

## BAB IV

### HASIL ANALISIS

#### 4.1 Gambaran Umum Responden

Berdasarkan kriteria pemilihan perusahaan manufaktur kayu di Kabupaten Jepara, jumlah perusahaan yang terdaftar dalam BPS 2014 sebanyak 41 perusahaan. Total kuesioner yang disebar sebanyak 41 kuesioner melalui penghitungan menggunakan rumus slovin. Dari jumlah tersebut, kuesioner yang kembali dan terisi lengkap sebanyak 37 kuesioner. Berikut tabel 4.1 yang berisi daftar perusahaan manufaktur kayu di Kabupaten Jepara yang bersedia menjadi responden.

**Tabel 4.1**  
**Daftar Perusahaan**

No	Nama Perusahaan	Kuesioner		
		Dikirim	Kembali	Diolah
1	PT. AGR Indonesia	1	1	1
2	PT. Ascot Jati	1	1	1
3	PT. Asia Concept	1	1	1
4	PT. Baroba	1	1	1
5	PT. Baroco	1	1	1
6	PT. Buana Multi Pratama	1	1	1
7	PT. Cambium Furniture	1	1	1
8	PT. Chia Jian Furniture	1	1	1
9	PT. Cipta Mandiri Furniture	1	1	1
10	PT. Dian Adi Furniture	1	1	1
11	PT. Dwi Sunda Nusa	1	1	1

12	PT. Epos Modern	1	1	1
13	PT. Filco	1	1	1
14	PT. Fu Yuan	1	1	1
15	PT. Furindo International	1	1	1
16	PT. Gabe International	1	1	1
17	PT. Griya Jati Furniture	1	1	1
18	PT. Hardi Art	1	1	1
19	PT. Indofrance	1	1	1
20	PT. Iroh Abadi	1	1	1
21	PT. Jepro Mebel Antik	1	1	1
22	PT. Karya Anugerah Gemilang	1	1	1
23	PT. Kobeks	1	1	1
24	PT. Kota Jati Furindo	1	1	1
25	PT. Lilin Panas	1	1	1
26	PT. Linggar Jati Mulia Abadi	1	1	1
27	PT. Maiora Kriya Abadi	1	1	1
28	PT. Marleny	1	1	1
29	PT. Mulia Prima Replicatama	1	1	1
30	PT. Qvesarium Asia	1	1	1
31	PT. Sang Mi Furniture	1	1	1
32	PT. Starwood Furniture	1	1	1
33	PT. Sui Tin Furniture	1	1	1
34	PT. Talenta Java Design	1	1	1
35	PT. Tipota	1	1	1
36	PT. Wisanka	1	1	1
37	PT. Zajeno	1	1	1
38	PT. Good Wood Interior	1	0	0
39	PT. Triconville Indonesia	1	0	0

40	PT. Maxim Indowood	1	0	0
41	PT. Cakra Naga Furniture	1	0	0
	Total	41	37	37

Sumber : Lampiran 2

**Tabel 4.2**  
**Karakteristik Responden ( n = 37)**

Karakteristik Responden	Jumlah	Persentase
<b>Gender</b>		
Pria	26	70,27 %
Wanita	11	29,72 %
<b>Usia</b>		
< 30 tahun	8	21,62 %
31 – 40 tahun	10	27,02 %
41 – 50 tahun	11	29,72 %
> 50 tahun	8	21,62 %
<b>Jabatan</b>		
<i>First line Managers</i>	14	37,83 %
<i>Middle Managers</i>	13	35,13 %
<i>Top Managers</i>	8	21,62 %
<b>Pendidikan</b>		
SMA	1	2,70 %
Diploma	1	2,70 %
Sarjana	35	94,59 %

Sumber : Lampiran 2

Dari tabel 4.2 memaparkan bahwa jumlah karyawan pria lebih banyak, yaitu sebesar 70,27%. Hal ini menunjukkan bahwa pria lebih banyak menjabat sebagai manajer di perusahaan manufaktur kayu di Kabupaten Jepara. Dari tabel 4.2 dapat

diketahui bahwa usia responden yang terbanyak pada rentang 41-50 tahun yaitu sebanyak 29,72%. Yang kedua berusia antara 31-40 tahun, yang ketiga dan keempat sama yaitu usia < 30 tahun dan >50 tahun yaitu sebanyak 21,62% dan 21,62%.

Tabel 4.2 memaparkan tingkat pendidikan responden yang terbanyak adalah jenjang S<sub>1</sub> yaitu sebanyak 94,59%. Hal ini menunjukkan bahwa pendidikan merupakan salah faktor untuk menjadi manajer di perusahaan. Tabel 4.2 menunjukkan bahwa sebagian besar responden menjabat sebagai manajer lini pertama, sebesar 37,83%, manajer tingkat menengah 35,13% dan sisanya yaitu manajer puncak sebesar 21,62%.

## 4.2 Uji Kualitas Data

### 4.2.1 Validitas Internal

Pengujian validitas digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat pengukur itu dapat digunakan untuk mengukur apa yang ingin diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur valid tidaknya suatu kuisioner. Uji validitas kuisioner bertujuan untuk mengukur apakah pertanyaan-pertanyaan mengenai variabel yang diajukan oleh peneliti kepada subjek penelitian valid atau tidak. Uji validitas kuisioner diukur dengan *Partial Least Square (PLS)* yang merupakan validitas konstruk untuk melihat ukuran kebenaran instrumen dalam melakukan pengukuran sudah sesuai atau tidak dengan teori untuk mendefinisikan konstruk uji validitas konstruk digunakan untuk mengukur seberapa benar instrument yang digunakan dalam pengukuran sesuai dengan teori yang digunakan untuk mendefinisikan konstruk. Validitas konstruk terdiri dari validitas konvergen dan validitas diskriminan. Dalam PLS indikator validitas konvergen adalah *loading factor*, AVE( *Average Variance Extracted*). Sedangkan validitas diskriminan dengan akar AVE. Validitas diuji menggunakan *smartPLS-Algorithm*. Dengan kriteria pengujian validitas berikut (Palupi,dkk., 2013) :

