BAB IV

HASIL DAN ANALISIS

4.1. Identitas Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah Manajemen Puncak dari seluruh kantor pusat maupun kantor cabang Bank Pengkreditan Rakyat di kota Semarang dan Kabupaten Semarang yaitu di kawasan Ungaran.

4.2.Gambaran Umum Responden

Data yang digunakan pada penelitian ini diperoleh dengan cara menyebarkan kuisioner. Jumlah kuisioner yang disebar adalah sesuai jumlah sampel yaitu 48. Total kuesioner yang disebar sebanyak 48 kuesioner. Dari jumlah tersebut, kuesioner yang kembali dan terisi lengkap sebanyak 43 kuesioner.

Tabel 4.1
Jumlah Kuesioner yang Kembali

No.	Nama Hotel	Kuesioner		
		Dikirim	Kembali	Diolah
1	ADIL JAYA ARTHA	1	1	1
2	GUNUG KAWI	1	1	1
3	HIDUP ARTHAGRAHA	1	1	1
4	JATENG PUSAT	1	1	1
5	KEDUNG ARTO UNGARAN	1	1	1
6	MAA PUSAT	1	1	1
7	KARTICENTRA	1	1	1
8	ARGO DANA UNGARAN	1	1	1
9	JATENG BANYUMANIK	1	1	1

10	KEDUNG ARTO PUSAT	1	1	1
11	MAA NGALIYAN	1	1	1
12	MAA TLOGOSARI	1	1	1
13	WELERI MAKMUR BANYUMANIK	1	1	1
14	ARTO MORO	1	1	1
15	ARTHA MUKTI SANTOSA	1	1	1
16	MAA UNGARAN PUSAT	1	1	1
17	MAA UNGARAN CABANG	1	1	1
18	RUDO NGALIYAN	1	1	1
19	RUDO PUSAT	1	1	1
20	WELERI MAKMUR PUSAT	1	1	1
21	GUNUNG RIZKI UNGARAN	1	1	1
22	GUNUNG RIZKI SEMARANG PUSAT	1	1	1
23	GUNUNG RIZKI BANYUMANIK	1	1	1
24	ARTHA MRANGGEN JAYA	1	1	1
25	BKK UNGARAN BANYU BIRU	1	1	1
26	AMBARAWA PERSADA	1	1	1
27	DANA MITRA SANTOSA	1	1	1
28	ESTETIKA ARTHAGUNA	1	1	1
29	GUNUNG MERBABU	1	1	1
30	SETIA KARIB ABADI	1	1	1
31	GUNUNG KINIBALU	1	1	1
32	MARGATAMA GUNADARMA	1	1	1
33	ARTHA MUTIARA	1	1	1

34	ARTHA MERTOYUDAN	1	1	1
35	BKK SEMARANG PUSAT	1	1	1
36	RESTU ARTHA MAKMUR	1	1	1
37	PASAR BOJA	1	1	1
38	PASAR KOTA SEMARANG	1	1	1
39	BKK UNGARAN PUSAT	1	1	1
40	PRATAMA DANA ABADI UNGARAN	1	1	1
41	BKK GUNUNG PATI	1	1	1
42	BKK BANYUMANIK	1	1	1
43	BKK GAYAMSARI	1	1	1
44	BKK SEMARANG TIMUR	1	0	0
45	BKK MIJEN	1	0	0
46	BKK GENUK	1	0	0
47	MITRA MULIA PERSADA	1	0	0
48	BKK UNGARAN BANYUBIRU	1	0	0
Total Kuesioner		48	43	43

Sumber: Data yang diolah, 2017

Tabel 4.2

Karakteristik Responden (n = 43)

Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase
Gender		
Pria	37	86,05 %
Wanita	6	13,95 %
Usia		
< 30 tahun	11	25,58 %
31 – 40 tahun	16	37,20 %

41 – 50 tahun	11	25,58 %
> 50 tahun	5	11,63 %
Pendidikan		
SMA	0	0 %
D3	8	18,60 %
S1	31	72,09 %
S2	4	9,30 %
S3	0	0 %
Jabatan		
Manager	26	60,46 %
Supervisor	8	18,60 %
Lain-lain	9	20,93 %
Masa Kerja		
1 – 3 tahun	9	20,70 %
4 - 10 tahun	23	53,49 %
> 10 tahun	11	25,81 %

Sumber: Lampiran

Dari tabel 4.2 menunjukkan komposisi yang lebih banyak pada pria, yaitu sebesar 86,05%. Hal ini menunjukkan bahwa pria lebih banyak menjabat sebagai manajer/manajemen puncak dari BPR tiap kantornya. Sifat alamiah pria sebagai orang yang dominan dalam pekerjaan nampak dalam karakter jenis kelamin yang berpartisipasi dalam penelitian ini.

