tersebut dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan keadaan budaya organisasi pada unit usaha kategori binaan dan tanpa binaan. Pada unit usaha kategori binaan maupun tanpa binaan sebagian besar responden menilai cukup tetapi frekwensinya lebih banyak unit usaha kategori tanpa binaan dibandingkan dengan unit usaha kategori binaan. Keadaan ini menjelaskan bahwa pada unit usaha kategori tanpa binaan budaya organisasi lebih melekat pada unit usaha.

5.3.5 Variabel Aliran Informasi (X_4)

Aliran informasi secara operasional diartikan sebagai pemilikan sarana untuk mendapatkan, menggunakan, menyimpan dan mengirimkan informasi yang dibutuhkan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi dan kelancaran pencapaian informasi kepada seluruh anggota organisasi. Penilaian terhadap variabel ini menggunakan lima indikator yang menunjukkan aliran informasi dalam perusahaan yaitu kemudahan memperoleh informasi, kesesuaian jenis informasi dengan kebutuhan perusahaan, kualitas informasi yang tersedia, ketersediaan sarana untuk menyimpan informasi, serta kemudahan penyampaian informasi kepada seluruh anggota organisasi. Hasil penilaian rata-rata dari para responden baik pada kategori binaan maupun tanpa binaan menunjukkan keadaan aliran informasi masing-masing responden seperti terlihat pada Tabel 5.22 berikut :

TABEL 5.22
TANGGAPAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL ALIRAN INFORMASI

NO	KATEGORI	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1	Sangat Kurang	0	0,00	6	6,00
2	Kurang	9	9,00	12	12,00
3	Cukup	55	55,00	46	46,00
4	Baik	27	27,00	24	24,00
5	Sangat Baik	9	9,00	12	12,00
Jumlah		100	100,00	100	100,00

Sumber: Data primer diolah

Pada Tabel 5.22 menjelaskan bahwa aliran informasi pada responden kategori binaan sebagian besar dinilai cukup yaitu sebanyak 55 unit usaha atau 55 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden memiliki aliran informasi yang cukup pada unit usaha. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai baik sebanyak 27 unit usaha atau 27 % dari 100 responden, selanjutnya kategori ketiga dan keempat yang

merupakan kategori terakhir adalah kategori yang dinilai sangat baik dan kurang sebanyak 9 unit usaha atau 9 % dari 100 responden.

Pada Tabel 5.22 juga menjelaskan bahwa aliran informasi pada responden kategori tanpa binaan sebagian besar dinilai cukup yaitu sebanyak 46 unit usaha atau 46 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden memiliki aliran informasi yang cukup pada unit usaha. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai baik sebanyak 24 unit usaha atau 24 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai sangat baik dan kurang sebanyak 12 unit usaha atau 12 % dari 100 responden, selanjutnya kategori sangat kurang berada pada posisi keempat atau terakhir dengan menilai sebanyak 6 unit usaha atau 6 % dari 100 responden.

Dari Tabel 5.22 tersebut dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan keadaan aliran informasi pada responden kategori binaan dan tanpa binaan. Pada unit usaha kategori binaan maupun tanpa binaan sebagian besar responden menilai cukup terhadap aliran informasinya tetapi frekwensinya lebih banyak unit usaha kategori binaan dibandingkan dengan responden kategori tanpa binaan. Keadaan ini menjelaskan bahwa pada unit usaha kategori binaan aliran informasi dalam perusahaan semakin diperhatikan.

5.3.6 Variabel Koordinasi (X_3)

Koordinasi secara operasional diartikan sebagai mekanisme komunikasi sehingga terjadi koordinasi antar bagian dan terciptanya integrasi dalam organisasi. Penilaian terhadap variabel ini menggunakan lima indikator yang menunjukkan aliran proses koordinasi dalam perusahaan yaitu keberadaan komunikasi dalam organisasi, komunikasi sebagai sarana dan menciptakan koordinasi dalam organisasi, komunikasi sebagai sarana

dan menciptakan integrasi dalam organisasi, kualitas komunikasi yang terjadi, serta koordinasi sebagai sarana penciptaan integrasi dalam organisasi. Hasil penilaian rata-rata dari para responden baik pada kategori binaan maupun tanpa binaan menunjukkan koordinasi masing-masing responden seperti terlihat pada Tabel 5.23 berikut :

TABEL 5.23
TANGGAPAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL KOORDINASI

NO	KATEGORI	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1	Sangat Kurang	0	0,00	3	3,00
2	Kurang	12	12,00	11	11,00
3	Cukup	18	18,00	38	38,00
4	Baik	42	42,00	36	36,00
5	Sangat Baik	28	28,00	12	12,00
Jumlah		100	100,00	100	100,00

Sumber: Data primer diolah

Pada Tabel 5.23 menjelaskan bahwa koordinasi pada responden kategori binaan sebagian besar dinilai baik yaitu sebanyak 42 unit usaha atau 42 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden melaksanakan koordinasi dengan baik pada kegiatan operasional perusahaan. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 28 unit usaha atau 28 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai cukup sebanyak 18 unit usaha atau 18 % dari 100 responden, selanjutnya kategori kurang berada pada posisi keempat atau terakhir dengan menilai sebanyak 12 unit usaha atau 12 % dari 100 responden.

Pada Tabel 5.23 juga menjelaskan bahwa koordinasi pada unit usaha kategori tanpa binaan sebagian besar dinilai cukup yaitu sebanyak 38 unit usaha atau 38 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden melaksanakan koordinasi dengan penilaian cukup pada kegiatan operasional perusahaan. Kategori yang terbanyak kedua

adalah kategori yang dinilai baik sebanyak 36 unit usaha atau 36 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 12 unit usaha atau 12 % dari 100 responden, kategori keempat adalah kategori yang dinilai kurang sebanyak 11 unit usaha atau 11 % dari 100 responden, selanjutnya kategori sangat kurang berada pada posisi kelima atau terakhir dengan menilai sebanyak 3 unit usaha atau 3 % dari 100 responden.

Dari Tabel 5.23 tersebut dapat dilihat bahwa terdapat perbedaan pelaksanaan koordinasi pada responden unit usaha kategori binaan dan tanpa binaan. Pada unit usaha *kategori binaan* sebagian besar responden menilai baik terhadap pelaksanaan koordinasi tetapi pada unit usaha *kategori tanpa binaan* sebagian besar menilai cukup terhadap pelaksanaan koordinasinya. Pada unit usaha *kategori binaan* proses pelaksanaan koordinasi yang dinilai kurang sebanyak 12 unit usaha atau 12 % dari 100 responden dan tidak satupun unit usaha yang dinilai sangat kurang dalam melaksanakan koordinasi sedangkan pada unit usaha *kategori tanpa binaan* proses pelaksanaan koordinasi yang dinilai kurang sebanyak 11 unit usaha atau 11 % dari 100 responden dan 3 unit usaha atau 3 % dari keseluruhan responden yang dinilai sangat kurang dalam melaksanakan koordinasi. Keadaan ini menjelaskan bahwa pada unit usaha kategori binaan pelaksanaan koordinasi lebih nampak dan mempunyai peranan cukup besar dibandingkan dengan unit usaha kategori tanpa binaan.

