

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **4.1 Gambaran Umum Perusahaan**

##### **4.1.1 Sejarah Singkat Perusahaan**

PT Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero) berkedudukan di Jalan Moch. Toha No. 77, Bandung. Perusahaan didirikan sebagai evolusi dari kerja sama PN Telekomunikasi dan Siemen AG pada tahun 1966. Kerja sama ini berlanjut pada pembentukan Pabrik Telepon dan Telegraf (PTT) sebagai Bagian dari LPP Postel menjadi sebuah Perseroan Terbatas yang berada di bawah naungan Direktorat Jenderal Pos dan Telekomunikasi. Pendirian perusahaan ini didasarkan pada Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No : 34 tahun 1974 tanggal 23 September 1974 tentang Penyetoran Modal Negara Republik Indonesia untuk Pendirian Perusahaan Perseroan Terbatas (Persero) di Bidang Industri Telekomunikasi dan surat Keputusan Menteri Keuangan Republik Indonesia No : Kep-1771/MK/IV/12/1974 tanggal 28 September 1974 tentang Penetapan Modal Perusahaan Perseroan.

Anggaran Dasar Perusahaan dibuat oleh Akta Notaris Pengganti Warda Sungkar Alurmel, S.H., Nomor 322 tanggal 30 Desember 1974 dan telah disahkan oleh Menteri Kehakiman Republik Indonesia Nomor : Y.A.5/273/10 tanggal 1 Agustus 1975, sebagaimana telah diubah beberapa kali, terakhir dengan Akta Notaris Muhammad Hanafi, S.H., Nomor 30 tanggal 19 Juli 2012, dan telah mendapat persetujuan berdasarkan Keputusan Menteri Hukum dan Hak Asasi Manusia Republik Indonesia Nomor : AHU-40994.A.H.01.02, Tahun 2012 tanggal 27 Juli

2012. Berdasarkan Keputusan Menteri Negara BUMN Nomor : 036/M-PBUMN/1998, PT INTI (Persero) dimasukkan ke dalam kelompok Industri Strategis.

Pada tanggal 17 Januari 1998 dikeluarkan sebuah Peraturan Pemerintah Republik Indonesia No : 12 tahun 1998 yang menghilangkan peran departemen teknis dalam mengelola BUMN. Sebagai tindak lanjutnya, pembinaan INTI beralih ke Kementerian Negara Pendayagunaan BUMN. Pada tahun yang sama BPIS beralih status menjadi sebuah *holding company* dengan nama PT. Bahana Pakarya Industri Strategis (Persero) atau PT BPIS dan sepuluh BUMN strategis di bawahnya menjadi anak perusahaan. Kondisi ini berakhir pada tahun 2002, dimana PT BPIS dibubarkan pada bulan Maret 2002 sesuai Peraturan Pemerintah Nomor : 52 Tahun 2002. Selanjutnya pengelolaan INTI beralih kembali ke Kementerian Negara Pendayagunaan BUMN.

#### **Periode 1974 – 1984**

PT INTI (Persero) resmi berdiri pada tanggal 30 Desember tahun 1974. Bidang usaha INTI meliputi produk-produk radio sonde, radio *High Frequency* (HF), radio *Very High Frequency* (VHF), pesawat telepon dan stasiun bumi untuk Sistem Komunikasi Satelit Domestik (SKSD) Palapa. Produk stasiun bumi yang disebut terakhir ini mencatatkan sejarah dalam perkembangan INTI dengan memberikan kontribusi pada prestasi penjualan tertinggi di periode ini, yaitu sebesar 24,3 milyar rupiah di tahun 1981.

Fasilitas produksi yang dimiliki INTI pada periode ini antara lain :

1. Pabrik Perakitan Telepon
2. Pabrik Perakitan Peralatan Transmisi
3. Pabrik Mekanik dan Plastik

4. Laboratorium *Software* Komunikasi Data (PACKSATNET) bekerjasama dengan *Logitech*

Kerjasama Teknologi yang pernah dilakukan pada era ini antara lain dengan Siemens AG, BTM, PRX, JRC. Pada era tersebut produk Pesawat telepon Umum Koin (PTUK) INTI menjadi standar Perumtel (sekarang Telkom).

#### **Periode 1985 – 1998**

Diawali oleh rencana pemerintah untuk melakukan digitalisasi infrastruktur telekomunikasi di Indonesia dan menunjuk INTI sebagai pemasok tunggal Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI) yang dilaksanakan berdasarkan *Technical and Business Cooperation Agreement* (TBCA) dengan Siemens AG.

Fasilitas produksi terbaru yang dimiliki INTI pada masa ini, disamping fasilitas-fasilitas yang sudah ada sebelumnya, antara lain Pabrik Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI) pertama di Indonesia dengan teknologi produksi *Trough Hole Technology* (THT). Pabrik STDI berkapasitas 150.000 Satuan Sambungan Telepon (SST) ini dibangun pada tahun 1984 dan produksi pertamanya sebesar 10.000 SST diluncurkan pada tahun 1985. Di kemudian hari kemampuan pabrik ini dilengkapi juga dengan teknologi produksi *Surface Mounting Technology* (SMT).

Produk STDI ini berkontribusi sangat signifikan bagi pertumbuhan penjualan dan laba INTI. Walaupun pada tahun 1990 pemerintah membuka persaingan dengan mengizinkan dua pemasok sentral digital lainnya, yaitu AT&T dan NEC, namun sampai dengan tahun 1998 INTI masih tetap menjadi *market leader* dalam hal pangsa pasar infrastruktur telekomunikasi, yaitu sebesar 60% dari total pasar nasional.

Dengan memanfaatkan fasilitas pabrik ini pula, ruang lingkup produk INTI dilengkapi oleh *Pulse Code Modulation (PCM)*, *Private Automatic Branch Exchange (PABX)*, dan pesawat telepon meja INTI 111 yang semuanya merupakan produk lisensi dari Siemens AG. Disamping itu INTI juga memproduksi perangkat-perangkat hasil pengembangan sendiri seperti Stasiun Bumi Kecil (SBK), *High Frequency (HF) Radio*, *Digital Microwave Radio (DMR)*, Sistem Telepon Kendaraan Bergerak (STBK), Pesawat Telepon Umum *Coin Box* dan Pesawat Telepon Umum Swalayan (PTUS).