Dari tabel 4.2 dapat diketahui bahwa usia responden yang terbanyak pada rentang 31-40 tahun yaitu sebanyak 37,20%. Diikuti oleh responden yang berusia antara 41-50 tahun dan < 30 tahun yaitu sebanyak 25,58% dan 25,58% dan yang paling sedikit berusia antara 11,63%. Kondisi ini menunjukkan bahwa tingkatan umur produktif masih mendominasi posisi penting tersebut.

Tabel 4.2 menunjukkan tingkat pendidikan responden yang terbanyak adalah jenjang S_1 yaitu sebanyak 72,09%. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan juga merupakan salah satu syarat untuk menduduki jabatan penting di perusahaan.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden bekerja sebagai manajer, sebesar 60,46%. Hal ini menunjukkan bahwa manajer dipercaya oleh pemilik sebagai pengelola kegiatan bisnisnya. Selain itu, sebagian responden bekerja sebagai supervisor, dimana supervisor bertindak untuk mengawasi para karyawan.

Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden bekerja selama 4-10 tahun sebesar 53,49% dan 25,81% bagi responden yang bekerja selama > 10 tahun. Hal ini menunjukkan bahwa sebagian besar responden sudah memiliki pengalaman lebih dalam pekerjaannya dan dipercaya untuk melaksanakan tugas dengan baik. Sisanya 20,93% adalah tenaga kerja yang berusia muda, Hal ini menunjukkan bahwa para penyedia kerja lebih memilih para pencari kerja yang masih dalam usia produktif.

4.3.Uji Validitas

Uji validitas dilakukan untuk mengetahui apakah indikator dalam penelitian sudah tepat untuk digunakan. Pengujian validitas dilakukan dengan kriteria penliaian

Partial Least Square (PLS) yaitu dengan melihat besarnya nilai *Loading Factor*. AVE (*Average Variance Extracted*) dan *Communality*. Sedangkan validitas diskriminan dengan akar AVE dan *cross loadings*. Validitas diuji menggunakan *smartPLS-Algorithm*. Dengan kriteria pengujian validitas berikut:

Validitas Konvergen		Validitas Diskriminan	
Ukuran	Nilai	Ukuran	Nilai
Loading factor	> 0,6 /0,7	Akar AVE	√AVE > korelasi variabel laten
AVE	> 0,5	Cross Loading	> 0,7 dalam satu konstruk
Communality	> 0,5		

Tabel 4.3

Hasil pengujian Loading Factor

Instrumen	Sebelum	Sesudah
P1	0,546	-
P2	0,256	-
P3	0,912	0,933
P4	0,807	0,911
S1	0,791	0,757
S2	0,561	-
S3	0,892	0,938
S4	0,721	0,703
S5	0,69	0,73
S6	0,825	0,877
S7	0,854	0,894
SB1	0,266	-
SB2	0,604	-
SB3	0,884	0,909
SB4	0,864	0,813
SB5	0,868	0,928
KO1	0,647	-
KO2	0,637	-
KO3	0,735	0,709

KO4	0,483	-
KO5	0,804	0,837
KO6	0,919	0,899
KO7	0,875	0,925
KO8	0,864	0,855
KO9	0,495	-
KO10	0,668	-

Sumber: Lampiran

Tabel 4.4

Hasil pengujian Validitas

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
KINERJA ORGANISASI	0,737483	0,933294	0,79781	0,909756	0,737483	-0,07507
PERSAINGAN	0,850148	0,918994		0,824541	0,850148	
SAM BROADSCOPE	0,782358	0,914887	0,552262	0,860084	0,782358	0,306463
STRATEGI	0,675169	0,924938	0,000035	0,902504	0,675169	-0,000118

Sumber: Lampiran

Dari kedua tabel diatas dapat dilihat bahwa keempat variabel memenuhi kriteria validitas yaitu memberikan nilai *AVE* dan Communality masing-masing sebesar 0,737483; 0,850148; 0,782358; 0,675169 dan nilai *Loading Factor*> 0,7. Karena nilai *AVE dan Communality*> 0,50 serta nilai *Loading Factor*>0,7 maka dapat disimpulkan bahwa semua data tersebut pertanyaannya valid.