5.3.7 Variabel Kompensasi (X_6)

Kompensasi secara operasional diartikan sebagai sistem kompensasi yang ditetapkan oleh unit usaha baik berupa penghargaan finansial dalam bentuk tunjangan maupun gaji

serta penghargaan non finansial terhadap prestasi anggota organisasi. Penilaian terhadap variabel ini menggunakan lima indikator yang menunjukkan sistim kompensasi dalam unit usaha yaitu tolok ukur prestasi sebagai salah satu indikator dalam penentuan besarnya kompensasi, penyesuaian kompensasi finansial dengan upah minimum regional (UMR), pengaruh kompensasi terhadap prestasi kerja anggota organisasi, kesesuaian antara kompensasi yang diterima anggota organisasi dengan kebutuhan minimal anggota organisasi, serta keuntungan perusahaan sebagai dasar dalam pemberian bonus. Hasil penilaian rata-rata dari para responden baik pada kategori binaan maupun tanpa binaan menunjukkan penerapan kompensasi masing-masing responden seperti terlihat pada Tabel 5.24 berikut :

TABEL 5.24
TANGGAPAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL KOMPENSASI

NO	KATEGORI	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1	Sangat Kurang	0	0,00	0	0,00
2	Kurang	13	13,00	15	15,00
3	Cukup	25	25,00	39	39,00
4	Baik	38	38,00	28	28,00
5	Sangat Baik	24	24,00	18	18,00
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber: Data primer diolah

Pada Tabel 5.24 menjelaskan bahwa kompensasi pada responden *kategori binaan* sebagian besar dinilai baik yaitu sebanyak 38 unit usaha atau 38 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden melaksanakan kompensasinya dengan baik pada unit usahanya. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 24 unit usaha atau 24 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai cukup sebanyak 25 unit usaha atau 25 % dari 100 responden, selanjutnya

kategori kurang berada pada posisi keempat atau terakhir dengan menilai sebanyak 13 unit usaha atau 13 % dari 100 responden.

Pada Tabel 5.24 juga menjelaskan bahwa kompensasi pada responden kategori tanpa binaan sebagian besar dinilai cukup yaitu sebanyak 39 unit usaha atau 39 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden menerapkan kompensasi dengan penilaian baik pada unit usahanya. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai baik sebanyak unit usaha 28 atau 28 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 18 unit usaha atau 18 % dari 100 responden, selanjutnya kategori kurang berada pada posisi keempat atau terakhir dengan menilai sebanyak 15 unit usaha atau 15 % dari 100 responden.

Dari Tabel 5.24 tersebut dapat dilihat bahwa secara umum terdapat perbedaan dalam penerapan kompensasi pada responden kategori binaan dan tanpa binaan, karena sebagian besar responden kategori binaan menilai baik sedangkan responden tanpa binaan menilai cukup pada penerapan kompensasinya.

5.3.8 Variabel Perencanaan Strategis (X_7)

Perencanaan strategis secara operasional diartikan sebagai kegiatan yang dilakukan oleh pimpinan/pemilik perusahaan beserta staf dalam perumusan strategi unit usahanya untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Penilaian terhadap variabel ini menggunakan lima indikator yang menunjukkan pelaksanaan perumusan strategi unit usaha berdasarkan analisis lingkungan, penyesuaian strategi dengan tujuan unit usahanya, dukungan semua pihak terhadap strategi yang ditetapkan, penetapan strategi pemasaran serta penetapan strategi pengembangan usaha. Hasil penilaian rata-rata dari para responden baik pada

kategori binaan maupun tanpa binaan menunjukkan perencanaan strategis masing-masing responden seperti terlihat pada Tabel 5.25 berikut :

TABEL 5.25
TANGGAPAN RESPONDEN
TERHADAP PERENCANAAN STRATEGIS

NO	KATEGORI	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1	Sangat Kurang	1	1,00	3	3,00
2	Kurang	17	17,00	20	20,00
3	Cukup	55	55,00	54	54,00
4	Baik	18	18,00	16	16,00
5	Sangat Baik	9	9,00	7	7,00
Jumlah		100	100,00	100	100,00

Sumber: Data primer diolah

Pada Tabel 5.25 menjelaskan bahwa perencanaan strategis pada responden kategori binaan sebagian besar dinilai cukup yaitu sebanyak 55 unit usaha atau 55 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden melaksanakan perencanaan strategisnya dengan penilaian cukup pada kegiatan operasional unit usahanya. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai baik sebanyak 18 unit usahanya atau 18 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai kurang sebanyak 17 unit usaha atau 17 % dari 100 responden, selanjutnya kategori sangat baik berada pada posisi keempat dengan penilaian terhadap 9 unit usaha atau 9 % dari 100 responden. Kategori kelima atau terakhir dengan menilai sebanyak 1 unit usaha atau 1 % dari 100 responden.

Pada Tabel 5.25 juga menjelaskan bahwa perencanaan strategis pada responden kategori tanpa binaan sebagian besar dinilai cukup yaitu sebanyak 54 unit usaha atau 54 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden melaksanakan perencanaan strategis dengan penilaian cukup pada kegiatan operasional unit usahanya. Kategori yang

terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai kurang sebanyak 20 unit usahanya atau 20 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai baik sebanyak 16 unit usaha atau 16 % dari 100 responden, kategori keempat adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 7 unit usaha atau 7 % dari 100 responden, selanjutnya kategori sangat kurang berada pada posisi kelima atau terakhir dengan menilai sebanyak 3 unit usaha atau 3 % dari 100 responden.

Dari Tabel 5.25 tersebut dapat dilihat bahwa secara keseluruhan tidak terdapat perbedaan dalam penyusunan perencanaan strategis pada responden unit usaha kategori binaan dan tanpa binaan, karena sebagian besar responden kategori binaan maupun kategori tanpa binaan menilai cukup pada penyusunan perencanaan strategisnya yaitu sebesar 55 unit usaha atau 55 % dari 100 responden kategori binaan sedangkan kategori tanpa binaan sebesar 54 unit usaha atau 54 % dari 100 responden.

5.3.9 Variabel Penyusunan Program (X_7)

Penyusunan program secara operasional diartikan sebagai penetapan rencana kerja jangka panjang perusahaan dalam jangka waktu antara 3 sampai dengan 5 tahun sesuai dengan rumusan strategi yang ditetapkan. Penilaian terhadap variabel ini menggunakan lima indikator yang menunjukkan beberapa kegiatan berikut penetapan rencana jangka panjang (program) secara periodik, strategi sebagai dasar penyusunan program, kegiatan pelaksanaan program dikerjakan sendiri oleh perusahaan atau di subkontrakkan pada perusahaan lain, pertimbangan terhadap cara pelaksanaan program yang lebih efisien terhadap perolehan hasil yang diinginkan, serta pertimbangan terhadap program baru dalam pengembangan usaha. Hasil penilaian rata-rata dari para responden baik pada

kategori binaan maupun tanpa binaan menunjukkan pelaksanaan penyusunan program masing-masing responden seperti terlihat pada Tabel 5.26 berikut :

TABEL 5.26
TANGGAPAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL PENYUSUNAN PROGRAM

NO	KATEGORI	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1	Sangat Kurang	0	0,00	1	1,00
2	Kurang	3	3,00	8	8,00
3	Cukup	5	5,00	11	11,00
4	Baik	60	60,00	54	54,00
5	Sangat Baik	32	32,00	26	26,00
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber: Data primer diolah

Pada Tabel 5.26 menjelaskan bahwa kegiatan penyusunan program pada responden kategori binaan sebagian besar dinilai baik yaitu sebanyak 60 unit usaha atau 60 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden melaksanakan penyusunan program dengan baik pada kegiatan operasional unit usahanya. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 32 unit usaha atau 32% dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai cukup sebanyak 5 unit usaha atau 5 % dari 100 responden, selanjutnya kategori kurang berada pada posisi keempat atau terakhir dengan menilai sebanyak 3 unit usaha atau 3 % dari 100 responden.