**Tabel 4.3**  
**Ukuran Validitas**

Validitas Konvergen		Validitas Diskriminan	
Ukuran	Nilai	Ukuran	Nilai
Loading factor	> 0,7	Akar AVE	$\sqrt{\text{AVE}} > \text{korelasi variabel laten}$
AVE	> 0,5	Cross Loading	> 0,7 dalam satu konstruk
Communality	> 0,5		

**Tabel 4.4**  
**Validitas Konvergen**

	AVE	Communality
Intensitas Persaingan	0.7236	0.7236
Strategi	0.5779	0.5779
Broadscope	0.6741	0.6741
Timeliness	0.7135	0.7135
Aggregation	0.6034	0.6034
Integration	0.8290	0.8290
Kinerja Perusahaan	0.5242	0.5242

Sumber: Lampiran 3

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa semua variabel memenuhi kriteria validitas yaitu memberikan nilai AVE > 0,5 maka dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaannya valid.

**Tabel 4.5**  
**Cross Loading**

	Ag	bs	Ip	It	Kp	str	TI
Ag2	<b>0.846</b>	0.347	0.358	0.282	0.276	0.299	0.143
Ag3	<b>0.891</b>	0.502	0.258	0.138	0.175	0.256	-0.028
Ag4	<b>0.848</b>	0.320	0.167	0.138	0.087	0.047	-0.035

Ag5	<b>0.938</b>	0.417	0.217	0.148	0.188	0.211	0.001
Ag6	<b>0.878</b>	0.495	0.347	0.120	0.362	0.139	0.237
Bs1	0.516	<b>0.830</b>	0.513	0.507	0.488	0.284	0.150
Bs4	0.590	<b>0.948</b>	0.621	0.532	0.690	0.375	0.364
Bs5	0.373	<b>0.904</b>	0.521	0.402	0.612	0.344	0.523
Bs6	0.283	<b>0.887</b>	0.694	0.484	0.736	0.412	0.608
Ip1	0.147	0.610	<b>0.871</b>	0.553	0.520	0.419	0.593
Ip2	0.243	0.513	<b>0.774</b>	0.415	0.538	0.378	0.672
Ip3	0.530	0.693	<b>0.843</b>	0.530	0.661	0.438	0.464
Ip4	0.264	0.444	<b>0.882</b>	0.495	0.394	0.322	0.182
Ip5	0.182	0.516	<b>0.879</b>	0.514	0.557	0.331	0.462
It1	-0.001	0.120	0.312	<b>0.790</b>	0.320	0.257	0.182
It2	0.186	0.524	0.525	<b>0.970</b>	0.632	0.494	0.361
It3	0.260	0.647	0.675	<b>0.958</b>	0.756	0.644	0.444
Kp10	0.004	0.402	0.500	0.551	<b>0.786</b>	0.368	0.654
Kp11	0.129	0.520	0.497	0.595	<b>0.857</b>	0.422	0.783
Kp4	0.418	0.665	0.487	0.500	<b>0.733</b>	0.514	0.346
Kp5	0.364	0.710	0.610	0.576	<b>0.801</b>	0.516	0.666
Kp6	0.158	0.518	0.570	0.571	<b>0.859</b>	0.489	0.518
Kp8	0.303	0.714	0.486	0.526	<b>0.889</b>	0.515	0.481
Str1	0.010	-0.052	0.200	0.362	0.258	<b>0.793</b>	0.315
Str2	0.216	0.177	0.239	0.574	0.458	<b>0.818</b>	0.306
Str7	0.220	0.429	0.414	0.427	0.527	<b>0.931</b>	0.383
Str8	0.274	0.578	0.573	0.536	0.621	<b>0.929</b>	0.486
Tl1	-0.176	0.308	0.409	0.150	0.513	0.269	<b>0.778</b>
Tl2	0.095	0.491	0.632	0.290	0.602	0.349	<b>0.937</b>
Tl3	0.390	0.391	0.442	0.347	0.499	0.372	<b>0.743</b>
Tl4	0.057	0.414	0.545	0.490	0.749	0.481	<b>0.906</b>

Sumber : Lampiran 3

Tabel di atas menunjukkan bahwa nilai *loading* dari masing-masing item terhadap konstruk nya lebih besar dari pada nilai *cross loading* nya. Dari hasil analisa *cross loading* tampak bahwa tidak terdapat permasalahan *discriminant validity*.

Untuk memastikan bahwa tidak ada masalah terkait pengukuran maka langkah terakhir dalam evaluasi *outer model* adalah menguji *unidimensionality* dari model. Uji *unidimensionality* dilakukan dengan menggunakan indikator *composite reliability* dan *cronbach alpha*. Untuk kedua indikator ini titik *cut-off value* adalah 0,7.

#### 4.2.2 Reliabilitas

Uji reliabilitas adalah pengujian yang dilakukan untuk mengetahui konsistensi hasil pengukuran variabel. Suatu kuesioner dikatakan reliabel atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu. Suatu instrumen dikatakan reliabel jika memiliki nilai *Cronbachs Alpha* lebih besar dari 0,6 (Hair, 2008 dalam Palupi,dkk., 2013) dan *Composite Reliability* lebih besar dari 0,7.

**Tabel 4.6**  
**Reliabilitas**

	<i>Cronbachs Alpha</i>	<i>Composite Reliability</i>
Intensitas Persaingan	0.9042	0.9282
Strategi	0.8943	0.9153
Broadscope	0.8822	0.9183
Timeliness	0.8626	0.9080
Aggregation	0.9150	0.9103
Integration	0.9004	0.9353
Kinerja Perusahaan	0.8773	0.9031

Sumber: Lampiran 3

Tabel diatas menunjukkan bahwa semua variabel memenuhi kriteria reliabilitas yaitu memberikan nilai *Cronbach's Alpha* masing-masing 0.9042; 0.8943; 0.8822;

0.8626; 0.9150; 0.9004; 0.8773. Karena nilai *Cronbach's Alpha* > 0,7 maka dapat disimpulkan bahwa semua item pertanyaannya reliabel. Tabel diatas juga menunjukkan bahwa nilai *Composite Reliability* diatas 0,7 sehingga semua item reliabel.

