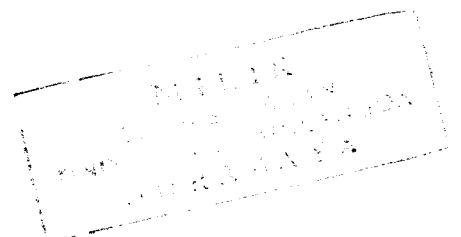


## BAB 6

### PEMBAHASAN HASIL ANALISIS

Dalam bab ini akan dibahas deskripsi hasil penelitian dan analisis model serta pembuktian hipotesis. Pembahasan deskripsi hasil penelitian akan didasarkan pada analisis deskriptif atas analisis model dan pembuktian hipotesis dalam bentuk pengujian hipotesis. Pembahasan analisis deskriptif meliputi hubungan variabel bebas berupa struktur organisasi ( $X_1$ ), pelimpahan wewenang ( $X_2$ ), budaya organisasi ( $X_3$ ), aliran informasi ( $X_4$ ), koordinasi ( $X_5$ ), kompensasi ( $X_6$ ), perencanaan strategis ( $X_7$ ), penyusunan program ( $X_8$ ), penyusunan anggaran ( $X_9$ ), pengukuran pelaksanaan ( $X_{10}$ ), dan pengambilan keputusan ( $X_{11}$ ) terhadap keberhasilan organisasi industri kecil logam kategori binaan dan kategori tanpa binaan di Sidoarjo. Pembahasan analisis model dan pembuktian hipotesis meliputi pembahasan pengujian hipotesis-hipotesis yang telah diajukan.

Untuk menguraikan hasil pembuktian hipotesis yang telah diajukan maka pembahasan ini dibagi dalam 3 (tiga) pokok bahasan yaitu pertama, pengaruh beberapa faktor sistim pengendalian manajemen terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan. Kedua pengaruh masing-masing faktor sistim pengendalian manajemen terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan. Pokok bahasan terakhir yaitu yang ketiga adalah, perbedaan keberhasilan organisasi kategori binaan dengan kategori tanpa binaan.



## 6.1 Pengaruh Beberapa Faktor Sistim Pengendalian Manajemen Terhadap Keberhasilan Organisasi Kategori Binaan Dan Kategori Tanpa Binaan

Untuk membuktikan hipotesis pertama dan ketiga yakni diduga variabel-variabel struktur organisasi ( $X_1$ ), pelimpahan wewenang ( $X_2$ ), budaya organisasi ( $X_3$ ), aliran informasi ( $X_4$ ), koordinasi ( $X_5$ ), kompensasi ( $X_6$ ), perencanaan strategis ( $X_7$ ), penyusunan program ( $X_8$ ), penyusunan anggaran ( $X_9$ ), pengukuran pelaksanaan ( $X_{10}$ ), dan pengambilan keputusan ( $X_{11}$ ) mempunyai pengaruh bermakna terhadap keberhasilan organisasi industri kecil logam kategori binaan dan kategori tanpa binaan di Sidoarjo, dapat dilihat dari hasil seperti ditampilkan pada Tabel 5.30 dan Tabel 5.31. Hasil analisis dengan metode *full regression*, yang didasarkan pada kriteria nilai t hitung dan nilai probabilitas menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang tidak seluruhnya bermakna antara variabel-variabel bebas yang terdiri dari struktur organisasi ( $X_1$ ), pelimpahan wewenang ( $X_2$ ), budaya organisasi ( $X_3$ ), aliran informasi ( $X_4$ ), koordinasi ( $X_5$ ), kompensasi ( $X_6$ ), perencanaan strategis ( $X_7$ ), penyusunan program ( $X_8$ ), penyusunan anggaran ( $X_9$ ), pengukuran pelaksanaan ( $X_{10}$ ), dan pengambilan keputusan ( $X_{11}$ ) terhadap keberhasilan organisasi industri kecil logam kategori binaan dan kategori tanpa binaan di Sidoarjo.

Melalui pendekatan *stepwise regression* dapat diketahui bahwa secara parsial terdapat 6 variabel dari 11 variabel penelitian yang mempunyai pengaruh bermakna meyakinkan

terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo yaitu pelimpahan wewenang ( $X_2$ ), koordinasi ( $X_5$ ), kompensasi ( $X_6$ ), penyusunan program ( $X_8$ ), penyusunan anggaran ( $X_9$ ), dan pengambilan keputusan ( $X_{11}$ ). Sedangkan 5 variabel dari 11 variabel penelitian tidak mempunyai pengaruh yang bermakna terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo yaitu struktur organisasi ( $X_1$ ), budaya organisasi ( $X_3$ ), aliran informasi ( $X_4$ ), perencanaan strategis ( $X_7$ ), dan pengukuran pelaksanaan ( $X_{10}$ ). Kelima variabel ini tidak mempunyai pengaruh bermakna terhadap keberhasilan organisasi industri kecil logam kategori binaan dan kategori tanpa binaan di Sidoarjo.

Hasil perhitungan dengan menggunakan pendekatan *full regression* maupun pendekatan *stepwise regression* pada kategori binaan maupun tanpa binaan seperti yang disajikan pada Tabel 5.30 sampai dengan Tabel 5.33 menunjukkan besarnya  $F_{hitung}$  yang lebih besar dari  $F_{tabel}$  pada derajat signifikansi 5% dan memiliki nilai probabilitas sangat kecil sekali dan kurang dari 0,05 ( $\alpha=5\%$ ). Dengan demikian hipotesis pertama dan ketiga yang menyatakan diduga bahwa variabel-variabel bebas penelitian mempunyai pengaruh bermakna terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan pada industri kecil logam di Sidoarjo ditolak.