Pada Tabel 5.26 juga menjelaskan bahwa pelaksanaan penyusunan program pada responden kategori tanpa binaan sebagian besar dinilai baik yaitu sebanyak 54 unit usaha atau 54 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden melaksanakan penyusunan program dengan penilaian baik pada kegiatan operasional unit usahanya. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 26 unit usaha atau 26 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai cukup

sebanyak 11 unit usaha atau 11 % dari 100 responden, kategori keempat adalah kategori yang dinilai kurang sebanyak 8 unit usaha atau 8 % dari 100 responden, selanjutnya kategori sangat kurang berada pada posisi kelima atau terakhir dengan menilai sebanyak 1 unit usaha atau 1 % dari 100 responden.

Dari Tabel 5.26 tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden kategori binaan dan kategori tanpa binaan menilai baik terhadap pelaksanaan penyusunan programnya, namun terdapat perbedaan frekwensinya yaitu pada unit usaha kategori binaan frekwensinya lebih besar dibandingkan dengan unit usaha kategori tanpa binaan.

5.3.10 Variabel Penyusunan Anggaran (X_9)

Penyusunan anggaran secara operasional diartikan sebagai penyusunan rencana jangka pendek atau rencana tahunan yang dinyatakan secara kuantitatif dalam satuan uang dan merupakan penjabaran dari program yang telah ditetapkan. Penilaian terhadap variabel ini menggunakan lima indikator yang menunjukkan kegiatan penyusunan anggaran berdasarkan program yang telah ditetapkan, penyusunan anggaran secara periodik, anggaran sebagai alat komunikasi antara rencana yang disusun dengan anggota organisasi, anggaran sebagai alat pengendali perusahaan terhadap realisasi kegiatan perusahaan dengan hasil yang diinginkan, serta anggaran sebagai pedoman anggota organisasi dalam pelaksanaan kegiatan. Hasil penilaian rata-rata dari para responden baik pada kategori binaan maupun tanpa binaan menunjukkan kegiatan penyusunan anggaran masing-masing responden seperti terlihat pada Tabel 5.27 pada halaman berikut :

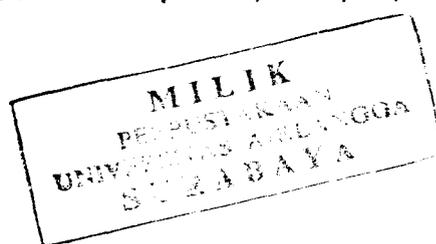
TABEL 5.27
TANGGAPAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL PENYUSUNAN ANGGARAN

NO	KATEGORI	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1	Sangat Kurang	0	0,00	2	2,00
2	Kurang	6	6,00	7	7,00
3	Cukup	13	13,00	21	21,00
4	Baik	55	55,00	48	48,00
5	Sangat Baik	26	26,00	22	22,00
Jumlah		100	100,00	100	100,00

Sumber: Data primer diolah

Pada Tabel 5.27 menjelaskan bahwa penyusunan anggaran pada responden kategori binaan sebagian besar dinilai baik yaitu sebanyak 55 unit usaha atau 55 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden melaksanakan penyusunan anggaran dengan baik pada kegiatan operasional unit usahanya. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 26 unit usahanya atau 26 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai cukup sebanyak 13 unit usaha atau 13 % dari 100 responden, selanjutnya kategori kurang berada pada posisi keempat atau terakhir dengan menilai sebanyak 6 unit usaha atau 6 % dari 100 responden.

Pada Tabel 5.27 juga menjelaskan bahwa pelaksanaan penyusunan anggaran pada responden kategori tanpa binaan sebagian besar dinilai baik yaitu sebanyak 48 unit usaha atau 48 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden melaksanakan penyusunan anggaran dengan penilaian baik pada kegiatan operasional unit usahanya. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 22 unit usaha atau 22 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai cukup sebanyak 21 unit usaha atau 21 % dari 100 responden, kategori keempat adalah kategori yang dinilai kurang sebanyak 7 unit usaha atau 7 % dari 100 responden, selanjutnya



kategori sangat kurang berada pada posisi kelima atau terakhir dengan menilai sebanyak 2 unit usaha atau 2 % dari 100 responden.

Dari Tabel 5.27 tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden kategori binaan dan tanpa binaan menilai baik terhadap pelaksanaan penyusunan anggarannya, namun terdapat perbedaan frekwensinya yaitu pada perusahaan kategori binaan frekwensinya lebih besar dibandingkan dengan perusahaan kategori tanpa binaan.

5.3.11 Variabel Pengukuran Pelaksanaan (X_{10})

Pengukuran pelaksanaan secara operasional diartikan sebagai pengukuran terhadap pelaksanaan kegiatan yang telah dilaksanakan berdasarkan rencana jangka pendek/anggaran yang telah ditetapkan. Penilaian terhadap variabel ini menggunakan lima indikator yang menunjukkan bahwa anggaran sebagai dasar pelaksanaan kegiatan, pengukuran pelaksanaan secara periodik sesuai dengan waktu yang telah ditetapkan, fleksibilitas anggaran dalam pelaksanaan kegiatan, pengukuran dan pencatatan sumber-sumber yang sesungguhnya dipakai, serta pengukuran dan pencatatan penghasilan sesungguhnya yang diperoleh. Hasil penilaian rata-rata dari para responden menunjukkan pengukuran pelaksanaan masing-masing responden seperti terlihat pada Tabel 5.28 berikut

TABEL 5.28
TANGGAPAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL PENGUKURAN PELAKSANAAN

NO	KATEGORI	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1	Sangat Kurang	6	6,00	4	4,00
2	Kurang	21	21,00	22	22,00
3	Cukup	46	46,00	51	51,00
4	Baik	18	18,00	16	16,00
5	Sangat Baik	9	9,00	7	7,00
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber: Data primer diolah

Pada Tabel 5.28 menjelaskan bahwa pengukuran pelaksanaan pada responden kategori binaan sebagian besar dinilai cukup yaitu sebanyak 46 unit usaha atau 46 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden cukup dalam melaksanakan pengukuran pelaksanaan pada kegiatan operasional unit usahanya. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai kurang sebanyak 21 unit usaha atau 21 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang baik sebanyak 18 unit usaha atau 18 % dari 100 responden, selanjutnya kategori sangat baik dan sangat kurang berada pada posisi keempat dan terakhir dengan menilai sebanyak 9 % dan 6 % dari 100 responden.