**Tabel 4.7**  
**Akar AVE dan Korelasi Variabel Laten**

	Ag	Bs	ip	it	kp	Str	Tl
Ag	<b>0.77678</b>						
Bs	0.485	<b>0.82103</b>					
Ip	0.333	0.666	<b>0.8506</b>				
It	0.197	0.539	0.593	<b>0.9104</b>			
Kp	0.280	0.719	0.640	0.675	<b>0.7240</b>		
Str	0.236	0.402	0.451	0.554	0.572	<b>0.7601</b>	
Tl	0.107	0.497	0.608	0.391	0.711	0.442	<b>0.8446</b>

Sumber : Lampiran 3

Tabel 4.7 menunjukan nilai  $\sqrt{AVE} >$  korelasi variabel laten, sehingga dapat dikatakan bahwa indikator yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid atau telah memenuhi validitas diskriminan.

#### 4.3 Statistik Deskriptif

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk mengetahui bahwa semakin tinggi intensitas persaingan, semakin sering pula perusahaan mengubah strategi dan karakteristik sistem akuntansi manajemen yang digunakan agar kinerja perusahaan semakin baik. Tabel berikut akan menjelaskan tentang ringkasan jawaban dari responden untuk masing-masing item pertanyaan kuesioner yang menunjukkan rata-rata masing-masing item variabel dengan *range* :

1 – 2,33 : Rendah



2,33 – 3,67 : Sedang

3,67 – 5 : Tinggi

**Tabel 4.8**  
**Statistik Deskriptif**

Variabel	Kisaran Teoritis	Kisaran Empiris	Rata-Rata	Kriteria			Kategori
				Rendah	Sedang	Tinggi	
Intensitas Persaingan	1-5	1,60-4,60	3,29	1 – 2,33	2,33 – 3,67	3,67 – 5	Sedang
Strategi	1-5	1,88-4,63	3,71	1 – 2,33	2,33 – 3,67	3,67 – 5	Tinggi
Broadscope	1-5	1,83-3,67	2,97	1 – 2,33	2,33 – 3,67	3,67 – 5	Sedang
Timeliness	1-5	2,50-4,25	3,42	1 – 2,33	2,33 – 3,67	3,67 – 5	Sedang
Aggregation	1-5	1,86-4,43	3,24	1 – 2,33	2,33 – 3,67	3,67 – 5	Sedang
Integration	1-5	1,67-5,00	3,47	1 – 2,33	2,33 – 3,67	3,67 – 5	Sedang
Kinerja Perusahaan	1-5	3,00-4,73	3,57	1 – 2,33	2,33 – 3,67	3,67 – 5	Sedang

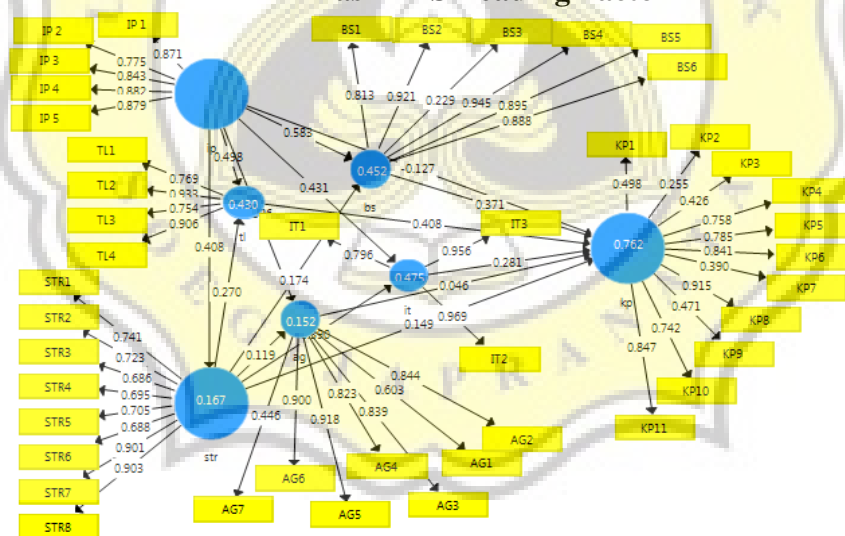
Sumber : Lampiran 3

Berdasarkan tabel 4.8 statistik deskriptif, menunjukkan bahwa variabel intensitas persaingan termasuk dalam kategori sedang, variabel strategi termasuk dalam kategori tinggi, sistem akuntansi manajemen broadscope termasuk dalam kategori sedang, sistem akuntansi manajemen timeliness termasuk dalam kategori sedang, sistem akuntansi manajemen aggregation termasuk dalam kategori sedang, sistem akuntansi manajemen integration termasuk dalam kategori sedang, dan kinerja perusahaan termasuk dalam kategori sedang. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi responden mengenai pengaruh tingkat intensitas persaingan terhadap tercapainya target kinerja organisasi adalah sedang. Persepsi responden mengenai pengaruh frekuensi perubahan strategi yang dilakukan terhadap pencapaian kinerja perusahaan termasuk tinggi. Yang berarti persepsi responden mengenai pengaruh frekuensi perubahan strategi yang dilakukan terhadap pencapaian kinerja organisasi juga termasuk sedang. Persepsi responden untuk variabel sistem akuntansi manajemen broadscope termasuk dalam kategori sedang, yang berarti bahwa persepsi responden mengenai penggunaan sistem akuntansi manajemen

broadscope terhadap kinerja perusahaan terbilang sedang. Persepsi responden untuk variabel sistem akuntansi manajemen timeliness termasuk dalam kategori sedang, yang berarti bahwa persepsi responden mengenai penggunaan sistem akuntansi manajemen timeliness terhadap kinerja perusahaan terbilang sedang. Persepsi responden untuk variabel sistem akuntansi manajemen aggregation termasuk dalam kategori sedang, yang berarti bahwa persepsi responden mengenai penggunaan sistem akuntansi manajemen aggregation terhadap kinerja perusahaan terbilang sedang. Sedangkan persepsi responden untuk manajemen integration termasuk dalam kategori sedang, yang berarti bahwa persepsi responden mengenai penggunaan sistem akuntansi manajemen integration terhadap pencapaian kinerja perusahaan terbilang sedang.