Sejak tahun 1989, produk INTI dikelompokkan menjadi tiga antara lain produk sentral, produk transmisi, dan produk terminal atau CPE.

Kerjasama Teknologi yang pernah dilakukan pada periode ini antara lain :

1. Bidang sentral dengan Siemens AG
2. Bidang transmisi dengan *Japan Radio Company*
3. Bidang CPE dengan Siemens AG, BTM, Tamura, Syapura, dan Tatung TEL

Dari ketiga kategori produk tersebut, produk yang memberikan kontribusi terbesar dalam penjualan INTI adalah produk sentral. Pada era ini, INTI memiliki reputasi dan prestasi yang signifikan, yaitu :

1. Menjadi pionir dalam proses digitalisasi sistem dan jaringan telekomunikasi di Indonesia.
2. Bersama Telkom berhasil dalam proyek otomatisasi telepon di hampir seluruh ibu kota kabupaten dan ibu kota kecamatan di seluruh wilayah Indonesia.

Pada periode ini, tepatnya tahun 1988, berdasarkan KEPMEN 036/M-PBUMN/1988, PT INTI (Persero) masuk ke dalam Industri Strategis. Bisnis terbesar pada periode ini adalah Sentral Telepon Digital Indonesia (STDI). Pada periode ini pula PT INTI (Persero) berhasil mengembangkan produk SBK 3 kanal dan Sentral Telepon Digital Indonesia Kecil (STDI-K).

### **Periode 1998 – 2002**

Dengan berdirinya TBCA dengan Siemens AG, INTI mengukuhkan diri sebagai penyedia solusi *engineering* terutama sebagai sistem integrator untuk pembangunan infrastruktur telekomunikasi di Indonesia, tidak terkecuali pembangunan infrastruktur telekomunikasi seluler. Tidak kurang dari 2000 BTS telah dibangun oleh INTI di seluruh penjuru Indonesia. Pada periode ini aktivitas *manufacturing* dipersiapkan untuk dipindahkan kepada anak perusahaan PT INTI (Persero). Pada tahun 2002, berdasarkan peraturan Pemerintah Nomor : 52 Tahun 2002, pembubaran PT. BPIS dan PT INTI di bawah KN. BUMN. Bisnis terbesar pada periode ini adalah pembangunan jaringan seluler.

### **Periode 2003 – 2008**

Pada era ini kerjasama teknologi tidak lagi terkonsentrasi pada Siemens, tetapi dilakukan secara berimbang (*multi principal*) dengan beberapa perusahaan multinasional dari Eropa dan Asia. Aktivitas manufaktur tidak lagi ditangani sendiri oleh PT. INTI (Persero), tetapi secara *spin-off* dengan mendirikan anak-anak perusahaan dan usaha patungan seperti :

1. Bidang CPE, dibentuk anak perusahaan bernama PT INTI PISMA *International* yang bekerja sama dengan *JITech International*, bertempat di Cileungsi Bogor.

2. Bidang mekanik dan plastik, dibentuk usaha patungan dengan PT PINDAD bernama PT IPMS, berkedudukan di Bandung, yang resmi berdiri bulan Juli 2004.
3. Bidang-bidang *switching*, akses dan transmisi, dirintis kerja sama dengan beberapa perusahaan multinasional seperti SAGEM, MOTOROLA, ALCATEL, Ericsson, Samsung.

Bisnis terbesar pada periode ini adalah CDMA, RMJ (*regional multi junction*) dan jaringan akses *fiber optic* dan *Out Site Plant* (OSP), *digital microwave link*, pembangunan tower nasional, CME dan *power supply* serta *indoor coverage*.

#### **Periode 2009 – sekarang**

PT INTI (Persero) memantapkan langkahnya untuk memasuki bisnis solusi *engineering*, sistem integrator dan pengembangan produk-produk *genuine*. Beberapa produk *genuine* unggulan PT INTI (Persero) antara lain : Smart PBX, GPA, IPUMC, FFWS, I-PERISALAH, KWH Meter, dan MSAN. Sebagai sistem integrator, PT INTI (Persero) memfokuskan diri pada segmen pasar TELCO, CELCO, dan *Private Enterprises*. Untuk pasar TELCO, PT INTI (Persero) menginisiasi ide modernisasi jaringan akses tembaga milik PT TELKOM, Tbk di seluruh Indonesia menjadi jaringan akses *fiber optic* dengan menggunakan teknologi MSAN, GPON dan FTTH (*Fiber To The Home*) dengan pola *Trade In Trade Off* atau lebih dikenal dengan nama proyek TITO. Melalui proyek TITO ini telah modernisasi jaringan akses lebih dari 400 ribu sambungan di 8 STO pada akhir tahun 2012. Dan melalui proyek ini PT INTI (Persero) kembali membangun kemampuan di dalam industri telekomunikasi antara lain : *Fiber Termination Management* (FTM), *Optical Dropp Cable*, *Fiber Management System* (FMS).

Di sektor CELCO, PT INTI menginisiasi proyek Rural BTS untuk PT Indosat, membangun OSP *fiber optic backbone* untuk BTS untuk PT Telkomsel dan PT XL Axiata, serta menyediakan antena untuk operator selular tersebut.