4.4. Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas digunakan untuk mengukur ketetapan atau kehandalan dari semua instrumen penelitian. Pengujian reliabilitas dalam penelitian ini dilakukan

dengan menggunakan kriteria penilaian *Partial Least Square* (PLS) dengan melihat nilai *composite reliability* untuk mengukur *internal consistency*dan nilai *cronbach's alpha*. Kuisioner dikatakan reliabel apabila nilai *composite reliability* dan nilai *cronbach's alpha* > 0,7.

Tabel 4.5
Hasil Pengujian Reliabilitas

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbachs Alpha	Communality	Redundancy
KINERJA ORGANISASI	0,737483	0,933294	0,79781	0,909756	0,737483	-0,07507
PERSAINGAN	0,850148	0,918994		0,824541	0,850148	
SAM BROADSCOPE	0,782358	0,914887	0,552262	0,860084	0,782358	0,306463
STRATEGI	0,675169	0,924938	0,000035	0,902504	0,675169	-0,000118

Sumber: Lampiran

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa ketiga variabel memenuhi kriteria reliabilitas yaitu memberikan nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing 0,909756; 0,824541; 0,860084; 0,902504. Karena nilai *Cronbach's Alpha*> 0,60 maka dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaannya reliabel. Begitu juga dengan nilai *Composite Reliability* yang ada diatas 0,7 sehingga semua data tersebut reliabel.

4.5.Statistik Deskripstif

Tujuan digunakannya dalam penelitian ini adalah semakin tinggi tingkat persaingan, kinerja akan semakin baik. Penelitian ini juga menggunakan broadscope

sebagai variabel intervening. Berikut ini disajikan ringkasan jawaban responden untuk masing-masing item pertanyaan kuesioner. Hasil statistik indikator tersaji pada tabel dibawah ini dan disajikan tabel yang menunjukkan rata-rata masing-masing item variabel dengan range:

1 – 2,33 : Rendah

2,34 – 3,67 : Sedang

3,68 – 5 : Tinggi

Tabel 4.6

Statistik Deskriptif

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-Rata	Kriteria			Keterangan
				Rendah	Sedang	Tinggi	
Persaingan	1 – 5	3,00– 5,00	3,90	1 – 2,33	2,34 – 3,67	3,68 - 5	TINGGI
Strategi	1 – 5	2,50– 5,00	4,27	1 – 2,33	2,34 – 3,67	3,68 - 5	TINGGI
SAM Broadscope	1 – 5	1,22 – 5,00	3,66	1 – 2,33	2,34 – 3,67	3,68 - 5	SEDANG
Kinerja Organisasi	1 – 5	3,00 – 5,00	3,81	1 – 2,33	2,34 – 3,67	3,68 - 5	TINGGI

Sumber: Lampiran

Berdasarkan tabel 4.3 statistik deskriptif diatas, menunjukkan bahwa variable Persaingan, Strategi dan Kinerja Organisasi termasuk dalam kategori tinggi. Ini berarti persepsi responden mengenai pengaruh tingkat intensitas persaingan terhadap tercapainya target kinerja organisasi adalah tinggi.Persepsi responden mengenai pengaruh frekuensi perubahan strategi yang dilakukan terhadap pencapaian kinerja organisasi juga termasuk tinggi. Sedangkan untuk variable SAM-Broadscope

termasuk dalam kategori sedang, yang berarti bahwa perpepsi responden mengenai penggunaan SAM-Broadscope terhadap pencapaian kinerja organisasi masih terbilang sedang atau biasa saja.

Tabel 4.7

Compare Mean

(Wilayah Kota Semarang dengan Kabupaten Semarang)

	Semarang	**Kabupaten Semarang**	**Sig**
Persaingan	3,90	3,90	0,970
Strategi	4,40	3,95	0,05
Sam broadscope	3,69	3,57	0,533
Kinerja organisasi	3,86	3,64	0,248

Berdasarkan Tabel 4.6 Compare Mean antara Wilayah Kota Semarang dengan Kabupaten Semarang pada beberapa variable. Pada variable persaingan Wilayah Kota Semarang dan Kabupaten Semarang menunjukkan hasil yang sama yaitu sebesar 3,90 dengan nilai sig 0,97 diatas α0,1, hal ini menandakan bahwa tidak ada perbedaan pada Persaingan di tingkat Kota maupun Kabupaten, sama-sama memiliki persaingan yang tinggi. Selanjutnya pada variable Strategi pada wilayah Kota Semarang mempunyai nilai lebih tinggi dari pada kabupaten Semarang yaitu 4,40 dengan nilai sig 0,05, hal tersebut bearti ada perbedaan dalam menerapkan Strategi, BPR Semarang lebih dominan dominan dalam menganalisis apa yang dibutuhkan pasar.