Seperti telah dijelaskan dalam teori bahwa salah satu usaha terpenting yang harus dilakukan oleh pimpinan agar keberhasilan organisasi dapat dicapai adalah memahami dan memperhatikan beberapa faktor sistim pengendalian manajemen yang dapat mempengaruhi

keberhasilan organisasi unit usahanya. Dari pengamatan langsung di lapangan, industri kecil logam memiliki karakteristik khusus yang meliputi : jumlah tenaga kerja yang diserap cukup banyak, besarnya investasi yang ditanamkan oleh setiap unit usaha relatif cukup besar dari 50% lebih responden telah menanamkan dananya Rp. 400.000.000,- atau lebih, merupakan industri yang padat modal, 50% lebih dari responden memiliki tingkat pendidikan diatas SLTA, serta sebagian besar responden yaitu 70% lebih telah memimpin unit usaha selama lebih dari 5 (lima) tahun, disamping itu sebagian besar responden merupakan pemilik langsung unit usaha dan adanya prospek pasar yang cukup baik. Adanya beberapa karakteristik khusus yang dimiliki oleh industri kecil logam yang membedakan dengan industri kecil lainnya inilah, sehingga perlu diperhatikan beberapa faktor sistem pengendalian manajemen pada unit usaha industri kecil logam agar unit usaha pada industri kecil logam dapat meningkatkan keberhasilan organisasinya.

## 6.2 Pengaruh Masing-Masing Faktor Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Keberhasilan Organisasi Kategori Binaan Dan Kategori Tanpa Binaan

Setelah variabel yang signifikan ditentukan pada bagian 6.1, selanjutnya pada bagian ini akan dibuktikan kebenaran hipotesis kedua dan keempat yang menyatakan dugaan bahwa variabel penyusunan program ( $X_1$ ) mempunyai pengaruh yang dominan terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo.

Kriteria pengujian yang digunakan dalam pembuktian hipotesis kedua dan keempat ini adalah dengan cara membandingkan nilai probabilitas masing-masing variabel sehingga dapat diketahui nilai probabilitas terkecil dan juga dengan membandingkan nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang terbesar. Nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang terbesar menunjukkan besarnya pengaruh yang diberikan masing-masing variabel sehingga variabel yang mempunyai nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) yang terbesar diantara variabel lainnya merupakan variabel yang mempunyai pengaruh dominan terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan pada industri kecil logam di Sidoarjo.

Hasil perhitungan analisis regresi dengan pendekatan *full regression* seperti ditampilkan pada Tabel 5.30 dan Tabel 5.31 menunjukkan bahwa keenam variabel penelitian mempunyai pengaruh bermakna terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan pada industri kecil logam di Sidoarjo. Adapun besarnya pengaruh masing-masing variabel pada kategori binaan dan kategori tanpa binaan adalah sebagai berikut : variabel pelimpahan wewenang ( $X_2$ ) sebesar 0,0627 dan 0,1308, koordinasi ( $X_5$ ) sebesar 0,0907 dan 0,0897, kompensasi ( $X_6$ ) sebesar 0,0538 dan 0,1224, penyusunan program ( $X_8$ ) sebesar 0,2258 dan 0,3628, penyusunan anggaran ( $X_9$ ) sebesar 0,1007 dan 0,1573, serta pengambilan keputusan ( $X_{11}$ ) sebesar 0,1077 dan 0,1311. Sedangkan kelima variabel penelitian yang tidak mempunyai pengaruh terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan adalah variabel struktur organisasi ( $X_1$ ) yaitu sebesar 1,59215E-04 dan 0,0103, budaya

organisasi ( $X_3$ ) sebesar 0,0150 dan 0,0056, aliran informasi ( $X_4$ ) sebesar 3,98479E-04 dan 0,0047, perencanaan strategis ( $X_7$ ) sebesar 3,50145E-05 dan 0,0023, serta pengukuran pelaksanaan ( $X_{10}$ ) sebesar 0,0020 dan 4,11564E-04.

Ternyata nilai koefisien determinasi parsial ( $r^2$ ) terbesar dengan pendekatan *full regression* dimiliki oleh variabel penyusunan program ( $X_8$ ) sebesar 0,2258 pada kategori binaan dan sebesar 0,3628 pada kategori tanpa binaan, demikian pula halnya apabila digunakan pendekatan *stepwise regression*. Kedua nilai tersebut lebih besar dibandingkan dengan variabel lainnya pada kategori binaan dan kategori tanpa binaan, hal ini berarti bahwa variabel ini mempunyai pengaruh yang dominan terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan pada industri kecil logam di Sidoarjo. Selain itu probabilitas terkecil yang dimiliki variabel penyusunan program dari kedua kategori binaan dan tanpa binaan juga menunjukkan bahwa variabel tersebut memiliki nilai signifikan yang paling besar dibandingkan variabel lainnya. Hasil pengujian tersebut membuktikan hipotesis kedua dan keempat yang diajukan dalam penelitian ini terbukti benar atau dapat diterima.

Untuk lebih jelasnya akan dibahas penulis satu persatu variabel bebas penelitian dalam pembahasan berikut yang dikaitkan dengan permasalahan yang ada serta didukung pula oleh data empiris dari hasil penelitian. Pembahasan setiap variabel akan dimulai dari variabel yang signifikan dan selanjutnya diikuti oleh variabel yang tidak signifikan berdasarkan pendekatan *full regression* dan *stepwise regression* yang difokuskan pada *stepwise regression*.