#### 4.4 Pengujian Outer Model

**Gambar 4.1**  
**Hasil PLS Loading Factor**



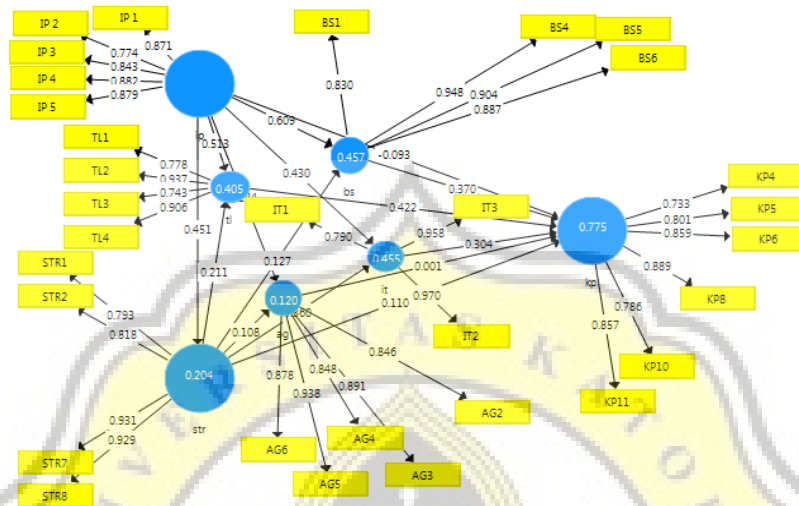
Sumber : Lampiran 3

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa *loading factor* dari masing-masing instrumen telah memenuhi *criteria loading factor*  $> 0,7$  , kecuali untuk intrumen STR3, STR4, STR6, BS4, AG1, AG7,IT3, KP1, KP2, KP3, KP7, dan KP9. Apabila terdapat instrumen yang menunjukkan *loading factor* kurang dari 0,7, maka instrumen

tersebut dihapus. Setelah dihapus, *loading factor* masing-masing instrumen dapat dilihat pada gambar berikut:

**Gambar 4.2**

**Hasil PLS Loading Factor setelah eliminasi**



Sumber : Lampiran 3

Dari gambar diatas dapat disimpulkan bahwa *loading factor* dari masing-masing instrumen telah memenuhi *criteria loading factor*  $> 0,7$  yang berarti korelasi antara instrument dengan konstruknya valid.

**4.5 Pengujian Hipotesis**

Uji t dilakukan untuk mengetahui apakah secara individu (parsial) variabel independent mempengaruhi variabel dependent secara signifikan atau tidak. Dengan tingkat keyakinan = 95% atau  $(\alpha) = 0,05$ . Derajat kebebasan (df) =  $n-k-1 = 37-6-1 = 30$ , diperoleh nilai  $t_{tabel} = 1,967$ .  $H_0$  ditolak apabila  $t_{tabel} \leq t_{statistics}$  atau  $sig \leq 5\%$ .  $H_0$  diterima apabila  $t_{statistics} \leq t_{tabel}$  atau  $sig \geq 5\%$ . Hasil output dari PLS adalah sebagai berikut.

#### 4.5.1 Pengujian Pengaruh Langsung

**Tabel 4.9**  
**Uji Parsial pengaruh langsung**

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standar Deviation (STDEV)	T Statistics ( O/STERR )	P Value
AG->KP	0.0100	0.1085	0.0813	0.1231	0.9021
BS->KP	0.3973	0.4575	0.2937	0.13525	0.1768
IP->AG	0.3331	0.3558	0.1534	2.1723	0.0303
IP->BS	0.5854	0.5830	0.1228	4.7659	0.0000
IP->IT	0.4303	0.4222	0.1809	2.3785	0.0178
IP->KP	0.0933	0.1752	0.1463	0.6380	0.5238
IP->STR	0.4092	0.4531	0.1223	3.3455	0.0009
IP->TL	0.4981	0.4923	0.1148	4.3399	0.0000
IT->KP	0.2656	0.2371	0.1456	1.8243	0.0687
STR->AG	0.1254	0.2831	0.1492	0.8402	0.4012
STR->BS	0.1694	0.2037	0.1234	1.2723	0.1706
STR->IT	0.3905	0.4100	0.1712	2.2812	0.0230
STR->KP	0.1203	0.1415	0.1124	1.0698	0.2852
STR->TL	0.2703	0.2868	0.1325	2.0403	0.0418
TL->KP	0.4089	0.3498	0.1642	2.4909	0.0131

Sumber: Lampiran 3

##### 1. Hasil Pengujian Hipotesis 1.

Hasil pengujian hipotesis 1 dengan PLS pada variabel intensitas persaingan terhadap perubahan strategi diperoleh nilai  $t_{statistics} = 3,346$  dengan nilai  $sig = 0,0009 = 0,09\% < 5\%$ , jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi intensitas persaingan maka intensitas perubahan strategi semakin tinggi dengan kata lain hipotesis 1 diterima.