Variable SAM-Broadscope, Wilayah kota semarang juga mempunyai nilai yang lebih tinggi dari wilayah kabupaten, yaitu sebesar 3,69 dengan nilai sig 0,553 diatas α0,1, bearti tidak ada perbedaan bahwa wilayah Kota Semarang lebih mudah menerapkan SAM-Broadscope disbanding wilayah kabupaten, meskipun penggunaan SAM-Broadscope terhadap pencapaian kinerja organisasi masih terbilang sedang atau biasa saja. Pada variable yang terakhir yaitu Kinerja Organisasi, wilayah Kota Semarang juga menunjukkan nilai yang lebih dominan disbanding wilayah Kabupaten Semarang, yaitu sebesar 3,86 dengan nilai sig 0,248 diatas α0,1, sehingga diartikan bahwa tidak ada beda pada Kinerja Organisasi BPR wilayah Kota Semarang lebih baik dibandingkan Kinerja Organisasi BPR wilayah Kabupaten Semarang.

4.6.Hasil Uji Hipotesis

Uji hipotesis pada penelitian ini dilakukan dengan menggunakan bantuan SmrtPLS 2. Hasil uji hipotesisnya adalah sebagai berikut:

Tabel 4.8
Uji Hipotesis

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (|O/STERR|)

PERSAINGAN -> KINERJA ORGANISASI	0,203572	0,205804	0,06734	0,06734	3,023054
PERSAINGAN -> SAM BROADSCOPE	0,628267	0,628887	0,096691	0,096691	6,497685
PERSAINGAN -> STRATEGI	0,005924	0,018927	0,10732	0,10732	0,055201
SAM BROADSCOPE -> KINERJA ORGANISASI	0,602632	0,613448	0,120874	0,120874	4,985643
STRATEGI -> KINERJA ORGANISASI	0,770576	0,78219	0,041147	0,041147	18,727276
STRATEGI -> SAM BROADSCOPE	0,396923	0,407983	0,101157	0,101157	3,92382

Sumber: Lampiran

Berdasarkan Pengujian Hipotesis yang telah dilakukan diatas, diperoleh hasil yang menunjukkan bahwa Hipotesis 1 ditolak, hal ini dibuktikan dengan nilai t statistik yang lebih rendah dari t hitung 1,96 yaitu sebesar 0,055201. Selanjutnya pada Hipotesis 2 dibuktikan dengan nilai t statistic yang lebih besar dari t hitung 1,96 yaitu sebesar 6,497685, hasil pengujian ini berarti hipotesis 2 diterima. Pada Hipotesis 3 nilai t statistic yang lebih besar dari t hitung 1,96 yaitu sebesar 3,92382, hasil pengujian ini berarti hipotesis 3 diterima.

Kemudian pada Hipoteis 4 nilai t statistik yang lebih besar dari t hitung 1,96 yaitu sebesar 18,727276. Hasil pengujian ini berarti hipotesis 4 diterima. Lalu pada Hipotesis 5 nilai t statistic yang lebih besar dari t hitung 1,96 yaitu sebesar 4,985643, hasil pengujian ini berarti hipotesis 5 diterima. Dan Pada Hipotesis 6 nilai t statistic

yang lebih besar dari t hitung 1,96 yaitu sebesar 3,023054, hasil pengujian ini berarti hipotesis 6 diterima.