## 6.2.1 Pengaruh Variabel Penyusunan Program ( $X_1$ ) Terhadap Keberhasilan Organisasi

Berdasarkan hasil perhitungan statistik terlihat bahwa pengaruh variabel penyusunan program yang kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi sangat dominan baik pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan, terlihat dari tingkat probabilitasnya baik untuk kategori binaan maupun kategori tanpa binaan sebesar 0,0000 dan koefisien determinasi parsialnya untuk kategori binaan dan kategori tanpa binaan sebesar 24,30% dan 37,25% dengan pendekatan *full regression*, sedangkan dengan pendekatan *stepwise regression* tingkat probabilitas untuk kategori binaan dan kategori tanpa binaan sebesar 0,0000 dan koefisien determinasi parsialnya sebesar 22,58% dan 36,28%. Dengan demikian keadaan ini menunjukkan bahwa variabel penyusunan program kontribusinya sangat besar sekali dan memberikan pengaruh yang sangat signifikan terhadap keberhasilan organisasi. Hal ini terjadi karena variabel penyusunan program merupakan kegiatan pertama yang dilakukan dari unsur proses dalam sistem pengendalian manajemen sebelum melakukan kegiatan lainnya.

Secara teoritis telah dikatakan bahwa penyusunan program merupakan salah satu unsur proses dalam sistem pengendalian manajemen. Penyusunan program merupakan kegiatan pertama-tama yang dilakukan unit usaha dalam menjalankan kegiatannya sebelum melakukan kegiatan lainnya. Dari kegiatan penyusunan program ini akan dapat diketahui program-program yang akan dilaksanakan organisasi/unit usaha serta perkiraan jumlah sumber daya yang akan dialokasikan untuk masing-masing program. Dengan penyusunan

program yang baik dan jelas maka penyusunan program dapat digunakan sebagai pedoman penyusunan anggaran.

Hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa baik pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan melaksanakan penyusunan programnya dengan baik, terbukti dari kategori binaan dan kategori tanpa binaan sebesar 60% dan 54% unit usaha menilai penyusunan programnya dengan kualitas baik. Sesuai dengan kondisi di lapangan unit usaha kategori binaan maupun kategori tanpa binaan telah melaksanakan penyusunan programnya dengan baik meskipun beberapa unit usaha masih melakukannya dalam bentuk yang sederhana. Hal ini disebabkan antara lain karena kesadaran pimpinan/pemilik/pengelola akan tingkat persaingan yang cukup tinggi dengan semakin bertambahnya tahun dan ancaman pendatang baru yang masuk dalam industri kecil logam sehingga mengharuskannya untuk membuat rencana kerja jangka panjang dalam bentuk penyusunan program agar dapat mempertahankan keberadaannya di dalam industri logam. Disamping itu tingkat pendidikan pimpinan/pemilik/pengelola unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan minimal berpendidikan SLTA keatas, yaitu pada unit usaha kategori binaan pimpinan/pemilik/pengelola yang berpendidikan SLTA, sarjana muda dan sederajat, serta sarjana sebesar 83% dan pada kategori tanpa binaan sebesar 51%, sehingga dengan bekal tingkat pendidikan ini dan ditambah dengan beberapa kegiatan pelatihan yang pernah diikuti serta didukung oleh pengalaman pimpinan/pengelola memimpin unit usaha, dimana pada kategori binaan pengalaman pimpinan yang memimpin lebih dari 5 tahun sebesar 78% unit usaha sedangkan pada kategori tanpa binaan sebesar 88% , memungkinkan pimpinan mampu melaksanakan penyusunan program.



Adanya kegiatan penyusunan program baik pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan tidak terlepas dari besarnya investasi dana yang telah ditanamkan pada masing-masing unit usaha baik pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan, hal ini terbukti dari besarnya investasi dana yang telah ditanamkan oleh unit usaha kategori binaan sejumlah lebih besar dari atau sama dengan Rp. 400.000.000,- sebesar 76% sedangkan pada kategori tanpa binaan sebesar 56%. Disamping itu dalam upaya pencapaian keberhasilan organisasinya yang lebih baik unit usaha kategori binaan maupun kategori tanpa binaan telah memiliki program pemasaran, terbukti dari unit usaha kategori binaan yang memiliki program pemasaran sebesar 100% sedangkan unit usaha kategori tanpa binaan yang memiliki program pemasaran sebesar 56%.

### 6.2.2 Pengaruh Variabel Penyusunan Anggaran ( $X_3$ ) Terhadap Keberhasilan Organisasi

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa pengaruh variabel penyusunan anggaran mempunyai pengaruh yang positif dan searah terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan maupun kategori tanpa binaan. Disamping itu variabel penyusunan anggaran juga memberikan pengaruh yang bermakna (signifikan) terhadap keberhasilan organisasi baik pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan. Secara teori hubungan kedua variabel dapat diterima. Hal ini berarti bahwa jika penyusunan anggaran dilaksanakan lebih baik maka keberhasilan organisasi pada unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dikumpulkan bahwa pengaruh variabel penyusunan anggaran ini kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan

dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo dengan menggunakan pendekatan *stepwise* adalah sebesar 11,22% dan 17,03% sedangkan dengan pendekatan *full regression* sebesar 10,07% dan 15,73%. Variabel penyusunan anggaran ini kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan pada industri kecil logam di Sidoarjo memberikan pengaruh yang bermakna setelah variabel penyusunan program. Hal ini berarti bahwa faktor penyusunan anggaran juga memegang peranan penting dalam usaha meningkatkan keberhasilan organisasi kategori binaan maupun kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo.

Secara teoritis dikatakan bahwa penyusunan anggaran dapat dilaksanakan dengan baik apabila telah tersusun program kerja yang jelas, sebaliknya apabila tidak terdapat program kerja yang jelas maka penyusunan anggaran tidak dapat dilaksanakan dengan baik. Penyusunan anggaran yang berupa penyusunan rencana kerja jangka pendek yang dikuantitatifkan dalam satu tahun ini sangat penting untuk menjaga kelancaran kegiatan operasional yang dilakukan unit usaha. Dengan adanya kegiatan penyusunan anggaran ini selanjutnya anggaran dapat digunakan sebagai alat komunikasi antara rencana yang telah disusun oleh unit usaha dengan anggota organisasi/unit usaha, sebagai alat pengendali unit usaha terhadap realisasi kegiatan perusahaan dengan hasil yang diinginkan, sebagai pedoman anggota organisasi dalam melaksanakan kegiatannya, serta sebagai pendorong anggota organisasi dalam mencapai tujuannya.