##### 2. Hasil Pengujian Hipotesis 3.

Hasil pengujian hipotesis 3a dengan PLS pada variabel perubahan strategi terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *broad scope* diperoleh nilai  $t_{statistics} = 1,2723$  dengan nilai  $sig = 0,1706 = 17\% > 5\%$ , jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi intensitas perubahan strategi maka ketersediaan sistem akuntansi manajemen *broad scope* tidak semakin luas dengan kata lain hipotesis 3a ditolak.

Hasil pengujian hipotesis 3b dengan PLS pada variabel perubahan strategi terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *timeliness* diperoleh nilai  $t_{statistics} = 2,0403$  dengan nilai  $sig = 0,0418 = 4\% < 5\%$ , jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi intensitas perubahan strategi maka ketersediaan sistem akuntansi manajemen *timeliness* semakin tinggi dengan kata lain hipotesis 3b diterima.

Hasil pengujian hipotesis 3c dengan PLS pada variabel perubahan strategi terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *aggregation* diperoleh nilai  $t_{statistics} = 0,8402$  dengan nilai  $sig = 0,4012 = 40\% > 5\%$ , jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi intensitas perubahan strategi maka ketersediaan sistem akuntansi manajemen *aggregation* tidak semakin tinggi dengan kata lain hipotesis 3c ditolak.

Hasil pengujian hipotesis 3d dengan PLS pada variabel perubahan strategi terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *integration* diperoleh nilai  $t_{statistics} = 2,2812$  dengan nilai  $sig = 0,0230 = 2\% < 5\%$ , jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi intensitas perubahan strategi maka ketersediaan sistem akuntansi manajemen *integration* semakin tinggi dengan kata lain hipotesis 3d diterima.

### **3. Hasil Pengujian Hipotesis 4.**

Hasil pengujian hipotesis 4a dengan PLS pada variabel sistem akuntansi manajemen *broad scope* terhadap kinerja perusahaan diperoleh nilai  $t_{statistics} = 0,13525$  dengan nilai  $sig = 0,1768 = 17\% > 5\%$  jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi ketersediaan sistem akuntansi manajemen *broad scope* maka kinerja perusahaan semakin tidak baik dengan kata lain hipotesis 4a ditolak.

Hasil pengujian hipotesis 4b dengan PLS pada variabel sistem akuntansi manajemen *timeliness* terhadap kinerja perusahaan diperoleh nilai  $t_{statistics} = 2,0403$  dengan nilai  $sig = 0,0417 = 4\% < 5\%$  jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi

ketersediaan sistem akuntansi manajemen *timeliness* maka kinerja perusahaan semakin baik dengan kata lain hipotesis 4b diterima.

Hasil pengujian hipotesis 4c dengan PLS pada variabel sistem akuntansi manajemen *aggregation* terhadap kinerja perusahaan diperoleh nilai  $t_{statistics} = 0,1231$  dengan nilai  $sig = 0,9021 = 90\% > 5\%$  jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi ketersediaan sistem akuntansi manajemen *aggregation* maka kinerja perusahaan semakin tidak baik dengan kata lain hipotesis 4c ditolak.

Hasil pengujian hipotesis 4d dengan PLS pada variabel sistem akuntansi manajemen *integration* terhadap kinerja perusahaan diperoleh nilai  $t_{statistics} = 0,18243$  dengan nilai  $sig = 0,0687 = 6\% > 5\%$  jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi ketersediaan sistem akuntansi manajemen *integration* maka kinerja perusahaan semakin tidak baik dengan kata lain hipotesis 4d ditolak.

#### **4. Hasil Pengujian Hipotesis 7.**

Hasil pengujian hipotesis 7 dengan PLS pada variabel perubahan strategi terhadap kinerja perusahaan diperoleh nilai  $t_{statistics} = 1,069$  dengan nilai  $sig = 0,2852 = 28\% > 5\%$ , menunjukkan bahwa semakin tinggi perubahan strategi maka kinerja perusahaan tidak semakin baik dengan kata lain hipotesis 7 ditolak.

#### **5. Hasil Pengujian Hipotesis 8.**

Hasil pengujian hipotesis 8a dengan PLS pada variabel intensitas persaingan terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *broad scope* diperoleh nilai  $t_{statistics} = 4,7659$  dengan nilai  $sig = 0,0000 = 0\% < 5\%$ , jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi intensitas persaingan maka ketersediaan sistem akuntansi manajemen *broad scope* semakin tinggi dengan kata lain hipotesis 8a diterima.

Hasil pengujian hipotesis 8b dengan PLS pada variabel intensitas persaingan terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *timeliness* diperoleh nilai  $t_{statistics} = 4,3399$  dengan nilai  $sig = 0,0000 = 0\% < 5\%$ , jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi intensitas persaingan maka ketersediaan sistem akuntansi manajemen *timeliness* semakin tinggi dengan kata lain hipotesis 8b diterima.

Hasil pengujian hipotesis 8c dengan PLS pada variabel intensitas persaingan terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *aggregation* diperoleh nilai  $t_{statistics} = 2,1723$  dengan nilai  $sig = 0,0303 = 3\% < 5\%$ , jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi intensitas persaingan maka ketersediaan sistem akuntansi manajemen *aggregation* semakin tinggi dengan kata lain hipotesis 8c diterima.

Hasil pengujian hipotesis 8d dengan PLS pada variabel intensitas persaingan terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *integration* diperoleh nilai  $t_{statistics} = 2,3785$  dengan nilai  $sig = 0,0178 = 1\% < 5\%$ , jadi dapat disimpulkan bahwa semakin tinggi intensitas persaingan maka ketersediaan sistem akuntansi manajemen *integration* semakin tinggi dengan kata lain hipotesis 8d diterima.

## **6. Hasil Pengujian Hipotesis 9.**

Hasil pengujian hipotesis 9 dengan PLS pada variabel intensitas persaingan terhadap kinerja perusahaan diperoleh nilai  $t_{statistics} = 0,6380$  dengan nilai  $sig = 0,5238 = 52\% > 5\%$ , menunjukkan bahwa semakin tinggi intensitas persaingan maka kinerja perusahaan tidak semakin baik dengan kata lain hipotesis 9 ditolak.