Pada Tabel 5.28 juga menjelaskan bahwa pengukuran pelaksanaan pada responden kategori tanpa binaan sebagian besar dinilai cukup yaitu sebanyak 51 unit usaha atau 51 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden melaksanakan pengukuran pelaksanaan dengan penilaian cukup pada kegiatan operasional unit usahanya. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai kurang sebanyak 22 unit usaha atau 22 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai baik sebanyak 16 unit usaha atau 16 % dari 100 responden, kategori keempat adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 7 unit usaha atau 7 % dari 100 responden, selanjutnya kategori sangat kurang berada pada posisi kelima atau terakhir dengan menilai sebanyak 4 unit usaha atau 4 % dari 100 responden.

Dari Tabel 5.28 tersebut dapat dilihat bahwa tidak terdapat perbedaan pengukuran pelaksanaan pada responden kategori binaan dan kategori tanpa binaan. Pada unit usaha *kategori binaan* maupun kategori tanpa binaan sebagian besar responden menilai cukup terhadap pengukuran pelaksanaan yaitu sebesar 46 unit usaha atau 46 % dari 100 responden. Sedangkan pada unit usaha kategori tanpa binaan sebagian besar menilai cukup

terhadap pengukuran pelaksanaannya yaitu sebesar 51 responden atau sebesar 51 % dari 100 responden. Keadaan ini menjelaskan bahwa pada unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan kegiatan pengukuran pelaksanaannya belum dilaksanakan dengan baik dalam kegiatan operasional perusahaan.

5.3.12 Variabel Pengambilan Keputusan (X_{12})

Pengambilan keputusan secara operasional diartikan sebagai keputusan yang diambil oleh anggota organisasi yang mencakup pembuatan pilihan maupun pemecahan masalah dalam menjalankan tugasnya. Penilaian terhadap variabel ini menggunakan lima indikator yang menunjukkan bahwa anggota organisasi mampu mendiagnosis suatu permasalahan yang dihadapi dalam pelaksanaan tugasnya, anggota organisasi mampu menemukan alternatif penyelesaian permasalahan yang dihadapinya, anggota organisasi mampu menganalisis dan membandingkan alternatif pemecahan masalah, anggota organisasi mampu membuat pilihan terhadap alternatif penyelesaian masalah guna pengambilan keputusan, serta anggota organisasi mempunyai keleluasaan dalam mengambil keputusan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya. Hasil penilaian rata-rata dari para responden menunjukkan pengambilan keputusan seperti terlihat pada Tabel 5.29 berikut :

TABEL 5.29
TANGGAPAN RESPONDEN
TERHADAP VARIABEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN

NO	KATEGORI	BINAAN		TANPA BINAAN	
		FREK	%	FREK	%
1	Sangat Kurang	0	0,00	1	1,00
2	Kurang	6	6,00	10	10,00
3	Cukup	19	19,00	25	25,00
4	Baik	46	46,00	44	44,00
5	Sangat Baik	29	29,00	20	20,00
	Jumlah	100	100,00	100	100,00

Sumber: Data primer diolah

Pada Tabel 5.29 menjelaskan bahwa pengambilan keputusan pada responden kategori binaan sebagian besar dinilai baik yaitu sebanyak 46 unit usaha atau 46 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden melaksanakan pengambilan keputusan dengan baik pada kegiatan operasional unit usahanya. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 29 unit usaha atau 29 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai cukup sebanyak 19 unit usaha atau 19 % dari 100 responden, selanjutnya kategori kurang berada pada posisi keempat atau terakhir dengan menilai sebanyak 6 unit usaha atau 6 % dari 100 responden.

Pada Tabel 5.29 juga menjelaskan bahwa pengambilan keputusan pada responden kategori tanpa binaan sebagian besar dinilai baik yaitu sebanyak 44 unit usaha atau 44 % dari 100 responden berarti bahwa secara umum responden melaksanakan pengambilan keputusan dengan penilaian baik pada kegiatan operasional unit usahanya. Kategori yang terbanyak kedua adalah kategori yang dinilai cukup sebanyak 25 unit usaha atau 25 % dari 100 responden, kategori ketiga adalah kategori yang dinilai sangat baik sebanyak 20 unit usaha atau 20 % dari 100 responden, kategori keempat adalah kategori yang dinilai kurang sebanyak 10 unit usaha atau 10 % dari 100 responden, selanjutnya kategori sangat kurang berada pada posisi kelima atau terakhir dengan menilai sebanyak 1 unit usaha atau 1 % dari 100 responden.

Dari Tabel 5.29 tersebut dapat dilihat bahwa sebagian besar responden unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan menilai baik terhadap pelaksanaan pengambilan keputusannya, namun terdapat perbedaan frekwensinya yaitu pada unit usaha kategori binaan frekwensinya lebih besar dibandingkan dengan unit usaha kategori tanpa binaan.

5.4 Analisis Hasil Penelitian

Seperti disebutkan pada tujuan penelitian bahwa penelitian ini untuk mengetahui sejauh mana pengaruh beberapa faktor sistem pengendalian manajemen yaitu struktur organisasi (X1), pelimpahan wewenang (X2), budaya organisasi (X3), aliran informasi (X4), koordinasi (X5), kompensasi (X6), perencanaan strategis (X7), penyusunan program (X8), penyusunan anggaran (X9), pengukuran pelaksanaan (X10), dan pengambilan keputusan (X11) terhadap keberhasilan organisasi industri kecil logam di Sidoarjo baik pada unit usaha yang mendapat binaan maupun unit usaha yang tidak mendapat binaan serta melihat faktor mana diantara beberapa faktor tersebut yang mempunyai pengaruh paling dominan terhadap keberhasilan organisasi industri kecil logam di Sidoarjo.

Untuk mengetahui pengaruh beberapa faktor sistem pengendalian manajemen tersebut digunakan analisis kuantitatif dengan metode regresi linear berganda serta didukung dengan evaluasi ekonometri. Pada analisis regresi linier berganda ini akan dilakukan uji F untuk membuktikan kebenaran hipotesis pertama dan hipotesis ketiga, dan uji t untuk membuktikan kebenaran hipotesis kedua dan keempat, selain itu untuk mengetahui perbedaan keberhasilan organisasi industri kecil logam di Sidoarjo dari kategori binaan dan tanpa binaan digunakan uji t dua sampel bebas (Difference Between Two group Means) untuk membuktikan kebenaran hipotesis kelima.

5.4.1 Pengaruh Beberapa Faktor Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Keberhasilan Organisasi

Untuk mengetahui pengaruh variabel bebas struktur organisasi (X1), pelimpahan wewenang (X2), budaya organisasi (X3), aliran informasi (X4), koordinasi (X5), kompensasi (X6), perencanaan strategis (X7), penyusunan program (X8), penyusunan anggaran (X9), pengukuran pelaksanaan (X10), dan pengambilan keputusan (X11) terhadap variabel terikat yaitu keberhasilan organisasi (Y), digunakan analisis kuantitatif dengan metode regresi linier berganda yang digunakan untuk menguji hipotesis pertama sampai dengan hipotesis keempat, serta evaluasi ekonometri.