Berdasarkan hasil pengamatan di lapangan menunjukkan bahwa penyusunan anggaran telah dilaksanakan dengan baik oleh unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan, terbukti yang melaksanakan penyusunan anggaran dengan baik pada kategori binaan sebesar 55% dan kategori tanpa binaan sebesar 48%.

### 6.2.3 Pengaruh Variabel Pengambilan Keputusan ( $X_{11}$ ) Terhadap Keberhasilan Organisasi

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa pengaruh variabel pengambilan keputusan mempunyai pengaruh yang positif dan searah terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan maupun kategori tanpa binaan. Disamping itu variabel pengambilan keputusan juga memberikan pengaruh yang bermakna (signifikan) terhadap keberhasilan organisasi baik pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan. Secara teori hubungan kedua variabel tersebut dapat diterima. Hal ini berarti bahwa jika pengambilan keputusan dilakukan dengan tepat maka keberhasilan organisasi pada unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dikumpulkan bahwa pengaruh variabel pengambilan keputusan ini kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo dengan menggunakan pendekatan *stepwise regression* adalah sebesar 11,05% dan 15,22% sedangkan dengan pendekatan *full regression* sebesar 10,77% dan 13,11%. Variabel pengambilan keputusan ini kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan pada industri kecil logam di Sidoarjo memberikan pengaruh yang bermakna setelah variabel penyusunan program dan penyusunan anggaran. Hal ini berarti bahwa variabel pengambilan keputusan juga memegang peranan penting dan secara parsial menempati urutan ketiga dalam usaha meningkatkan keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo.

Secara teoritis dikatakan bahwa keputusan akan terus menerus dibuat di dalam proses pengendalian. Karena keterbatasan yang dimiliki oleh manusia sebagai pelaku dalam organisasi, pengambilan keputusan cenderung berorientasi pada hasil. Model kausalitas sederhana dapat digunakan untuk melihat lingkungan dari suatu penyelesaian masalah, dengan mana permasalahan dipandang dari pengalaman masa lalu dalam pengambilan keputusan.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, pengambilan keputusan ini memberikan pengaruh penting pada pelaksanaan kegiatan operasional unit usaha. Pengambilan keputusan ini tidak hanya dilakukan oleh pimpinan/pengelola unit usaha tetapi juga oleh anggota unit usaha terutama terkait dengan pelaksanaan kegiatan operasional unit usaha. Variabel pengambilan keputusan mempunyai pengaruh penting pada keberhasilan organisasi baik pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan mengingat hasil produksi industri logam ini memiliki jenis yang beraneka ragam dan menyesuaikan dengan pesanan, hal ini terbukti pada unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan sebesar 81% dan 77% jenis kegiatan proses produksinya berdasarkan pesanan. Disamping itu industri logam ini membutuhkan presisi dan ketepatan yang tinggi dari hasil produksinya, sebab sebagian besar hasil produksinya berupa komponen barang setengah jadi atau dalam bentuk suku cadang sepeda, becak, sepeda motor, dan mobil. Dari hasil pengamatan di lapangan ternyata sebagian besar unit usaha telah melaksanakan pengambilan keputusan dengan baik, terbukti yang telah melaksanakan pengambilan keputusan dengan baik untuk kategori binaan dan tanpa binaan sebesar 46% dan 44%. Keadaan ini menunjukkan bahwa setiap anggota unit usaha dari sebesar 46% unit usaha kategori binaan dan 44% unit usaha kategori tanpa binaan, mampu mendiagnosis suatu permasalahan yang dihadapi dalam

menjalankan tugasnya, anggota organisasi memiliki kemampuan untuk menemukan alternatif penyelesaian permasalahan yang dihadapinya, anggota organisasi mampu menganalisis dan membandingkan alternatif pemecahan masalah dalam pengambilan keputusan, anggota organisasi mampu membuat pilihan terhadap alternatif penyelesaian masalah serta anggota organisasi mempunyai keleluasaan dalam pengambilan keputusan sesuai dengan tugas dan tanggung jawabnya.

#### 6.2.4 Pengaruh Variabel Koordinasi ( $X_5$ ) Terhadap Keberhasilan Organisasi

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel koordinasi mempunyai pengaruh yang positif dan searah terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan maupun kategori tanpa binaan. Disamping itu variabel koordinasi juga memberikan pengaruh yang bermakna (signifikan) terhadap keberhasilan organisasi baik pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan. Secara teori hubungan kedua variabel tersebut dapat diterima. Hal ini berarti bahwa jika koordinasi dilaksanakan dengan lebih baik maka keberhasilan organisasi pada unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dikumpulkan bahwa pengaruh variabel koordinasi ini kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo dengan menggunakan pendekatan *stepwise regression* adalah sebesar 10,03% dan 8,25% sedangkan dengan pendekatan *full regression* sebesar 9,07% dan 8,97%. Variabel koordinasi ini kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan memberikan pengaruh yang bermakna setelah penyusunan program, penyusunan anggaran, dan pengambilan keputusan serta menempati urutan keempat sedangkan kategori tanpa binaan menempati urutan keenam. Hal ini

berarti bahwa koordinasi juga memegang peranan penting dan secara parsial menempati urutan keempat pada kategori binaan dan urutan keenam pada kategori tanpa binaan dalam usaha meningkatkan keberhasilan organisasi industri kecil logam di Sidoarjo.