### **4.5.2 Pengujian Pengaruh Tidak Langsung**

Pengujian pengaruh tidak langsung (*indirect*) seperti halnya hipotesis keempat dan keenam maka perlu dilakukan pengujian lebih lanjut. Untuk menguji pengaruh tidak langsung dilakukan dengan cara menggunakan rumus alternatif *Sobel Test*.



Pengujian dengan menggunakan *Sobel Test* perlu meng-input hasil perhitungan t-statistik  $t_a$  (IV – IVV) dan  $t_b$  (IVV – DV) pada pengujian *SmartPLS* yang dilakukan sebelumnya. Kemudian membandingkan hasil kalkulasi *Sobel Test* dengan *p-value* (0.05). Apabila *p-value* yang didapat menunjukkan angka  $< 0.05$  maka terdapat pengaruh tidak langsung. Pengujian *Sobel Test* dilakukan pada <http://quantpsy.org/sobel/sobel.htm> dan berikut adalah hasilnya:

1. Sobel Test untuk pengaruh tidak langsung hipotesis 2.

Gambar 4.3

Sobel Test Hipotesis 2a

Input:	Test statistic:	p-value:
$t_a$ 3.3455	Sobel test: 1.1892059	0.23435865
$t_b$ 1.2723	Aroian test: 1.14534454	0.25206646
	Goodman test: 1.23852582	0.21552115
<input type="button" value="Reset all"/>		<input type="button" value="Calculate"/>

Sumber : Lampiran 3

Hasil pengujian dengan menggunakan Sobel Test menunjukkan hasil bahwa pengaruh tidak langsung antara intensitas persaingan terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *broad scope* melalui perubahan strategi ternyata tidak signifikan. Dapat dilihat pada kolom *p-value* menunjukkan angka lebih besar dari  $\alpha = 5\%$ , sedangkan pengujian t statistics Sobel test (1.189), Aorian test (1.145) maupun Goodman test (1.238). Hal ini menunjukkan bahwa strategi tidak memediasi intensitas persaingan terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *broad scope*.

Gambar 4.4

Sobel Test Hipotesis 2b

Input:	Test statistic:	p-value:
$t_a$ 3.3455	Sobel test: 1.74191679	0.08152301
$t_b$ 2.0403	Aroian test: 1.6878242	0.09144498
	Goodman test: 1.80156745	0.07161349
<input type="button" value="Reset all"/>		<input type="button" value="Calculate"/>

Sumber : Lampiran 3



Hasil pengujian dengan menggunakan Sobel Test menunjukkan hasil bahwa pengaruh tidak langsung antara intensitas persaingan terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *timeliness* melalui perubahan strategi ternyata tidak signifikan. Dapat dilihat pada kolom p-value menunjukkan angka lebih besar dari  $\alpha = 5\%$ , sedangkan pengujian t statistics Sobel test (1.741), Aorian test (1.687) maupun Goodman test (1.801). Hal ini menunjukkan bahwa strategi tidak memediasi intensitas persaingan terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *timeliness*.

**Gambar 4.5**

**Sobel Test Hipotesis 2c**

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$ 3.3455	Sobel test:	0.81489404	0.41513297
$t_b$ 0.8402	Aroian test:	0.78266762	0.43382232
	Goodman test:	0.85145991	0.39451392
Reset all		Calculate	

Sumber : Lampiran 3

Hasil pengujian dengan menggunakan Sobel Test menunjukkan hasil bahwa pengaruh tidak langsung antara intensitas persaingan terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *aggregation* melalui perubahan strategi ternyata tidak signifikan. Dapat dilihat pada kolom p-value menunjukkan angka lebih kecil dari  $\alpha = 5\%$ , sedangkan pengujian t statistics Sobel test (0.814), Aorian test (0.782) maupun Goodman test (0.851). Hal ini menunjukkan bahwa strategi tidak memediasi intensitas persaingan terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *aggregation*.

**Gambar 4.6**

**Sobel Test Hipotesis 2d**

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$ 3.3455	Sobel test:	1.88474333	0.0594645
$t_b$ 2.2812	Aroian test:	1.82977064	0.06728424
	Goodman test:	1.94498837	0.05177638
Reset all		Calculate	

Sumber : Lampiran 3

Hasil pengujian dengan menggunakan Sobel Test menunjukkan hasil bahwa pengaruh tidak langsung antara intensitas persaingan terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *integration* melalui perubahan strategi ternyata tidak signifikan. Dapat dilihat pada kolom p-value menunjukkan angka lebih besar dari  $\alpha = 5\%$ , sedangkan pengujian t statistics Sobel test (1.884), Aorian test (1.829) maupun Goodman test (1.944). Hal ini menunjukkan bahwa strategi tidak memediasi intensitas persaingan terhadap ketersediaan sistem akuntansi manajemen *integration*.

2. Sobel Test untuk pengaruh tidak langsung hipotesis 5.

Gambar 4.7  
Sobel Test Hipotesis 5a

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$	1.2723	Sobel test: 0.13449222	0.89301336
$t_b$	0.13525	Aroian test: 0.10596647	0.91560896
		Goodman test: 0.21559739	0.82930159
		Reset all	Calculate

Sumber : Lampiran 3

Hasil pengujian dengan menggunakan Sobel Test menunjukkan hasil bahwa pengaruh tidak langsung antara perubahan strategi terhadap kinerja perusahaan melalui ketersediaan sistem akuntansi manajemen *broad scope* ternyata tidak signifikan. Dapat dilihat pada kolom p-value menunjukkan angka lebih besar dari  $\alpha = 5\%$ , sedangkan pengujian t statistics Sobel test (0.134), Aorian test (0.105) maupun Goodman test (0.215). Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan sistem akuntansi manajemen *broad scope* tidak memediasi intensitas perubahan strategi terhadap kinerja perusahaan.