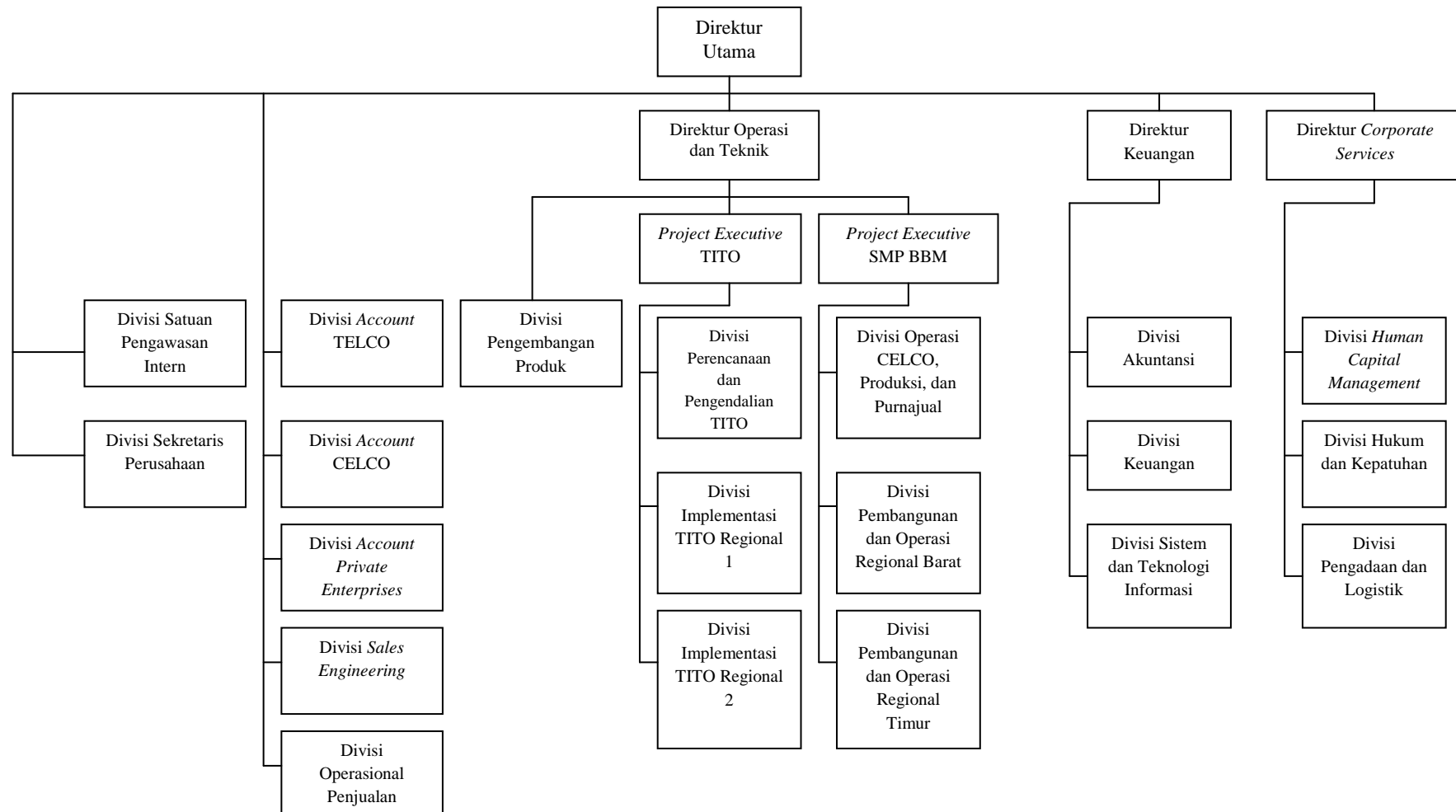
Untuk segmen *Private Enterprises*, PT INTI menyediakan solusi PLTS (Pembangkit Listrik Tenaga Surya) untuk PT PLN, menyediakan layanan pengelolaan perangkat IT PT Telkom dengan pola *seat management* yang berupa pengelolaan sekitar 35.000 seat (meliputi komputer, laptop, printer maupun proyektor) dari mulai instalasi, *application management*, dan *dismantle*. Selain itu, PT INTI memiliki solusi *Smart Clinic* yang diperuntukkan bagi pengelola layanan kesehatan seperti rumah sakit maupun poliklinik.

#### 4.1.2 Struktur Organisasi Perusahaan

Struktur organisasi merupakan kerangka yang menunjukkan tugas dan tanggungjawab dari masing-masing bagian dalam usahanya mencapai tujuan perusahaan, sedangkan bentuk dan struktur organisasi PT. INTI (Persero) adalah berbentuk garis atau lini dimana kekuasaan dan tanggungjawab terletak pada pimpinan tertinggi mengalir melalui garis lurus kepada bawahan atau bagian yang paling rendah. Struktur organisasi PT. INTI (Persero) dapat dilihat pada gambar 4.1. Penulis juga melampirkan struktur organisasi dari divisi pemasaran sebagai sampel dari penelitian yang dilakukan. Struktur organisasi yang dimaksud antara lain struktur organisasi *Account TELCO* yang dapat dilihat pada gambar 4.2, *Account CELCO* yang dapat dilihat pada gambar 4.3, dan *Account Private Enterprises* yang dapat dilihat pada gambar 4.4.