Jumlah unit usaha yang diteliti adalah sebanyak 200 unit usaha, yang kemudian dikategorikan menjadi dua bagian, yaitu kategori unit usaha yang mendapat binaan (kategori binaan) dan kategori unit usaha yang tidak mendapat binaan (kategori tanpa binaan).

Berdasarkan perhitungan dengan menggunakan bantuan Microstat pada kategori binaan serta kategori tanpa binaan diperoleh rekapitulasi hasil analisis regresi linear berganda seperti terlihat pada Tabel 5.30 dan 5.31 pada halaman berikut :

TABEL 5.30
REKAPITULASI HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA ATAS
VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN UNIT USAHA SAMPEL
KATEGORI BINAAN

VARIABEL PENELITIAN	LABEL	KOEFISIEN REGRESI	t-HITUNG	PROBABILITAS	r^2
X1	Struktur Organisasi	0,1678	0,956	0,34187	0,0103
X2	Pelimp. Wewenang	0,6643	2,426	0,01733	0,0627
X3	Budaya Organisasi	0,0949	0,704	0,48304	0,0056
X4	Aliran informasi	0,1083	0,644	0,52100	0,0047
X5	Koordinasi	0,7737	2,962	0,00393	0,0907
X6	Kompensasi	0,5427	2,238	0,02778	0,0538
X7	Perenc. Strategis	0,0954	0,450	0,65387	0,0023
X8	Penyusunan Program	1,7075	5,066	0,00000	0,2258
X9	Penyusu. Anggaran	0,8037	3,139	0,00231	0,1007
X10	Pengukr. Pelaksanaan	0,0375	0,190	0,84947	4,11564E-04
X11	Pengbln. Keputusan	0,9704	3,259	0,00159	0,1077
R Squared = 0,8143		F Ratio = 35,083		Konstanta = -156,7617	
Multiple R = 0,9024		Probabilitas = 3,000E-14		DW = 2,0586	

Sumber: Lampiran 4

TABEL 5.31
REKAPITULASI HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA ATAS
VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN UNIT USAHA SAMPEL
KATEGORI TANPA BINAAN

VARIABEL PENELITIAN	LABEL	KOEFISIEN REGRESI	t-HITUNG	PROBABILITAS	r^2
X1	Struktur Organisasi	0,0114	0,118	0,90164	1,59215E-04
X2	Pelimp. Wewenang	0,4434	3,639	0,00046	0,1308
X3	Budaya Organisasi	0,1220	1,156	0,25080	0,0150
X4	Aliran informasi	0,0310	0,187	0,85186	3,98479E-04
X5	Koordinasi	0,0315	2,945	0,00413	0,0897
X6	Kompensasi	0,3502	3,503	0,00073	0,1224
X7	Perenc. Strategis	0,0065	0,056	0,95586	3,50145E-05
X8	Penyusunan Program	0,6430	7,078	0,00000	0,3628
X9	Penyusu. Anggaran	0,4783	4,052	0,00011	0,1573
X10	Pengukr. Pelaksanaan	0,0378	0,423	0,67338	0,0020
X11	Pengbln. Keputusan	0,3755	3,643	0,00045	0,1311
R Squared = 0,8187		F Ratio = 36,137		Konstanta = -52,2677	
Multiple R = 0,9048		Probabilitas = 0,000E+00		DW = 1,8272	

Sumber: Lampiran 5

Dari hasil analisis regresi linier berganda dengan pendekatan metode *full regression* seperti terlihat pada tabel 5.30 dan 5.31 ternyata secara parsial terdapat beberapa variabel bebas yang tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tergangungnya. Sebagaimana diketahui tujuan dari penggunaan pendekatan model *full regression* adalah untuk estimasi, maka model yang variabel bebasnya tidak signifikan kurang tepat digunakan. Cara untuk mengatasi masalah ini adalah dengan melakukan pendekatan analisis regresi bertahap atau dikenal dengan nama *stepwise regression*. Melalui pendekatan *stepwise regression* dapat diketahui dan dibuat beberapa model regresi linear berganda. Namun untuk tujuan estimasi dipilih model regresi linear berganda yang semua variabel bebasnya mempunyai pengaruh signifikan terhadap variabel tergantung. Pada Tabel 5.32 dan 5.33 dapat dilihat rangkuman hasil regresi linear berganda dengan pendekatan *stepwise regression* baik untuk kategori binaan maupun kategori tanpa binaan.

TABEL 5.32
REKAPITULASI HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA
ATAS VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN UNIT USAHA SAMPEL
KATEGORI BINAAN DENGAN PENDEKATAN *STEPWISE REGRESSION*

VARIABEL PENELITIAN	LABEL	KOEFISIEN REGRESI	F-HITUNG	PROBABILITAS	r^2
X2	Pelimp. Wewenang	0,6787	6,884	0,01017	0,0689
X5	Koordinasi	0,8166	10,370	0,00176	0,1003
X6	Kompensasi	0,5231	5,100	0,02626	0,0520
X8	Penyusunan Program	1,7273	29,851	0,00000	0,2430
X9	Penysn. Anggaran	0,8473	11,755	0,00091	0,1122
X11	Pengbn. Keputusan	0,9846	11,559	0,00099	0,1105
R Squared = 0,8105		F Ratio = 66,298		Konstanta = -143,9891	
Multiple R = 0,9003		Probabilitas = 0,00E+00		DW = 2,0850	

Sumber: Lampiran 6

TABEL 5.33
REKAPITULASI HASIL ANALISIS REGRESI LINEAR BERGANDA
ATAS VARIABEL-VARIABEL PENELITIAN UNIT USAHA SAMPEL
KATEGORI TANPA BINAAN DENGAN PENDEKATAN *STEPWISE REGRESSION*

VARIABEL PENELITIAN	LABEL	KOEFISIEN REGRESI	F-HITUNG	PROBABILITAS	r^2
X2	Pelimp. Wewenang	0,4520	16,330	0,00011	0,1494
X5	Koordinasi	0,2714	8,360	0,00478	0,0825
X6	Kompensasi	0,3731	15,937	0,00013	0,1463
X8	Penyusunan Program	0,6323	55,214	0,00000	0,3725
X9	Penysn. Anggaran	0,4943	19,090	0,00003	0,1703
X11	Pengbln. Keputusan	0,3948	16,696	0,00009	0,1522
R Squared = 0,8157		F Ratio = 68,558		Konstanta = -46,6400	
Multiple R = 0,9031		Probabilitas = 0,000E+00		DW = 1,8340	

Sumber : Lampiran 7

Berdasarkan hasil analisis regresi linear berganda dengan pendekatan stepwise regression, maka persamaan regresi berganda yang diperoleh untuk kategori binaan (Y_B) maupun kategori tanpa binaan (Y_{TB}) berubah menjadi :

$$Y_B = -143,9891 + 0,6787 X_2 + 0,8166 X_5 + 0,5231 X_6 + 1,7273 X_8 + 0,8473 X_9 + 0,9846 X_{11}$$

$$Y_{TB} = -46,6400 + 0,4520 X_2 + 0,2714 X_5 + 0,3731 X_6 + 0,6323 X_8 + 0,4943 X_9 + 0,3948 X_{11}$$

Dari persamaan regresi linear berganda yang baru ini dapat dilihat bagaimana pengaruh variabel-variabel yaitu pelimpahan wewenang, koordinasi, kompensasi, penyusunan program, penyusunan anggaran, dan pengambilan keputusan terhadap keberhasilan organisasi baik pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan.