Gambar 4.8  
Sobel Test Hipotesis 5b

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$	2.0403	Sobel test: 1.57839338	0.11447527
$t_b$	2.4909	Aroian test: 1.50736914	0.13171606
		Goodman test: 1.66050669	0.09681256
		Reset all	Calculate

Sumber : Lampiran 3

Hasil pengujian dengan menggunakan Sobel Test menunjukkan hasil bahwa pengaruh tidak langsung antara perubahan strategi terhadap kinerja perusahaan melalui ketersediaan sistem akuntansi manajemen *timeliness* ternyata tidak signifikan. Dapat dilihat pada kolom p-value menunjukkan angka lebih besar dari  $\alpha = 5\%$ , sedangkan pengujian t statistics Sobel test (1.578), Aorian test (1.507) maupun Goodman test (1.660). Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan sistem akuntansi manajemen *timeliness* tidak memediasi intensitas perubahan strategi terhadap kinerja perusahaan.

**Gambar 4.9**  
**Sobel Test Hipotesis 5c**

Input:	Test statistic:	p-value:
$t_a$ 0.8402	Sobel test: 0.12179967	0.90305768
$t_b$ 0.1231	Aroian test: 0.07883861	0.93716099
	Goodman test: NaN	NaN
	<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>

Sumber : Lampiran 3

Hasil pengujian dengan menggunakan Sobel Test menunjukkan hasil bahwa pengaruh tidak langsung antara perubahan strategi terhadap kinerja perusahaan melalui ketersediaan sistem akuntansi manajemen *aggregation* ternyata tidak signifikan. Dapat dilihat pada kolom p-value menunjukkan angka lebih besar dari  $\alpha = 5\%$ , sedangkan pengujian t statistics Sobel test (0.121), Aorian test (0.078) dan Goodman test (NaN). Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan sistem akuntansi manajemen *aggregation* tidak memediasi intensitas perubahan strategi terhadap kinerja perusahaan.

**Gambar 4.10**

**Sobel Test Hipotesis 5d**

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$	2.2812	Sobel test: 1.42474002	0.15423237
$t_b$	1.8243	Aroian test: 1.34793479	0.17767936
		Goodman test: 1.51637314	0.12942503
		<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>

*Sumber : Lampiran 3*

Hasil pengujian dengan menggunakan Sobel Test menunjukkan hasil bahwa pengaruh tidak langsung antara perubahan strategi terhadap kinerja perusahaan melalui ketersediaan sistem akuntansi manajemen *integration* ternyata tidak signifikan. Dapat dilihat pada kolom p-value menunjukkan angka lebih besar dari  $\alpha = 5\%$ , sedangkan pengujian t statistics Sobel test (1.424), Aorian test (1.347) maupun Goodman test (1.516). Hal ini menunjukkan bahwa ketersediaan sistem akuntansi manajemen *integration* tidak memediasi intensitas perubahan strategi terhadap kinerja perusahaan.

**3. Sobel Test untuk pengaruh tidak langsung hipotesis 6.**

**Gambar 4.11**  
**Sobel Test Hipotesis 6**

Input:		Test statistic:	p-value:
$t_a$	3.3455	Sobel test: 1.01897052	0.30821696
$t_b$	1.0698	Aroian test: 0.98002492	0.32707382
		Goodman test: 1.0629616	0.28779937
		<input type="button" value="Reset all"/>	<input type="button" value="Calculate"/>

*Sumber : Lampiran 3*

Hasil pengujian dengan menggunakan Sobel Test menunjukkan hasil bahwa pengaruh tidak langsung antara intensitas persaingan terhadap kinerja perusahaan melalui perubahan strategi ternyata tidak signifikan. Dapat dilihat pada kolom p-value menunjukkan angka lebih besar dari  $\alpha = 5\%$ , Sobel test (1.018), Aorian test (0.980) maupun Goodman test (1.062). Hal ini menunjukkan bahwa strategi tidak memediasi pengaruh intensitas persaingan terhadap kinerja perusahaan.

#### 4.6 Pembahasan

Dari hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan didapati hipotesis 1 diterima. Hal ini menyatakan bahwa ketika intensitas persaingan tinggi maka intensitas perubahan strategi perusahaan semakin tinggi. Perubahan strategi merupakan respon perusahaan dari intensitas persaingan guna mencapai dan meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan akan dapat mencapai dan meningkatkan kinerja perusahaan jika strategi yang diterapkan sesuai dengan perubahan lingkungan bisnis perusahaan.

Ketika intensitas persaingan tinggi maka ketersediaan sistem akuntansi manajemen semakin tinggi. Ketika intensitas persaingan perusahaan tinggi manajer diwajibkan untuk memperluas cakupan sistem akuntansi manajemen perusahaan agar dapat mencapai dan meningkatkan target perusahaan. Selain itu, sistem akuntansi manajemen juga dapat digunakan untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan. Sistem akuntansi manajemen mencakup informasi ekonomi dan non ekonomi, informasi mengenai intensitas pelaporan, informasi mengenai analisis cash flow, analisis biaya, dan informasi yang berfokus pada target perusahaan. Penggunaan sistem akuntansi manajemen dapat meningkatkan kinerja perusahaan karena sistem akuntansi manajemen dapat memberikan umpan balik atas pengimplementasian rencana perusahaan. Karena umpan balik dapat memberikan peluang bagi perusahaan untuk mengidentifikasi dan memperbaiki kesalahan-kesalahan perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan.

Namun pengujian pengaruh tidak langsung hipotesis 2 ditolak. Hal ini berarti semakin tinggi intensitas persaingan maka semakin tinggi pula ketersediaan sistem akuntansi manajemen. Semakin tinggi intensitas persaingan maka perusahaan dituntut untuk merubah sistem akuntansi perusahaan guna meningkatkan kinerja perusahaan. Sedangkan hubungan tidak langsung hipotesis 2 ditolak dikarenakan strategi bukan

merupakan variabel mediasi karena dalam penelitian ini menggunakan subjek perusahaan yang homogen yaitu perusahaan manufaktur kayu di Kabupaten Jepara sehingga strategi yang digunakan cenderung sama. Selain itu intensitas persaingan perusahaan manufaktur di Kabupaten Jepara cenderung rendah karena tiap-tiap perusahaan memiliki pangsa pasar yang berbeda.