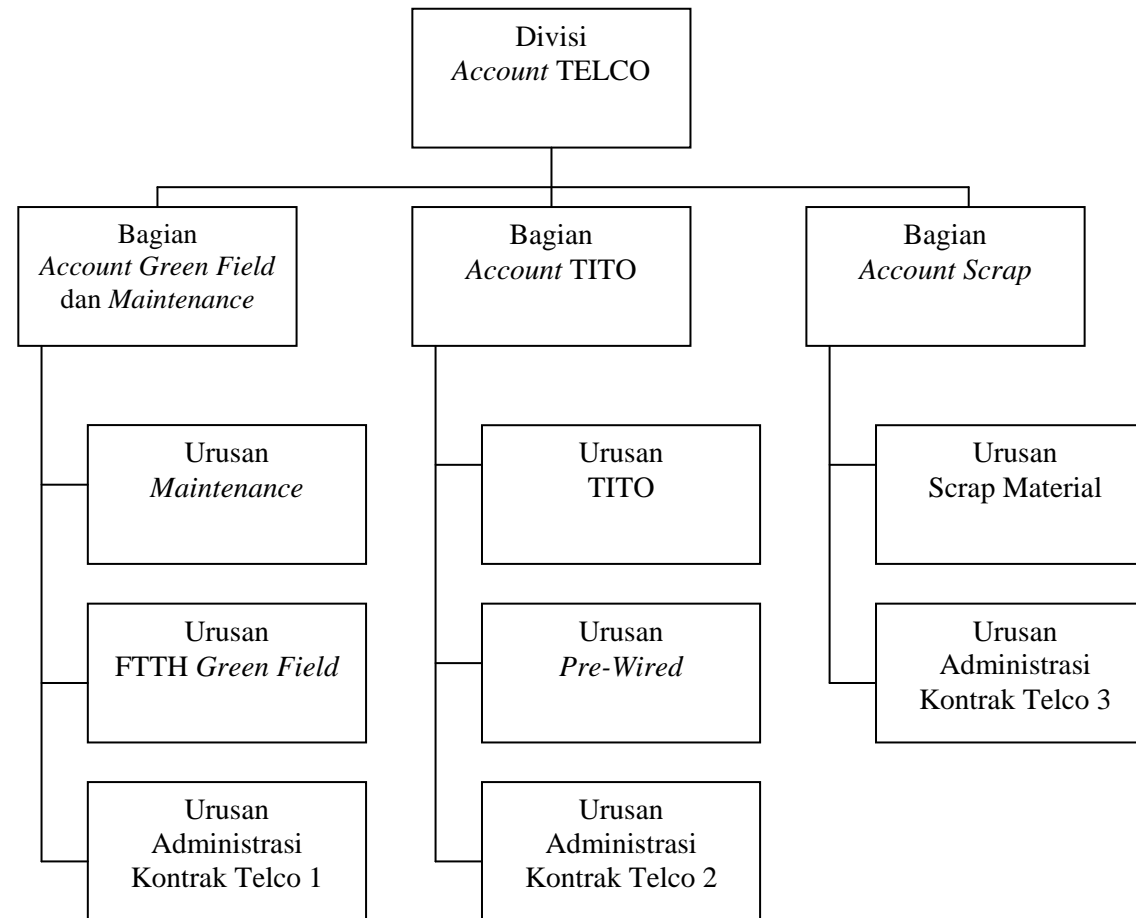
Gambar 4.1

## Struktur Organisasi PT. Industri Telekomunikasi Indonesia (Persero)

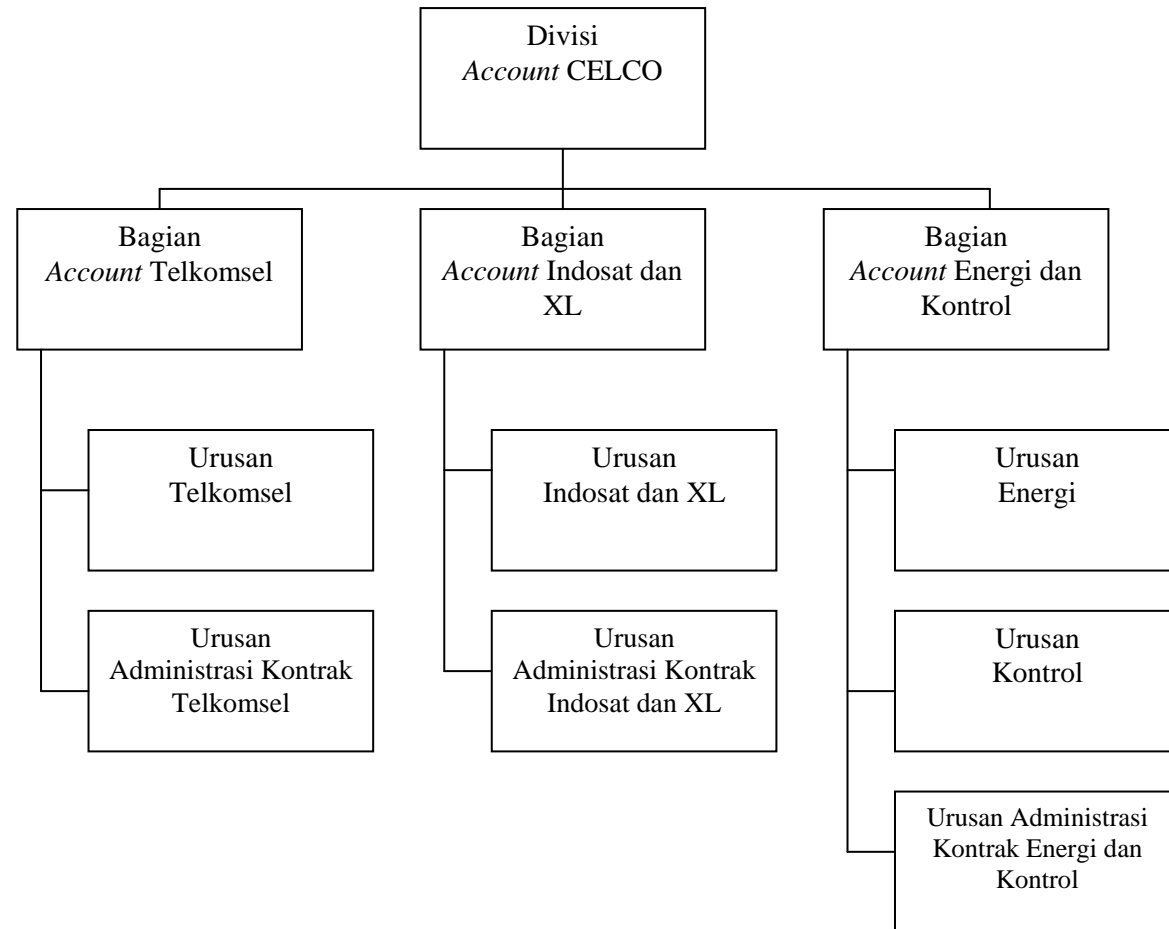




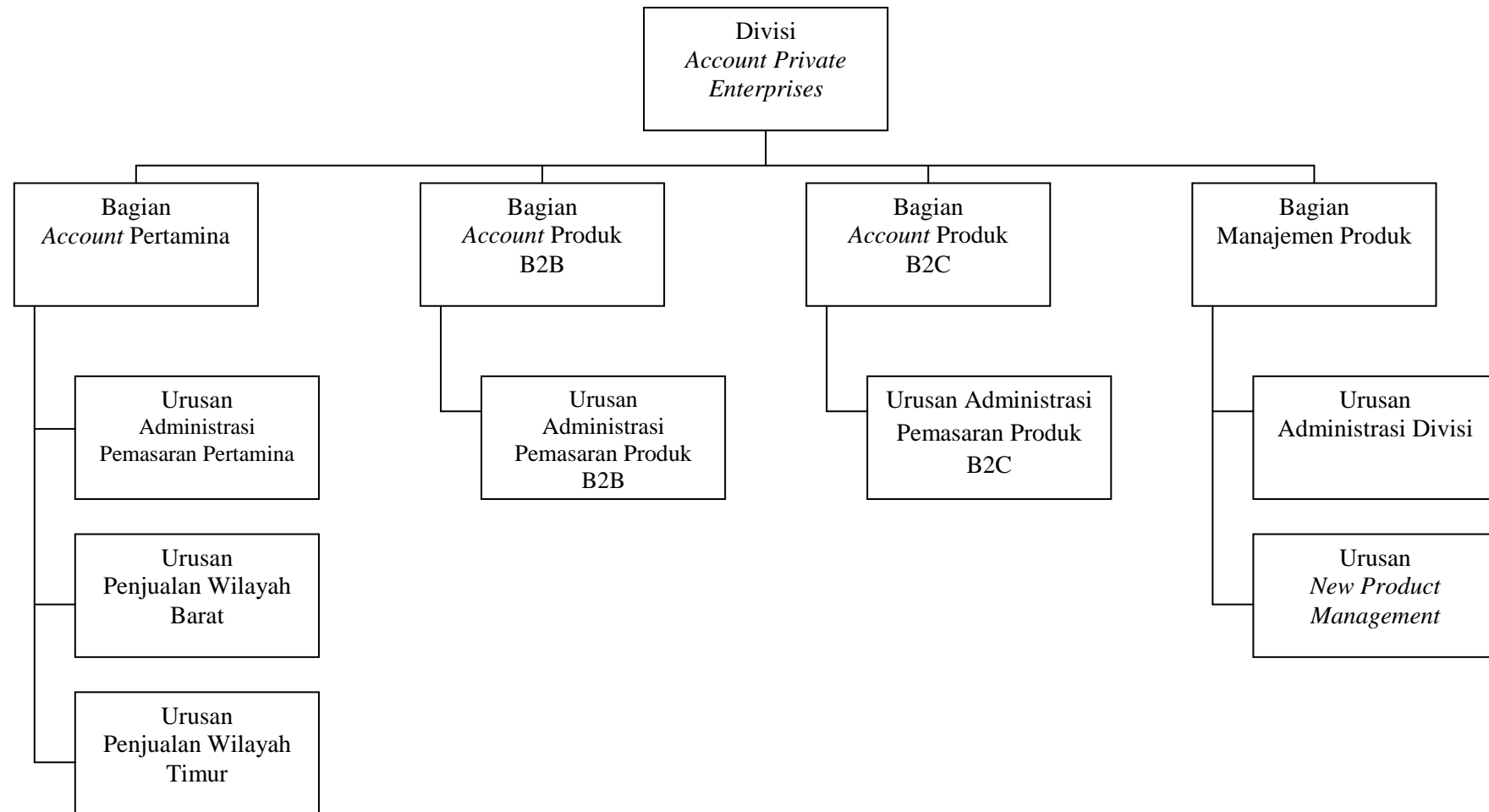
Gambar 4.2

Struktur Organisasi *Account* TELCO

Gambar 4.3

Struktur Organisasi *Account* CELCO

Gambar 4.4

Struktur Organisasi Divisi *Account Private Enterprises*

#### 4.1.3 Visi dan Misi Perusahaan

##### Visi Perusahaan

PT INTI (Persero) bertujuan menjadi pilihan pertama bagi para pelanggan dalam mentransformasikan “MIMPI” menjadi “REALITA” ( *To be the Customer’s first choice in transforming DREAMS into REALITY*).

##### Misi Perusahaan

1. Fokus bisnis tertuju pada kegiatan jasa *engineering* yang sesuai dengan spesifikasi dan permintaan konsumen.
2. Memaksimalkan *value* (nilai) perusahaan serta mengupayakan *growth* (pertumbuhan) yang berkesinambungan.
3. Berperan sebagai *prime mover* (penggerak utama) bangkitnya industri dalam negeri.

#### 4.2 Hasil Penelitian

Pembahasan dalam uraian ini diawali dengan gambaran subyek penelitian dimana menguraikan karakteristik responden, selanjutnya dilakukan analisis untuk membahas masalah penelitian dan juga mengungkapkan pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran dengan mengambil objek divisi pemasaran PT. INTI (Persero).

Subjek penelitian ini adalah responden yang merupakan pimpinan divisi pemasaran dan personel divisi pemasaran PT. INTI (Persero) yang terbagi menjadi tiga bagian antara lain *Account TELCO*, *Account CELCO*, dan *Account Private Enterprises*. Total jumlah kuesioner yang disebar adalah sebanyak 30 kuesioner yang

mewakili *Account TELCO* sebanyak 14 kuesioner, *Account CELCO* sebanyak 10 kuesioner, dan *Account Private Enterprises* sebanyak 6 kuesioner.

#### 4.2.1 Karakteristik Responden

Berdasarkan hasil tanggapan dari 30 responden, maka di bawah ini akan dijelaskan terlebih dahulu mengenai identitas responden. Karakteristik responden diidentifikasi berdasarkan usia, jenis kelamin, posisi atau jabatan, dan lama menjabat.