Pada kategori binaan maupun tanpa binaan variabel-variabel : pelimpahan wewenang, koordinasi, kompensasi, penyusunan program, penyusunan anggaran, serta pengambilan keputusan mempunyai pengaruh positif terhadap keberhasilan organisasi industri kecil logam di Sidoarjo. Pengaruh positif ini menunjukkan bahwa keberhasilan organisasi akan berubah searah dengan perubahan variabel-variabel bebasnya yaitu pelimpahan wewenang, koordinasi, kompensasi, penyusunan program, penyusunan anggaran, dan pengambilan keputusan.

Koefisien regresi pada kategori binaan maupun tanpa binaan untuk pelimpahan wewenang sebesar 0,6787 dan 0,4520, koordinasi sebesar 0,8166 dan 0,2714, kompensasi sebesar 0,5231 dan 0,3731, penyusunan program sebesar 1,7273 dan 0,6323, penyusunan anggaran sebesar 0,8473 dan 0,4943, serta pengambilan keputusan sebesar 0,9846 dan 0,3948 menunjukkan besarnya pengaruh masing-masing faktor tersebut terhadap keberhasilan organisasi.

Pada Tabel 5.32 dan 5.33 dapat diketahui hubungan antara variabel-variabel bebas : pelimpahan wewenang, koordinasi, kompensasi, penyusunan program, penyusunan anggaran dan pengambilan keputusan secara bersama-sama mempunyai pengaruh bermakna atau pengaruh yang kuat terhadap keberhasilan organisasi baik pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan, dari nilai koefisien korelasi keseluruhan (Multiple R) yaitu sebesar 0,9003 atau 90,03 % dan 0,9031 atau 90,31 %. Koefisien korelasi sebesar 0,9003 untuk kategori binaan dan 0,9031 untuk kategori tanpa binaan ini menunjukkan bahwa hubungan antara variabel-variabel bebas tersebut secara bersama-sama terhadap keberhasilan organisasi industri kecil logam kategori binaan dan kategori tanpa binaan sebesar 90,03 % dan 90,31 %. Hubungan ini dapat dikategorikan kuat (erat), karena

besarnya koefisien korelasi tersebut mendekati angka 100 % atau 1. Sebagaimana diketahui bahwa suatu hubungan dikatakan sempurna jika koefisien korelasinya mencapai angka 100 % atau 1 (baik positif maupun negatif). Koefisien determinasi keseluruhan (R squared atau R^2) untuk kategori binaan maupun kategori tanpa binaan sebesar 0,8105 dan 0,8157 menunjukkan bahwa model regresi linier berganda ini variabel bebasnya X_2 , X_5 , X_6 , X_8 , X_9 , dan X_{11} secara bersama-sama mampu memberikan kontribusi terhadap keberhasilan organisasi sebesar 81,05 % dan 81,57 %.

5.4.1.1 Uji Serentak (Uji F)

Analisis dari hasil uji F ini dimaksudkan untuk membuktikan hipotesis pertama dan ketiga dari penelitian yang menyatakan bahwa diduga beberapa faktor sistem pengendalian manajemen mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo. Uji-F digunakan untuk melihat kemaknaan pengaruh antara variabel bebas secara bersama-sama atau serentak terhadap variabel tergantung yaitu dengan membandingkan nilai F-hitung yang dihasilkan oleh regresi linear berganda dengan nilai F-tabel pada taraf signifikan ($\alpha = 0,05$).

Berdasarkan hasil perhitungan dengan pendekatan *stepwise* pada Tabel 5.32 dan 5.33 menunjukkan F-hitung yang dihasilkan oleh kategori binaan maupun tanpa binaan adalah sebesar 66,298 dan 68,588 berarti lebih besar dari F-tabel sebesar 2,21 dengan probabilitas untuk kategori binaan maupun tanpa binaan sangat kecil sekali ($0,000E+00 < 0,05$).

Selain itu bila dilihat dari besarnya kontribusi seluruh variabel bebas (pelimpahan wewenang, koordinasi, kompensasi, penyusunan program, penyusunan anggaran, dan

pengambilan keputusan) terhadap variabel terikat (keberhasilan organisasi) dari hasil perhitungan statistik : koefisien determinasi keseluruhan (R squared atau R^2) untuk kategori binaan maupun kategori tanpa binaan sebesar 0,8105 dan 0,8157. Angka tersebut menunjukkan bahwa variabel bebas yang meliputi pelimpahan wewenang, koordinasi, kompensasi, penyusunan program, penyusunan anggaran dan pengambilan keputusan secara bersama-sama mampu menjelaskan variasi atau perubahan variabel tergantung (keberhasilan organisasi) sebesar 81,05 % dan 81,57 % atau dapat dikatakan 81,05 % dan 81,57 % perubahan variabel Y pada kategori binaan dan kategori tanpa binaan disebabkan oleh perubahan variabel X_2, X_5, X_6, X_8, X_9 , dan, selebihnya sebesar 18,95 % dan 18,43 % disebabkan oleh variabel lain di luar variabel yang diteliti.

Dengan demikian hipotesis pertama dan ketiga yang menyatakan diduga bahwa beberapa faktor sistem pengendalian manajemen secara bersama-sama atau serentak mempunyai pengaruh bermakna terhadap keberhasilan industri kecil logam kategori binaan dan kategori tanpa binaan di Sidoarjo tidak terbukti (ditolak).

5.4.1.2 Uji Parsial (Uji t)

Analisis dari hasil uji parsial (uji t) ini untuk mengetahui pengaruh masing-masing variabel bebas (secara parsial) dengan variabel tergantung. Uji-t digunakan untuk melihat keberartian pengaruh antara variabel bebas secara parsial terhadap variabel tergantung dan apakah pengaruh tersebut bermakna atau tidak. Uji-t dilakukan dengan cara membandingkan t-hitung dengan t-tabel pada taraf signifikan 5 % ($\alpha = 5\%$) dan dengan membandingkan nilai probabilitas dengan besarnya taraf signifikan 5 % ($\alpha = 0,05$).

Untuk mengetahui seberapa besar pengaruh variabel-variabel bebas secara parsial terhadap variabel tergantung dapat dilihat dari koefisien determinasi parsial (r^2). Angka yang diperoleh dari koefisien determinasi parsial (r^2) merupakan derajat pengaruh yang sebenarnya antara variabel bebas dan variabel tergantung, artinya variasi atau perubahan variabel tergantung mampu dijelaskan oleh variabel bebasnya sebesar koefisien determinasinya atau dengan kata lain menunjukkan besarnya kontribusi yang diberikan variabel bebas terhadap variabel tergantung. Hasil uji regresi bertahap (stepwise regression) pada kategori binaan dan kategori tanpa binaan seperti tercantum pada Tabel 5.32 dan 5.33 memperlihatkan bahwa variabel-variabel bebas pelimpahan wewenang, koordinasi, kompensasi, penyusunan program, penyusunan anggaran, dan pengambilan keputusan secara parsial memiliki hubungan yang signifikan terhadap variabel tergantung (keberhasilan organisasi) industri kecil logam di Sidoarjo.