Secara teoritis dikatakan bahwa secara umum bentuk sederhana dan sangat efektif dari koordinasi timbul ketika anggota koordinasi memiliki nilai-nilai dan kepercayaan umum yang dianut bersama-sama diantara anggota organisasi. Koordinasi diperlukan dalam proses pengintegrasian terhadap adanya perbedaan dalam kegiatan yang dilakukan diantara proses pelaksanaan dan pelaporan. Koordinasi dalam pelaksanaannya dilakukan melalui suatu mekanisme komunikasi.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, koordinasi memberikan pengaruh penting pada pelaksanaan proses atau kegiatan operasional unit usaha dalam sistem pengendalian manajemen. Pada kategori binaan, lebih banyak unit usaha yang sudah memiliki struktur organisasi dan menerapkannya pada pelaksanaan kegiatan operasional dengan lebih baik dibandingkan dengan pada kategori tanpa binaan. Begitu juga dengan jumlah tenaga kerja yang dimiliki, pada unit usaha kategori binaan sebesar 51% unit usaha memiliki tenaga kerja lebih dari 30 orang sehingga koordinasi menempati peringkat keempat, terbukti dari sebesar 42% unit usaha melaksanakan koordinasi dengan baik bahkan 28% unit usaha menerapkan koordinasinya dengan sangat baik. Sebaliknya pada kategori tanpa binaan faktor koordinasi ini menempati peringkat keenam dibandingkan dengan kategori binaan. Pada kategori tanpa binaan meskipun beberapa unit usaha sudah memiliki struktur organisasi tetapi penerapannya dalam kegiatan operasional masih belum nampak jelas, disamping itu 56% dari unit usaha hanya memiliki tenaga kerja kurang dari 30 orang dan kegiatan operasional unit usaha yang relatif sederhana dibandingkan dengan kategori

binaan. Hal ini terbukti dari 38% unit usaha yang melaksanakan koordinasinya dengan kualitas cukup.

#### 6.2.5 Pengaruh Variabel Kompensasi ( $X_6$ ) Terhadap Keberhasilan Organisasi

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel kompensasi mempunyai pengaruh yang positif dan searah terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan maupun kategori tanpa binaan. Disamping itu variabel kompensasi juga memberikan pengaruh yang bermakna (signifikan) terhadap keberhasilan organisasi baik pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan. Secara teori hubungan kedua variabel tersebut dapat diterima. Hal ini berarti bahwa jika kompensasi diterapkan dengan lebih baik maka keberhasilan organisasi pada unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dikumpulkan bahwa pengaruh variabel kompensasi ini kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo dengan menggunakan pendekatan *stepwise regression* adalah sebesar 5,20% dan 14,63% sedangkan dengan pendekatan *full regression* sebesar 5,38% dan 12,24%. Variabel kompensasi ini kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan memberikan pengaruh yang bermakna setelah penyusunan program, penyusunan anggaran, pengambilan keputusan, koordinasi, dan pelimpahan wewenang dan menempati urutan keenam. Demikian pula pada kategori tanpa binaan variabel kompensasi, kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi memberikan pengaruh yang bermakna dan berada pada peringkat kelima setelah variabel penyusunan program, penyusunan anggaran, pengambilan keputusan dan pelimpahan wewenang. Hal

ini berarti bahwa variabel kompensasi juga memegang peranan penting dan secara parsial menempati urutan keenam pada kategori binaan dan urutan kelima pada kategori tanpa binaan dalam usaha meningkatkan keberhasilan organisasi industri kecil logam di Sidoarjo.

Secara teoritis dikatakan bahwa organisasi terdiri dari orang-orang sebagai pelaksana organisasi yang memiliki tujuan pribadi sedangkan organisasi juga memiliki tujuan yang akan dicapainya, agar dapat terjadi goals congruence atau keselarasan tujuan antara organisasi dengan orang-orang sebagai pelaku dalam organisasi karenanya organisasi perlu memberikan reward atau penghargaan kepada orang-orang sebagai pelaku organisasi. Reward biasanya diwujudkan dalam bentuk kompensasi dan umumnya kompensasi ini berupa kompensasi finansial dalam bentuk gaji dan upah serta kompensasi non finansial dalam bentuk penghargaan, hadiah dan lain-lain.

Berdasarkan pengamatan di lapangan, kompensasi memberikan pengaruh penting pada kelangsungan kegiatan unit usaha. Pada kategori binaan, dimana sebagian besar unit usaha lebih memiliki keteraturan sistem, struktur organisasi, tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pimpinan/pengelola serta lamanya pimpinan mengelola unit usaha, karenanya sistem kompensasi yang diterapkan lebih baik dibandingkan dengan kategori tanpa binaan. Hal ini terbukti dari data yang diperoleh dari lapangan bahwa pada kategori binaan yang menilai baik dan sangat baik terhadap sistem kompensasi sebesar 62%. Sedangkan pada kategori tanpa binaan sebesar 56%.



### 6.2.6 Pengaruh<sup>\*\*</sup> Variabel Pelimpahan Wewenang ( $X_2$ ) Terhadap Keberhasilan Organisasi

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel pelimpahan wewenang mempunyai pengaruh yang positif dan searah terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan maupun kategori tanpa binaan. Disamping itu variabel pelimpahan wewenang juga memberikan pengaruh yang bermakna (signifikan) terhadap keberhasilan organisasi baik pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan. Secara teori hubungan kedua variabel tersebut dapat diterima. Hal ini berarti bahwa jika pelimpahan wewenang dilaksanakan dengan lebih baik maka keberhasilan organisasi pada unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan akan meningkat.