Berdasarkan tanggapan responden yang terkumpul maka hasil identifikasi karakteristik responden yang telah diolah menggunakan *software* SPSS 20.0 dapat disajikan dalam tabel 4.5 berikut :

**Tabel 4.5**  
**Persentase Responden Berdasarkan Usia**

Usia	Jumlah Responden	Persentase
20 – 29 tahun	17	56,7%
30 – 39 tahun	6	20,0%
40 – 49 tahun	7	23,3%
Total	30	100%

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

Dari data pada tabel 4.5 yang diambil dari 30 responden untuk persentase responden berdasarkan usia dapat diketahui terdapat 17 responden yang berusia antara 20 – 29 tahun dengan persentase sebesar 56,7%, 6 responden yang berusia antara 30 – 39 tahun dengan persentase sebesar 20%, dan 7 responden yang berusia antara 40 – 49 tahun dengan persentase sebesar 23,3%

**Tabel 4.6****Persentase Responden Berdasarkan Jenis Kelamin**

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Persentase
Laki-laki	10	33,3%
Perempuan	20	66,7%
Total	30	100%

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

Dari data pada tabel 4.6 yang diambil dari 30 responden untuk persentase responden berdasarkan jenis kelamin dapat diketahui bahwa terdapat 10 responden yang berjenis kelamin laki-laki dengan persentase sebesar 33,3% dan 20 responden yang berjenis kelamin perempuan dengan persentase sebesar 66,7%.

**Tabel 4.7****Persentase Responden Berdasarkan Jabatan**

Jabatan	Jumlah Responden	Persentase
Manajer / Kepala Divisi	2	6,7%
Staff	19	63,3%
Lainnya	9	30 %
Total	30	100%

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

Dari data pada tabel 4.7 yang diambil dari 30 responden untuk persentase responden berdasarkan jabatan dapat diketahui bahwa terdapat 2 responden yang menjabat sebagai manajer / kepala divisi dengan persentase sebesar 6,7%, 19 responden yang menjabat sebagai staff dengan persentase sebesar 63,3%, dan 9

responden yang menjabat sebagai lainnya (kepala urusan atau asisten manajer) dengan persentase sebesar 30%.

**Tabel 4.8**

**Persentase Responden Berdasarkan Lama Menjabat**

Lama Menjabat	Jumlah Responden	Persentase
1 tahun	10	33,3
2 tahun	8	26,7%
3 tahun	3	10%
4 tahun	3	10%
6 tahun	2	6,7%
7 tahun	1	3,3%
8 tahun	1	3,3%
9 tahun	1	3,3%
10 tahun	1	3,3%
Total	30	100%

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

Dari data pada tabel 4.8 yang diambil dari 30 responden untuk persentase responden berdasarkan lama menjabat dapat diketahui bahwa terdapat 10 responden yang sudah menjabat selama 1 tahun dengan persentase sebesar 33,3%, 8 responden yang sudah menjabat selama 2 tahun dengan persentase sebesar 26,7%, 3 responden yang sudah menjabat selama 3 tahun dengan persentase sebesar 10%, 3 responden yang sudah menjabat selama 4 tahun dengan persentase sebesar 10%, 2 responden yang sudah menjabat selama 6 tahun dengan persentase sebesar 6,7%, 1 responden yang sudah menjabat selama 7 tahun dengan persentase sebesar 3,3%, 1 responden

yang sudah menjabat selama 8 tahun dengan persentase sebesar 3,3%, 1 responden yang sudah menjabat selama 9 tahun dengan persentase sebesar 3,3%, dan 1 responden yang sudah menjabat selama 10 tahun dengan persentase sebesar 3,3%.

#### 4.2.2 Uji Validitas dan Reliabilitas Data

Peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas terlebih dahulu untuk menguji konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen. Uji validitas yang digunakan adalah dengan metode uji analisis butir (korelasi) sedangkan uji reliabilitas yang digunakan adalah dengan metode *Cronbach Alpha*.

Hipotesis untuk pengujian validitas adalah :

$H_0$ : Data sistem pengendalian manajemen, pembelajaran organisasi dan efektivitas pemasaran dinyatakan valid.

$H_1$ : Data sistem pengendalian manajemen, pembelajaran organisasi dan efektivitas pemasaran tidak dinyatakan valid.

Butir pernyataan dalam kuesioner dianggap valid jika memiliki :

1. Nilai koefisien korelasi *product moment* melebihi 0,3 (Azwar, 1992, Sugiyono, 1999).
2. Nilai koefisien korelasi *product moment*  $> r_{\text{tabel}} (\alpha; n-2)$ .
3. Nilai signifikansi *pearson correlation* ( $r$ ) *2 tailed*  $\leq \alpha$ .

Hasil yang diperoleh dari uji validitas ini dengan menggunakan alat analisis atau *software Statistical Program for Social Science* (SPSS) versi 20.0 adalah sebagai berikut:



**Tabel 4.9****Hasil Uji Validitas Variabel X1- Sistem Pengendalian Manajemen**

Item	Pearson-r	r <sub>tabel</sub>	Sig.r	Simpulan
SPM1	0,570	0,374	0,001	Valid
SPM2	0,486	0,374	0,006	Valid
SPM3	0,555	0,374	0,001	Valid
SPM4	0,653	0,374	0,000	Valid
SPM5	0,549	0,374	0,002	Valid
SPM6	0,578	0,374	0,001	Valid
SPM7	0,665	0,374	0,000	Valid
SPM8	0,682	0,374	0,000	Valid
SPM9	0,685	0,374	0,000	Valid
SPM10	0,565	0,374	0,001	Valid
SPM11	0,526	0,374	0,003	Valid

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

Interpretasi tabel 4.9 menyatakan nilai item dari variabel sistem pengendalian manajemen dari SPM1 sampai dengan SPM11 dapat dinyatakan valid, terlihat dari nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (pada sig 0,05,  $n = 30$ ,  $df = 28$  yaitu sebesar 0,374).