Nilai t hitung untuk variabel penyusunan program pada kategori binaan dan kategori tanpa binaan berturut-turut sebesar 29,851 dan 55,214, angka ini lebih besar dari t tabel sebesar 1,960 dengan probabilitasnya untuk kedua kategori tersebut sebesar 0,0000 lebih kecil dari 0,05 (α). Keadaan ini menunjukkan bahwa hubungan variabel penyusunan program terhadap keberhasilan organisasi adalah sangat signifikan. Disamping itu apabila dilihat koefisien determinasi parsial (r^2) baik pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan terbesar dimiliki oleh variabel penyusunan program sebesar 0,2430 dan 0,3725 artinya kontribusi variabel penyusunan program adalah sebesar 24,30 % dan 37,25 %, angka ini adalah kontribusi yang terbesar dibandingkan kelima faktor lain yaitu

pelimpahan wewenang, koordinasi, kompensasi, penyusunan anggaran, dan pengambilan keputusan.

Peringkat kedua dari urutan dominasi variabel-variabel bebas secara parsial pada *kategori binaan* dan *kategori tanpa binaan* ditempati oleh variabel penyusunan anggaran dengan nilai t hitung sebesar 11,755 dan 19,090 lebih besar dari t tabel sebesar 1,960 dengan probabilitasnya sebesar 0,00091 dan 0,00003 lebih kecil dari 0,05 (α). Keadaan ini menunjukkan bahwa hubungan variabel penyusunan anggaran baik pada kategori binaan maupun tanpa binaan terhadap keberhasilan organisasi adalah signifikan. Disamping itu apabila dilihat koefisien determinasi parsialnya (r^2) masing-masing sebesar 0,1122 dan 0,1703 artinya kontribusi variabel penyusunan anggaran adalah sebesar 11,22 % dan 17,03 %, angka ini adalah kontribusi yang terbesar kedua setelah variabel penyusunan program.

Peringkat ketiga dari urutan dominasi variabel-variabel bebas secara parsial pada *kategori binaan* dan *kategori tanpa binaan* ditempati oleh variabel pengambilan keputusan dengan nilai t hitung sebesar 11,559 dan 16,696 lebih besar dari t tabel sebesar 1,960 dengan probabilitasnya sebesar 0,00099 dan 0,00009 lebih kecil dari 0,05 (α). Keadaan ini menunjukkan bahwa hubungan variabel pengambilan keputusan baik pada kategori binaan maupun tanpa binaan terhadap keberhasilan organisasi adalah signifikan. Disamping itu apabila dilihat koefisien determinasi parsialnya (r^2) masing-masing sebesar 0,1105 dan 0,1522 artinya kontribusi variabel pengambilan keputusan adalah sebesar 11,22 % dan 17,03 %, angka ini adalah kontribusi yang menempati urutan ketiga.

Peringkat keempat dari urutan dominasi variabel-variabel bebas secara parsial pada *kategori binaan* ditempati oleh variabel koordinasi dengan nilai t hitung sebesar 10,370 lebih besar dari t tabel sebesar 1,960 dengan probabilitasnya sebesar 0,00176 lebih kecil dari 0,05 (α). Keadaan ini menunjukkan bahwa hubungan variabel koordinasi terhadap keberhasilan organisasi adalah signifikan. Disamping itu apabila dilihat koefisien determinasi parsialnya (r^2) sebesar 0,1003 artinya kontribusi variabel koordinasi adalah sebesar 10,03 %, angka ini adalah kontribusi yang menempati urutan keempat. Sedangkan pada kategori *tanpa binaan* peringkat keempat ini ditempati oleh variabel pelimpahan wewenang dengan nilai t hitung sebesar 16,330 lebih besar dari t tabel sebesar 1,960 dengan probabilitasnya sebesar 0,00011 lebih kecil dari 0,05 (α). Keadaan ini menunjukkan bahwa hubungan variabel pelimpahan wewenang terhadap keberhasilan organisasi adalah signifikan. Disamping itu apabila dilihat koefisien determinasi parsialnya (r^2) sebesar 0,1494 artinya kontribusi variabel pelimpahan wewenang adalah sebesar 14,94 %, angka ini adalah kontribusi yang menempati urutan keempat pada kategori tanpa binaan.

Peringkat kelima dari urutan dominasi variabel-variabel bebas secara parsial pada *kategori binaan* ditempati oleh variabel pelimpahan wewenang dengan nilai t hitung sebesar 6,884 lebih besar dari t tabel sebesar 1,960 dengan probabilitasnya sebesar 0,01017 lebih kecil dari 0,05 (α). Keadaan ini menunjukkan bahwa hubungan variabel pelimpahan wewenang terhadap keberhasilan organisasi adalah signifikan. Disamping itu apabila dilihat koefisien determinasi parsialnya (r^2) sebesar 0,0689 artinya kontribusi variabel koordinasi adalah sebesar 6,89 %, angka ini adalah kontribusi yang menempati

urutan keempat. Sedangkan pada kategori *tanpa binaan* peringkat kelima ini ditempati oleh variabel kompensasi dengan nilai t hitung sebesar 15,937 lebih besar dari t tabel sebesar 1,960 dengan probabilitasnya sebesar 0,00013 lebih kecil dari 0,05 (α). Keadaan ini menunjukkan bahwa hubungan variabel kompensasi terhadap keberhasilan organisasi adalah signifikan. Disamping itu apabila dilihat koefisien determinasi parsialnya (r^2) sebesar 0,1463 artinya kontribusi variabel kompensasi adalah sebesar 14,63 %, angka ini adalah kontribusi yang menempati urutan kelima pada kategori tanpa binaan.

Peringkat terakhir dari urutan dominasi variabel-variabel bebas secara parsial pada kategori *binaan* ditempati oleh variabel kompensasi dengan nilai t hitung sebesar 5,100 lebih besar dari t tabel sebesar 1,960 dengan probabilitasnya sebesar 0,02626 lebih kecil dari 0,05 (α). Keadaan ini menunjukkan bahwa hubungan variabel kompensasi terhadap keberhasilan organisasi adalah signifikan. Disamping itu apabila dilihat koefisien determinasi parsialnya (r^2) sebesar 0,0520 artinya kontribusi variabel kompensasi adalah sebesar 5,20 %, angka ini adalah kontribusi yang menempati urutan terakhir. Sedangkan pada kategori *tanpa binaan* peringkat terakhir ini ditempati oleh variabel koordinasi dengan nilai t hitung sebesar 8,360 lebih besar dari t tabel sebesar 1,960 dengan probabilitasnya sebesar 0,00478 lebih kecil dari 0,05 (α). Keadaan ini menunjukkan bahwa hubungan variabel koordinasi terhadap keberhasilan organisasi adalah signifikan. Disamping itu apabila dilihat koefisien determinasi parsialnya (r^2) sebesar 0,0825 artinya kontribusi variabel kompensasi adalah sebesar 8,25 %, angka ini adalah kontribusi yang menempati urutan terakhir pada kategori tanpa binaan.