Berdasarkan hasil pengolahan data yang dikumpulkan bahwa pengaruh variabel pelimpahan wewenang ini kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo dengan menggunakan pendekatan *stepwise regression* adalah sebesar 6,89% dan 14,94% sedangkan dengan pendekatan *full regression* sebesar 6,27% dan 13,08%. Variabel pelimpahan wewenang ini kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan memberikan pengaruh yang bermakna dan berada pada peringkat kelima setelah variabel koordinasi. Sedangkan pada kategori tanpa binaan variabel pelimpahan wewenang kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi juga memberikan pengaruh yang bermakna tetapi peringkat dominasinya berada pada urutan keempat setelah pengambilan keputusan. Hal ini berarti bahwa variabel pelimpahan wewenang juga memegang peranan penting dan secara parsial

menempati urutan kelima pada kategori binaan dan urutan keempat pada kategori tanpa binaan dalam usaha meningkatkan keberhasilan organisasi industri kecil logam di Sidoarjo

Secara teoritis telah dikatakan bahwa pelimpahan wewenang merupakan pemberian otoritas/kekuasaan formal dan tanggungjawab untuk melaksanakan kegiatan tertentu kepada orang lain. Pelimpahan wewenang dari atasan kepada bawahan ini jelas sekali diperlukan agar organisasi dapat berfungsi secara efisien, karena tidak ada atasan yang dapat sendirian mengawasi tugas-tugas organisasi sebagaimana pendapat Stoner (1982:376).

Variabel pelimpahan wewenang sesuai dengan urutan dominasinya dari hasil perhitungan statistik untuk kategori binaan menempati urutan lebih rendah dibandingkan dengan kategori tanpa binaan, berdasarkan pengamatan langsung di lapangan hal ini disebabkan pada kategori binaan, hampir keseluruhan responden telah memiliki struktur organisasi dan pembagian tugas yang jelas kepada anggota unit organisasinya sehingga secara implisit faktor pelimpahan wewenang telah melekat pada pelaksanaan kegiatan unit organisasinya. Sebaliknya pada kategori tanpa binaan karena sebagian besar responden belum memiliki pembagian tugas yang jelas kepada anggota organisasinya, dimana hal ini terlihat pada Tabel 5.19 terdapatnya 74% unit usaha yang menilai cukup kebawah terhadap struktur organisasi pada kategori tanpa binaan, sehingga perlu penekanan pada pemberian wewenang pada setiap pelaksanaan kegiatan unit usaha kepada anggota unit usaha. Hal ini ditunjukkan oleh Tabel 5.20, dimana proses pelimpahan wewenang dinilai baik dengan frekwensi lebih besar pada kategori tanpa binaan yaitu sebesar 43%, sedangkan pada kategori tanpa binaan frekwensinya sebesar 39%.

## 6.2.7 Pengaruh Variabel Struktur Organisasi ( $X_1$ ) Terhadap Keberhasilan Organisasi

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel struktur organisasi mempunyai pengaruh positif dan searah terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo. Secara teori hubungan kedua variabel tersebut dapat diterima. Hal ini berarti bila unit usaha memiliki struktur organisasi dan diterapkan dengan baik dalam pelaksanaan kegiatan operasional unit usaha maka dapat dicapai peningkatan keberhasilan organisasi unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan.

Dilihat dari tingkat signifikansi variabel bebas : variabel struktur organisasi terhadap variabel tergantung keberhasilan organisasi kategori binaan (B) dan kategori tanpa binaan (TB), ternyata  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $t_{hitung(B)} = 0,956; t_{hitung(TB)} = 0,118 < t_{tabel} = 1,960$ ) dan probabilitas untuk kategori binaan dan kategori tanpa binaan sebesar 0,34187 dan 0,90164 lebih besar dari taraf signifikan 5% sehingga secara parsial dapat dikatakan bahwa kedua variabel tidak signifikan (tidak bermakna). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel struktur organisasi tidak mampu menjelaskan variabel keberhasilan organisasi baik pada kategori binaan maupun pada kategori tanpa binaan. Tidak signifikannya hubungan kedua variabel tersebut karena meskipun struktur organisasi terdapat pada sebagian besar unit usaha kategori binaan maupun kategori tanpa binaan tetapi struktur organisasi kadang-kadang tidak diterapkan dalam pelaksanaan kegiatan organisasi. Pada umumnya adanya struktur organisasi pada unit usaha digunakan untuk kepentingan tertentu antara lain, dalam rangka mendapatkan dana dari pihak luar ataupun dalam rangka mengantisipasi peninjauan

dari instansi terkait. Hal ini terbukti dari kategori binaan yang menilai cukup terhadap struktur organisasi sebesar 49% sedangkan pada kategori tanpa binaan yang menilai cukup sebesar 39% bahkan terdapat 22% dan 13% yang menilai kurang dan sangat kurang.

### 6.2.8 Pengaruh Variabel Budaya Organisasi ( $X_3$ ) Terhadap Keberhasilan Organisasi

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel budaya organisasi mempunyai pengaruh positif dan searah terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo. Secara teori hubungan kedua variabel tersebut dapat diterima. Hal ini berarti bila unit usaha lebih memperhatikan budaya organisasi maka dapat dicapai peningkatan keberhasilan organisasi unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan.

Dilihat dari tingkat signifikansi variabel bebas : variabel budaya organisasi terhadap variabel tergantung keberhasilan organisasi kategori binaan (B) dan kategori tanpa binaan (TB), ternyata  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $t_{hitung(B)} = 0,704$ ;  $t_{hitung(TB)} = 1,156 < t_{tabel} = 1,960$ ) dan probabilitas untuk kategori binaan dan kategori tanpa binaan sebesar 0,48304 dan 0,25080 lebih besar dari taraf signifikan 5% sehingga secara parsial dapat dikatakan bahwa kedua variabel tidak signifikan (tidak bermakna). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel budaya organisasi tidak mampu menjelaskan variabel keberhasilan organisasi baik pada kategori binaan maupun pada kategori tanpa binaan. Tidak signifikannya hubungan kedua variabel tersebut karena dalam proses pelaksanaan kegiatannya, anggota organisasi dari unit usaha tidak terikat pada budaya organisasi yang ada, hal ini terbukti dari unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan yang menilai cukup terhadap kondisi budaya organisasi yang

ada yaitu sebesar 57% pada kategori binaan sedangkan kategori tanpa binaan sebesar 62% dan yang menilai baik dan sangat baik hanya sebesar 23% pada kategori binaan dan pada kategori tanpa binaan sebesar 22%.