Dari hasil pengujian hipotesis 3 didapati 2 hipotesis diterima yaitu hipotesis 3b dan 3d. Dan yang ditolak yaitu, hipotesis 3a dan hipotesis 3c. Penolakan hipotesis 3a dan 3c dikarenakan strategi yang digunakan oleh perusahaan lebih berfokus pada sistem akuntansi manajemen *timeliness* dan *integration*. Dimana sistem akuntansi manajemen *timeliness* membantu perusahaan untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan bisnis perusahaan dengan frekuensi pelaporan yang tepat waktu guna menganalisis permintaan pasar sehingga ketika intensitas perubahan strategi tinggi maka intensitas perubahan sistem akuntansi manajemen *timeliness* tinggi. Sistem akuntansi manajemen *integration* berfokus pada ketentuan target yang telah ditetapkan perusahaan yang berguna sebagai alat koordinasi sub unit perusahaan. Sehingga ketika intensitas perubahan strategi tinggi maka intensitas perubahan sistem akuntansi manajemen *integration* tinggi. Sedangkan sistem akuntansi manajemen *aggregation* mengacu pada berbagai format yang konsisten dengan model keputusan formal seperti analisis *cash flow* yang didiskontokan untuk anggaran modal, simulasi dan programasi linier untuk penerapan anggaran, analisis biaya-volume-laba, dan model pengendalian persediaan yang memiliki ketetapan sesuai dengan target perusahaan sehingga ketika intensitas perubahan strategi tinggi perubahan sistem akuntansi manajemen *aggregation* tidak semakin tinggi. Sedangkan sistem akuntansi manajemen *broadscope* berfokus pada informasi non ekonomi dan ekonomi, namun dikarenakan hampir sebagian besar pangsa pasar perusahaan dari manca negara yang tidak bisa diprediksi maka ketika

intensitas perubahan strategi tinggi maka perubahan sistem akuntansi manajemen *broadscope* tidak semakin tinggi.

Penolakan Hipotesis 4a, 4c, dan 4d dikarenakan sebagian besar pangsa pasar tiap perusahaan sebagian besar dari manca negara sehingga tidak banyak informasi yang dapat dikumpulkan maka semakin luas sistem akuntansi manajemen *broad scope* kinerja perusahaan tidak semakin baik. Sistem akuntansi manajemen *aggregation* mengacu pada berbagai format yang konsisten dengan model keputusan formal seperti analisis *cash flow* yang didiskontokan untuk anggaran modal, simulasi dan programasi linier untuk penerapan anggaran, analisis biaya-volume-laba, dan model pengendalian persediaan sehingga ketika ketersediaan sistem akuntansi manajemen *aggregation* tinggi kinerja perusahaan tidak semakin baik. Sistem akuntansi manajemen *integration* berfokus pada ketentuan target yang dihitung dari proses interaksi antar sub-unit dalam perusahaan sebagai alat koordinasi antar sub unit. Sehingga ketika ketersediaan sistem akuntansi manajemen *integration* tinggi kinerja perusahaan tidak semakin baik. Mengingat tingginya permintaan dari luar negeri menjadi alasan utama perusahaan untuk menyiapkan laporan tepat guna menghadapi ketidakpastian lingkungan pasar dan menyelesaikan produknya sesuai waktu yang ditetapkan. Maka ketika perusahaan dapat menyelesaikan permintaan sesuai tepat waktu kinerja perusahaan akan semakin baik maka dari itu, maka ketika ketersediaan sistem akuntansi manajemen *timeliness* tinggi kinerja perusahaan semakin baik.

Penolakan hipotesis 5 dikarenakan subjek dalam penelitian ini menggunakan perusahaan yang homogen sehingga strategi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui sistem akuntansi manajemen dimana perusahaan manufaktur kayu di Kabupaten Jepara cenderung menggunakan strategi yang sama sehingga tidak mengakibatkan kinerja perusahaan semakin baik.



Hipotesis 6 ditolak semakin tinggi intensitas persaingan, maka kinerja perusahaan tidak semakin baik melalui perubahan strategi. Ketika intensitas persaingan tinggi perusahaan dituntut untuk melakukan perubahan strategi guna mencapai dan meningkatkan kinerja perusahaan. Sehingga intensitas persaingan memiliki hubungan dengan strategi dan kinerja perusahaan. Namun dalam penelitian ini menggunakan subjek perusahaan yang homogen serta tingkat intensitas persaingan yang rendah karena tiap perusahaan memiliki pangsa pasar yang berbeda. Begitu juga dengan strategi, karena jenis subjek perusahaan yang digunakan homogen maka strategi yang digunakan cenderung sama maka strategi tidak memediasi hubungan intensitas persaingan terhadap kinerja perusahaan.

Hipotesis 7 ditolak. Hal ini dikarenakan subjek dalam penelitian ini menggunakan perusahaan yang homogen sehingga strategi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan dimana perusahaan manufaktur kayu di Kabupaten Jepara cenderung menggunakan strategi yang sama sehingga tidak mengakibatkan kinerja perusahaan semakin baik.

Hipotesis 8 diterima semakin tinggi intensitas persaingan maka mengharuskan manajer untuk memperluas sistem akuntansi manajemen yang dapat membantu manajer guna menghadapi persaingan, dan dapat berguna untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

Hipotesis 9 ditolak. Hal ini dikarenakan intensitas persaingan yang dihadapi perusahaan cenderung rendah, karena tiap perusahaan memiliki pangsa pasar yang berbeda, maka intensitas persaingan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.