Dari keenam faktor variabel bebas yang diuraikan secara parsial di atas dan berdasarkan angka-angka koefisien determinasi parsialnya (r^2), yang mempunyai kontribusi paling tinggi terhadap keberhasilan organisasi adalah faktor penyusunan program. Jadi hipotesis kedua dan keempat dari penelitian ini yang menyatakan diduga bahwa faktor penyusunan program mempunyai pengaruh yang dominan terhadap keberhasilan organisasi terbukti.

5.4.1.3 Evaluasi Ekonometri

Secara statistik model persamaan regresi yang diajukan beserta hasil pengujian hipotesisnya sudah dapat dikatakan memenuhi syarat, dalam arti keeratan hubungan variabel bebas dengan variabel tidak bebasnya atau variabel tergantungnya. Akan tetapi agar model persamaan tersebut juga dapat diterima secara ekonometrika dari estimator-estimator yang diperoleh dengan metode kuadrat terkecil atau dikenal dengan nama ordinary least square (OLS) sudah memenuhi syarat best linier unbiased estimation (BLUE), maka juga harus memenuhi asumsi klasik antara lain bebas dari multikolinieritas, heterokedastisitas, dan otokorelasi. Dalam pengujian ini yang diuji adalah model dengan menggunakan masing-masing 100 sampel untuk kategori binaan dan kategori tanpa binaan.

5.4.1.3.1 Uji Multikolinieritas

Salah satu asumsi model regresi linier klasik adalah tidak terjadinya multikolinieritas antara sesama variabel bebas yang ada dalam model, atau dapat dikatakan tidak adanya hubungan linier yang sempurna antara variabel bebas yang ada dalam model.

Uji multikolinieritas dimaksudkan untuk mengetahui adanya hubungan yang sempurna antara variabel bebas dalam model regresi. Apabila terjadi multikolinieritas sempurna maka penaksir koefisien regresi tidak dapat ditentukan kesalahan bakunya (standart error) tidak terhingga (Gujarati, 1993:159). Sedangkan untuk mengetahui terjadinya multikolinieritas atau tidak digunakan korelasi matrix.

Berdasarkan hasil perhitungan pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan seperti terlihat pada lampiran 12 dapat diketahui antara sesama variabel X saling berkolinieritas ganda, karena besarnya nilai masing-masing variabel pada matriks korelasi untuk kategori binaan maupun kategori tanpa binaan lebih besar dari nilai kritis baik untuk satu sisi (ekor) maupun dua sisi (ekor) pada taraf 0,05, akan tetapi menurut Emory (1980:448) angka toleransi untuk multikolinieritas adalah sampai sebesar 0,80. Jadi meskipun semua variabel saling berkolinieritas, kalau nilainya masih jauh di bawah 0,80 maka multikol tidak dianggap masalah, analisis tetap dilakukan.

5.4.1.3.2 Uji Heterokedastisitas

Untuk mendeteksi ada tidaknya gejala heterokedastisitas terdapat beberapa metode yang dapat digunakan seperti Metode Grafik, Park, Gleyser, Barlet dan Rank Spearman (Sudrajat, 1988:192).

Dalam penelitian ini digunakan metode Rank Spearman, dengan menggunakan metode ini, gejala heterokedastisitas akan ditunjukkan oleh tingginya r_{xx} masing-masing faktor independensi (mendekati 1).

Pada Tabel 5.34 di halaman berikut menunjukkan besarnya koefisien rank korelasi Spearman masing-masing variabel bebas.

TABEL 5.34

KOEFSISIEN KORELASI SPEARMAN MASING-MASING VARIABEL BEBAS

NO.	VARIABEL	r_{ex}	
		BINAAN	TANPA BINAAN
1.	Pelimpahan Wewenang (X2)	0,01068	0,0000
2.	Koordinasi (X5)	0,05068	0,0000
3.	Kompensasi (X6)	0,00346	0,0000
4.	Penyusunan program (X8)	0,02053	0,0000
5.	Penyusunan Anggaran (X9)	-0,04248	0,0000
6.	Pengambilan Keputusan (X11)	-0,02382	0,0000
Critical Value (1-tail, 0,05) = +/- 0,16551			
Critical Value (2-tail, 0,05) = +/- 0,19646			

Sumber: Dari lampiran 15

Dari tabel 5.34 di atas, ternyata nilai r_{ex} dari semua variabel (X2, X5, X6, X8, X9, dan X11) baik pada kategori binaan maupun tanpa binaan lebih kecil dari nilai kritisnya, baik untuk yang satu sisi maupun yang dua sisi. Dengan demikian model regresi tersebut tidak mengandung gejala heterokedastisitas.

5.4.1.3.3 Uji Otokorelasi

Ada beberapa cara untuk mendeteksi ada tidaknya otokorelasi yaitu dengan metode Grafik, Durbin Watson, Von Newman, dan Run Test, sebagai salah satu uji statistik non parametrik. Dalam penelitian ini untuk mendeteksi terjadinya otokorelasi digunakan metode Durbin Watson. Pengujiannya dilakukan dengan membandingkan nilai DW yang dihitung (d) dengan (dl) dan (du).

Hasil perhitungan yang terdapat pada lampiran 6 dan lampiran 7, nampak bahwa besarnya DW (d) untuk kategori binaan dan tanpa binaan adalah 2,0850 dan 1,8340, sedangkan nilai DW pada taraf nyata 5% (dl = 1,550 dan du = 1,803), jadi $du < d < 4-dl$ atau untuk kategori binaan $1,803 < 2,0850 < (4-1,550)$ atau $1,803 < 2,0850 < 2,450$ dan

untuk kategori tanpa binaan $1,803 < 1,8340 < (4-1,550)$ atau $1,803 < 1,8340 < 2,450$, diterima H_0 , artinya tidak terjadi gejala otokorelasi. Asumsi otokorelasi dapat dipenuhi.

5.4.2 Perbedaan Keberhasilan Industri Kecil Logam

Keberhasilan industri kecil logam di Sidoarjo, antara kategori binaan dan kategori tanpa binaan dapat diketahui signifikansi perbedaannya dengan menggunakan Uji t Dua Sampel Bebas (Difference Between Two Means). Uji t Dua Sampel Bebas (Difference Between Two Means) digunakan untuk menguji apakah terdapat perbedaan antara keberhasilan organisasi industri kecil logam kategori binaan dengan keberhasilan industri kecil logam kategori tanpa binaan di Sidoarjo. Bermakna atau tidaknya perbedaan keberhasilan tersebut dapat diketahui dengan cara membandingkan antara t hitung dengan t tabel dengan tingkat signifikansi sebesar 5% ($\alpha = 0,05$).

Hasil analisis pada lampiran 16, menunjukkan bahwa nilai t hitung sebesar 5,6955 lebih besar dari t tabel sebesar 1,960 dengan probabilitas sebesar $2,199E-08$ lebih kecil dari 0,05 (α). Keadaan ini menunjukkan perbedaan keberhasilan organisasi antara industri kecil logam kategori binaan dengan kategori tanpa binaan adalah signifikan, sehingga hipotesis kelima yang menyatakan diduga terdapat perbedaan keberhasilan antara kelompok binaan dengan kelompok tanpa binaan pada industri kecil logam di Sidoarjo, *diterima*.