### 6.2.9 Pengaruh Variabel Aliran Informasi ( $X_4$ ) terhadap Keberhasilan Organisasi

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel aliran informasi mempunyai pengaruh positif dan searah terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo. Hal ini berarti bila unit usaha memiliki aliran informasi yang lebih baik dan diterapkan dengan baik dalam pelaksanaan kegiatan operasional unit usaha maka dapat dicapai peningkatan keberhasilan organisasi unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan.

Dilihat dari tingkat signifikansi variabel bebas : variabel aliran informasi terhadap variabel tergantung keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan, ternyata  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $t_{hitung(B)} = 0,644; t_{hitung(TB)} = 0,187 < t_{tabel} = 1,960$ ) dan probabilitas untuk kategori binaan dan kategori tanpa binaan sebesar 0,5210 dan 0,85186 lebih besar dari taraf signifikan 5% sehingga secara parsial dapat dikatakan bahwa kedua variabel tidak signifikan (tidak bermakna). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel aliran informasi tidak mampu menjelaskan variabel keberhasilan organisasi baik pada kategori binaan maupun pada kategori tanpa binaan. Tidak signifikannya hubungan kedua variabel tersebut karena masih terbatasnya unit usaha kategori binaan maupun kategori tanpa binaan yang memperhatikan pentingnya aliran informasi untuk kepentingan unit usahanya, terbukti dari

pengumpulan data di lapangan bahwa aliran informasi masih dinilai cukup saja pada kategori binaan sebesar 55% dan kategori tanpa binaan sebesar 46%.

Berdasarkan pengamatan di lapangan baik pada kategori binaan maupun kategori tanpa binaan, masih banyak kesulitan untuk memperoleh informasi bagi kepentingan usahanya. Beberapa unit usaha banyak yang bersifat tertutup untuk menerima informasi dari luar, karena mereka waspada terhadap ancaman pesaing, kurangnya kualitas informasi yang tersedia serta masih beberapa unit usaha saja yang benar-benar menyediakan sarana untuk menyimpan dan mendapatkan informasi sesuai dengan perkembangan teknologi dengan menggunakan komputer, dalam hal ini pada kategori binaan dan kategori tanpa binaan sebesar 36%.

#### 6.2.10 Pengaruh Variabel Perencanaan Strategis ( $X_7$ ) Terhadap

##### Keberhasilan Organisasi

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel perencanaan strategis mempunyai pengaruh positif dan searah terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo. Hal ini berarti bila unit usaha menyusun perencanaan strategisnya dan diterapkan dengan baik dalam pelaksanaan kegiatan operasional unit usaha maka dapat dicapai peningkatan keberhasilan organisasi unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan.

Dilihat dari tingkat signifikansi variabel bebas : variabel perencanaan strategis terhadap variabel tergantung keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan, ternyata  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $t_{hitung(B)} = 0,450; t_{hitung(TB)} = 0,056 < t_{tabel} = 1,960$ ) dan probabilitas untuk kategori binaan dan kategori tanpa binaan sebesar 0,65387 dan 0,95586 lebih besar

dari taraf signifikan 5% sehingga secara parsial dapat dikatakan bahwa kedua variabel tidak signifikan (tidak bermakna). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel perencanaan strategis tidak mampu menjelaskan variabel keberhasilan organisasi baik pada kategori binaan maupun pada kategori tanpa binaan. Tidak signifikannya hubungan kedua variabel tersebut karena belum dilaksanakannya kegiatan perencanaan strategis dengan baik. Hal ini terbukti dari kategori binaan yang menilai cukup terhadap perencanaan strategis sebesar 55% sedangkan pada kategori tanpa binaan yang menilai cukup sebesar 54% dan hanya terdapat 27% dan 23% yang menilai baik dan sangat baik pada kategori binaan dan kategori tanpa binaan.

#### 6.2.11 Pengaruh Variabel Pengukuran Pelaksanaan ( $X_{10}$ ) Terhadap Keberhasilan Organisasi

Hasil perhitungan statistik menunjukkan bahwa variabel pengukuran pelaksanaan mempunyai pengaruh positif dan searah terhadap keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo. Hal ini berarti bila unit usaha melaksanakan pengukuran pelaksanaan dengan lebih baik dalam pelaksanaan kegiatan operasional unit usaha maka dapat dicapai peningkatan keberhasilan organisasi unit usaha kategori binaan dan kategori tanpa binaan.

Dilihat dari tingkat signifikansi variabel bebas : variabel pengukuran pelaksanaan terhadap variabel tergantung keberhasilan organisasi kategori binaan dan kategori tanpa binaan, ternyata  $t_{hitung} < t_{tabel}$  ( $t_{hitung(B)} = 0,190$ ;  $t_{hitung(TB)} = 0,423 < t_{tabel} = 1,960$ ) dan probabilitas untuk kategori binaan dan kategori tanpa binaan sebesar 0,84947 dan 0,67338 lebih besar dari taraf signifikan 5% sehingga secara parsial dapat dikatakan bahwa kedua

variabel tidak signifikan (tidak bermakna). Hal ini dapat diartikan bahwa variabel pengukuran pelaksanaan tidak mampu menjelaskan variabel keberhasilan organisasi baik pada kategori binaan maupun pada kategori tanpa binaan. Tidak signifikannya hubungan kedua variabel tersebut karena belum dilaksanakannya kegiatan pengukuran dengan baik pada kegiatan operasional unit usaha. Hal ini terbukti dari kategori binaan yang menilai cukup terhadap pengukuran pelaksanaan sebesar 46% sedangkan pada kategori tanpa binaan yang menilai cukup sebesar 51% bahkan terdapat 22% dan 4% yang menilai kurang dan sangat kurang.