**Tabel 4.10****Hasil Uji Validitas Variabel X2- Pembelajaran Organisasi**

Item	Pearson-r	r <sub>tabel</sub>	Sig.r	Simpulan
PO1	0,740	0,374	0,000	Valid
PO2	0,534	0,374	0,002	Valid

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

**Tabel 4.10****Hasil Uji Validitas Variabel X2- Pembelajaran Organisasi**

Item	Pearson-r	$r_{\text{tabel}}$	Sig.r	Simpulan
PO3	0,638	0,374	0,000	Valid
PO4	0,511	0,374	0,004	Valid
PO5	-0,050	0,374	0,791	Tidak Valid
PO6	0,299	0,374	0,109	Tidak Valid
PO7	0,679	0,374	0,002	Valid
PO8	0,790	0,374	0,000	Valid
PO9	0,531	0,374	0,003	Valid
PO10	0,499	0,374	0,005	Valid

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

Setelah dilakukan pengujian validitas pada butir pernyataan dalam variabel pembelajaran organisasi maka dapat diketahui hasilnya bahwa item PO5 dan PO6 dinyatakan tidak valid karena nilai  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$  dan tingkat sig  $> 0,05$ . Maka item yang tidak valid tersebut harus dihilangkan dan dilakukan kembali pengolahan uji validitas pada item-item pembelajaran organisasi. Setelah dilakukan pengujian kembali, maka hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.11****Hasil Uji Validitas Variabel X2 – Pembelajaran Organisasi**

Item	Pearson-r	r <sub>tabel</sub>	Sig.r	Simpulan
PO1	0,768	0,374	0,000	Valid
PO2	0,482	0,374	0,007	Valid
PO3	0,744	0,374	0,000	Valid
PO4	0,481	0,374	0,007	Valid
PO7	0,732	0,374	0,000	Valid
PO8	0,801	0,374	0,000	Valid
PO9	0,5887	0,374	0,001	Valid
PO10	0,506	0,374	0,004	Valid

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

Interpretasi tabel menyatakan nilai item dari variabel pembelajaran organisasi dapat dinyatakan valid setelah dihilangkan item yang dinyatakan tidak valid sebelumnya, terlihat dari nilai  $r_{hitung} > r_{tabel}$  (pada sig 0,05,  $n = 30$ ,  $df = 28$  yaitu sebesar 0,374).

**Tabel 4.12****Hasil Uji Validitas Variabel Y- Efektivitas Pemasaran**

Item	Pearson-r	r <sub>tabel</sub>	Sig.r	Simpulan
EP1	0,407	0,374	0,026	Valid
EP2	0,476	0,374	0,008	Valid
EP3	0,511	0,374	0,0004	Valid
EP4	0,683	0,374	0,000	Valid

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

**Tabel 4.12****Hasil Uji Validitas Variabel Y- Efektivitas Pemasaran**

Item	Pearson-r	$r_{\text{tabel}}$	Sig.r	Simpulan
EP5	0,520	0,374	0,003	Valid
EP6	0,459	0,374	0,011	Valid
EP7	0,538	0,374	0,002	Valid
EP8	0,292	0,374	0,117	Tidak Valid
EP9	0,492	0,374	0,006	Valid
EP10	0,432	0,374	0,017	Valid
EP11	0,541	0,374	0,002	Valid
EP12	0,521	0,374	0,003	Valid
EP13	0,534	0,374	0,002	Valid

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

Setelah dilakukan pengujian validitas pada butir pernyataan dalam variabel efektivitas pemasaran maka dapat diketahui hasilnya bahwa item EP8 dinyatakan tidak valid karena nilai  $r_{\text{hitung}} < r_{\text{tabel}}$  dan tingkat sig  $> 0,05$ . Maka item yang tidak valid tersebut harus dihilangkan dan dilakukan kembali pengolahan uji validitas pada item-item efektivitas pemasaran. Setelah dilakukan pengujian kembali, maka hasil yang didapatkan adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.13****Hasil Uji Validitas Variabel Y- Efektivitas Pemasaran**

Item	Pearson-r	$r_{\text{tabel}}$	Sig.r	Simpulan
EP1	0,455	0,374	0,012	Valid
EP2	0,448	0,374	0,013	Valid
EP3	0,467	0,374	0,009	Valid
EP4	0,712	0,374	0,000	Valid
EP5	0,548	0,374	0,002	Valid
EP6	0,510	0,374	0,004	Valid
EP7	0,548	0,374	0,002	Valid
EP9	0,431	0,374	0,017	Valid
EP10	0,406	0,374	0,026	Valid
EP11	0,482	0,374	0,007	Valid
EP12	0,538	0,374	0,002	Valid
EP13	0,582	0,374	0,001	Valid

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

Interpretasi tabel menyatakan nilai item dari variabel efektivitas pemasaran dapat dinyatakan valid setelah dihilangkan item yang dinyatakan tidak valid sebelumnya, terlihat dari nilai  $r_{\text{hitung}} > r_{\text{tabel}}$  (pada sig 0,05,  $n = 30$ ,  $df = 28$  yaitu sebesar 0,374).

Setelah mengetahui uji validitas dari seluruh item indikator penelitian maka langkah selanjutnya adalah melakukan uji reliabilitas variabel untuk menguji konsistensi internal dari seluruh jawaban responden atas pernyataan yang telah dinyatakan valid.

Hipotesis untuk pengujian reliabilitas adalah :

H<sub>0</sub>: Data sistem pengendalian manajemen, pembelajaran organisasi dan efektivitas pemasaran dinyatakan reliabel.

H<sub>1</sub>: Data sistem pengendalian manajemen, pembelajaran organisasi dan efektivitas pemasaran tidak dinyatakan reliabel.

Butir pernyataan dalam kuesioner dianggap reliabel jika memiliki :

1. Nilai *Cronbach Alpha* harus lebih besar dari 0,60.

Hasil yang diperoleh dari uji reliabilitas ini dengan menggunakan alat analisis atau *software Statistical Program for Social Science* (SPSS) versi 20.0 adalah terdapat pada tabel 4.14 berikut :

**Tabel 4.14**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	<i>Cronbach Alpha</i>	<i>Alpha</i>	Keterangan
Sistem Pengendalian Manajemen (SPM)	0,806	0,05	Reliabel
Pembelajaran Organisasi (PO)	0,790	0,05	Reliabel
Efektivitas Pemasaran (EP)	0,737	0,05	Reliabel

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

Berdasarkan Tabel 4.14 dapat diketahui dari tiga variabel penelitian ini sudah dinyatakan reliabel atau konsisten karena memiliki nilai *Cronbach Alpha* lebih besar dari 0,60.