4.7. Pembahasan hasil pengujian Hipotesis

Berdasarkan pengujian hipotesis sebelumnya, diperoleh hasil bahwa dari 6 Hipotesis yang ada, hanya ada 1 Hipotesis yang ditolak, yaitu Hipotesis 1. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada hubungan antara tingkat Persaingan yang terjadi dengan intensitas perubahan Strategi yang dilakukan dalam organisasi. Jadi dapat dikatakan bahwa hipotesis 1 pada penelitian ini tidak diterima karena tidak terdukung secara empiris dan tidak dapat digeneralisasikan di Kota Semarang dan Kabupaten Semarang. Terdapat perbedaan persepsi tentang strategi pada wilayah, yang memiliki nilai sig. dibawah 0,1. Perbedaan persepsi pada penelitian ini dilihat dari jumlah responden yang berbeda, karena jumlah responden di kota Semarang lebih banyak dari pada Kabupaten Semarang. Sehingga data tersebut dipengaruhi oleh adanya perbedaan wilayah, karena beda wilayah akan berbeda pula strateginya.

	Semarang	Kabupaten Semarang	Sig
Strategi	4,40	3,95	0,05

Disisi lain, pengujian Hipotesis 2 diperoleh hasil pengujian yang menunjukkan bahwa makin tinggi tingkat Persaingan yang terjadi maka semakin sering organisasi menggunakan karakteristik broadscope sistem akuntansi

manajemen. Hal ini bearti persaingan pasar yang meningkat menciptakan sebuah tekanan, resiko dan ketidakpastian untuk sebuah organisasi/perusahaan. Perusahaan harus aktif memindai lingkungan dalam hal sosial, ekonomi dan perubahan teknologi untuk dapat memperoleh manfaat yang sesuai. Oleh karena itu, sambil menghadapi luas kompetisi, penting bagi para manajer untuk menggunaka informasi pasar.

Selanjutnya pada Hipotesis 3 yang memperoleh hasil pengujian yang menunjukkan bahwa makin sering melakukan perubahan strategi maka semakin sering pula organisasi menggunakan karakteristik broadscope. Hasil dari pengujian ini menandakan bahwa dalam mengejar keunggulan yang semakin kompetitif, organisasi dapat menerapkan proses produksi dan fungsi administrasi yang selaras dengan prioritas strategi khusus, seperti perusahaan yang focus pada strategi diferensiasi produk, menggunakan ruang lingkup yang lebih luas (*Broadscope*) SAM, jika perubahan SAM disertai dengan ketergantungan tinggi pada informasi akuntansi, maka dapat menyebabkan peningkatan kinerja.

Lalu pada pengujian Hipotesis berikutnya yaitu Hipotesis 4 telah diperoleh hasil pengujian yang menunjukkan bahwa makin sering melakukan perubahan strategi maka semakin tinggi kinerja organisasi. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa efektivitas dan kinerja organisasi tergantung pada perbandingan antara perancangan sistem informasi dan prioritas strategis organisasinya. Sistem informasi yang menyediakan informasi lingkup yang luas (*Broadscope*) menjadi lebih efektif dalam organisasi yang menggunakan strategi pengembang pasar dan yang berinovasi,

dari pada organisasi yang tidak demikian. Ini bearti bahwa perubahan dalam informasi SAM memediasi hubungan antara perubahan dalam strategi dan kinerja.

Kemudian Pada pengujian Hipotesis 5 telah diperoleh hasil pengujian yang menunjukkan bahwa makin sering menggunakan karakteristik broadscope maka semakin tinggi kinerja organisasi. Hal ini bearti kinerja organisasi beroprasi lebih efektif ketika perusahaan mulai memanfaatkan system akuntansi manajemen dalam mengatasi kondisi lingkungan mereka, maka dari system akuntansi manajemen diperusahaan memberikan tambahan informasi kepada manajer untuk mempelajari mengenai permasalahan yang sedang dihadapi oleh perusahaan tersebut, tentang hasil dan tentang peluang, yang mengarah pada bagaimana menanggapi pengambilan keputusan dengan tepat. Informasi lingkup yang luas, SAM memungkinkan untuk mensuplai manajer dengan informasi untuk menetapkan tujuan kinerja, standar penilaian kinerja dan umpan balik (*feedback*) yang mengarah kepada peningkatan kinerja organisasi.

Dan pada pengujian Hipotesis yang terakhir yaitu Hipoteis 6 telah diperoleh hasil pengujian yang menunjukkan bahwa makin tinggi tingkat Persaingan yang terjadi maka semakin tinggi kinerja organisasi. Hasil pengujian ini menunjukkan bahwa persaingan memiliki hubungan positif dengan kinerja secara tidak langsung

melalui perubahan strategi dan informasi SAM, secara terpisah dan bersama-sama. Ini bearti baik pada perubahan strategi dan informasi SAM memediasi hubungan antara persaingan dan kinerja.