### 6.3 Perbedaan Keberhasilan Organisasi Kategori Binaan Dan Kategori Tanpa Binaan

Analisis pada bagian ini menguraikan hasil pembuktian hipotesis kelima yang menyatakan dugaan ada perbedaan unit usaha kategori binaan dengan unit usaha kategori tanpa binaan industri kecil logam di Sidoarjo.

Berdasarkan hasil perhitungan pada lampiran 16 diperoleh hasil analisis uji t, nilai  $t_{hitung} = 5,6955 > t_{tabel} = 1,960$ . Dengan melihat pada kriteria nilai probabilitas dibandingkan dengan tingkat signifikan yang disyaratkan ( $\alpha = 0,05$ ), nilai probabilitasnya lebih kecil dari tingkat signifikan 5% ( $p = 2,199E-08 < 0,05$ ). Hal ini berarti bahwa ternyata terdapat perbedaan yang bermakna antara unit usaha kategori binaan dengan unit usaha kategori tanpa binaan pada industri kecil logam di Sidoarjo, *sehingga hipotesis kelima diterima atau dapat dibuktikan kebenarannya*.

Adanya perbedaan yang bermakna antara unit usaha kategori binaan dengan kategori tanpa binaan dapat dibuktikan dengan data yang dapat diperoleh dari lapangan berikut :



pada kategori binaan unit usaha yang menilai cukup terhadap struktur organisasinya sebesar 49% sedangkan pada kategori tanpa binaan yang menilai cukup hanya 39%. Pada pelaksanaan pelimpahan wewenang, kategori binaan yang menilai baik sebesar 39% dan pada kategori tanpa binaan yang menilai baik sebesar 43%. Pada budaya organisasi sebagian besar responden baik kategori binaan maupun kategori tanpa binaan hanya menilai cukup yaitu pada kategori binaan sebesar 57% dan kategori tanpa binaan sebesar 62%. Pada penerapan aliran informasi kategori binaan yang menilai cukup sebesar 55% dan pada kategori tanpa binaan yang menilai cukup sebesar 46%. Pada pelaksanaan koordinasi sebagian besar responden kategori binaan menilai cukup yaitu sebesar 57% dan kategori tanpa binaan sebagian besar menilai cukup yaitu sebesar 38%. Pada penerapan sistem kompensasi, kategori binaan yang melaksanakan sistem kompensasinya dengan baik dan sangat baik sebesar 62% dan pada kategori tanpa binaan yang melaksanakan sistem kompensasinya dengan baik dan sangat baik sebesar 56%. Pada perencanaan strategis sebagian besar responden baik kategori binaan maupun kategori tanpa binaan hanya menilai cukup yaitu pada kategori binaan sebesar 55% dan kategori tanpa binaan sebesar 54%. Pada pelaksanaan penyusunan program, unit usaha kategori binaan yang melaksanakan penyusunan programnya dengan baik sebesar 60% dan pada unit usaha kategori tanpa binaan yang melaksanakan penyusunan programnya dengan baik sebesar 54%. Pada pelaksanaan penyusunan anggaran, sebagian besar responden baik kategori binaan maupun kategori tanpa binaan telah melaksanakan kegiatan penyusunan anggarannya dengan baik yaitu pada kategori binaan sebesar 55% dan kategori tanpa binaan sebesar 48%. Kegiatan pengukuran pelaksanaan, baik pada unit usaha kategori binaan maupun pada unit usaha kategori tanpa binaan telah cukup melaksanakan kegiatan

pengukuran pelaksanaan yaitu sebesar 56% dan 51%. Pada pelaksanaan pengambilan keputusan sebagian besar responden baik kategori binaan maupun kategori tanpa binaan telah melaksanakan kegiatan pengambilan keputusan dengan baik yaitu pada kategori binaan sebesar 46% dan kategori tanpa binaan sebesar 44%.

Kebermaknaan perbedaan kategori binaan dan kategori tanpa binaan juga terbukti dari beberapa hal berikut : jumlah tenaga kerja yang dimiliki, unit usaha kategori binaan yang memiliki tenaga kerja melebihi 30 orang sebesar 51% sedangkan pada unit usaha kategori tanpa binaan yang memiliki tenaga kerja melebihi 30 orang sebesar 46%. Sedangkan apabila ditinjau dari besarnya investasi yang ditanamkan oleh unit usaha, pada kategori binaan yang memiliki investasi diatas Rp. 400.000.000,- sebesar 76% dan pada kategori tanpa binaan hanya sebesar 55%. Apabila ditinjau dari tingkat pendidikan yang dimiliki oleh pemimpin/pengelola unit usaha, pada kategori binaan pemimpin/pengelola yang memiliki tingkat pendidikan SLTA keatas sebesar 83% sedangkan pada kategori tanpa binaan sebesar 51%. Ditinjau dari lamanya pemimpin memimpin/mengelola unit usaha, pada unit usaha kategori binaan yang telah memimpin/mengelola usahanya melebihi 10 tahun sebesar 35% sedangkan pada kategori tanpa binaan sebesar 78%. Ditinjau dari sifat kepemimpinannya pada unit usaha, pada unit usaha kategori binaan sebesar 54% memimpin/mengelola unit usaha karena faktor kekeluargaan tetapi pada unit usaha kategori tanpa binaan, pemimpin/pengelola unit usaha merupakan pemilik langsung unit usaha yaitu sebesar 68%. Disamping itu perbedaan ini juga didasari oleh frekwensi kegiatan pelatihan yang pernah diikuti oleh unit usaha, pada unit usaha kategori binaan yang pernah mengikuti kegiatan pelatihan lebih dari empat kali sebesar 71% sedangkan pada unit usaha kategori tanpa binaan hanya sebesar 16%.