#### 4.2.3 Uji Normalitas

Uji normalitas bertujuan untuk menguji apakah dalam model regresi variabel terikat dan bebas memiliki distribusi normal karena metode regresi yang baik adalah memiliki distribusi data normal atau mendekati normal. Apabila data dalam penelitian ini tidak berdistribusi normal maka model regresinya tidak layak untuk digunakan sehingga analisis tersebut tidak dapat dilanjutkan. Dalam penelitian ini, uji normalitas yang digunakan adalah *Kolmogorov-Smirnov* (KS) karena data yang diuji lebih dari satu variabel (multivariat). Tingkat signifikansi (*level of significance/ $\alpha$* ) yang digunakan sebesar 5% (0,05).

Hipotesis untuk pengujian normalitas adalah :

H<sub>0</sub>: Data sistem pengendalian manajemen, pembelajaran organisasi dan efektivitas pemasaran berdistribusi normal.

H<sub>1</sub>: Data sistem pengendalian manajemen, pembelajaran organisasi dan efektivitas pemasaran tidak berdistribusi normal.

Kriteria penerimaan dan penolakan H<sub>0</sub> adalah sebagai berikut:

1. H<sub>0</sub> diterima jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , atau nilai  $\rho$ -value pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $> level\ of\ significance\ (\alpha)$ .
2. H<sub>0</sub> ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , atau nilai  $\rho$ -value pada kolom *Asymp. Sig. (2-tailed)*  $\leq level\ of\ significance\ (\alpha)$ .

Hasil yang diperoleh dari uji normalitas ini dengan menggunakan alat analisis atau *software Statistical Program for Social Science* (SPSS) versi 20.0 adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.15**  
**Uji Normalitas**

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test		Unstandardized Residual
N		30
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	0E-7
	Std. Deviation	2,93467435
	Absolute	,084
Most Extreme Differences	Positive	,071
	Negative	-,084
Kolmogorov-Smirnov Z		,460
Asymp. Sig. (2-tailed)		,984

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

Interpretasi dari tabel 4.15 dapat diketahui bahwa nilai *Asymp Sig. (2-tailed)* dari variabel sistem pengendalian manajemen, pembelajaran organisasi dan efektivitas pemasaran memiliki distribusi normal karena nilainya  $0,984 > 0,05$ . Jika data telah berdistribusi normal, maka dapat dilakukan penelitian selanjutnya yaitu menguji hubungan pengaruh atau keterkaitan antar variabel terikat dan variabel bebas.

#### 4.2.4 Uji Multikolinearitas

Pengujian ini dilakukan untuk melihat ada atau tidaknya korelasi yang tinggi antara variabel-variabel bebas dalam suatu model regresi berganda. Hipotesis untuk pengujian multikolinearitas adalah :

$H_0$ : Data sistem pengendalian manajemen, pembelajaran organisasi dan efektivitas pemasaran terbebas dari multikolinearitas.



H<sub>1</sub>: Data sistem pengendalian manajemen, pembelajaran organisasi dan efektivitas pemasaran tidak terbebas dari multikolinearitas.

Kriteria penerimaan dan penolakan H<sub>0</sub> adalah sebagai berikut:

- Jika nilai VIF tidak lebih dari 10 dan nilai *Tolerance* tidak kurang 0,1, maka model dapat dikatakan terbebas dari multikolinearitas,  $VIF = 1 / Tolerance$ , jika  $VIF = 10$ , maka  $Tolerance = 1/10 = 0,1$ . Semakin tinggi VIF maka semakin rendah *Tolerance*.
- Jika nilai koefisien korelasi antar masing-masing variabel independen kurang dari 0,70, maka model dapat dinyatakan bebas dari multikolinearitas. Jika nilai korelasi lebih dari 0,70, berarti terjadi korelasi yang sangat kuat antar variabel independen sehingga terjadi multikolinearitas.
- Jika nilai koefisien determinan, baik R<sup>2</sup> ataupun *Adjusted R<sup>2</sup>* di atas 0,60 namun tidak ada variabel independen yang berpengaruh terhadap variabel dependen, maka diasumsikan model terkena multikolinearitas (Nugroho, 2005:58).

Setelah dilakukan pengujian, maka hasil yang didapatkan adalah :

**Tabel 4.16**  
**Hasil Uji Multikolinearitas**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	12,685	5,766		2,200	,037		
TOTAL_SPM	,512	,144	,506	3,543	,001	,763	1,311
TOTAL_PO1	,384	,147	,374	2,616	,014	,763	1,311

a. Dependent Variable: TOTAL\_EP1

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

Interpretasi dari tabel 4.16 dapat diketahui bahwa nilai VIF untuk sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi masing-masing sebesar 1,311 dan nilai *Tolerance* masing-masing sebesar 0,763. Pada tabel diatas nilai  $VIF < 10$  dan nilai *Tolerance*  $> 0,1$  maka dapat dikatakan terbebas dari multikolinearitas atau dengan kata lain tidak terdapat korelasi yang tinggi antara sistem pengendalian manajemen dengan pembelajaran organisasi.

#### 4.2.5 Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini untuk melihat apakah terdapat ketidaksamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Pengujian heteroskedastisitas pada penelitian ini menggunakan uji Glejser dan diuji menggunakan *software* SPSS versi 20.0.

Hipotesis untuk pengujian heteroskedastisitas adalah :

$H_0$ : Data sistem pengendalian manajemen, pembelajaran organisasi dan efektivitas pemasaran terbebas dari heteroskedastisitas.

$H_1$ : Data sistem pengendalian manajemen, pembelajaran organisasi dan efektivitas pemasaran tidak terbebas dari heteroskedastisitas.

Kriteria penerimaan dan penolakan  $H_0$  adalah :

- a.  $H_0$  diterima jika nilai sig lebih besar dari *alpha* (0,05)
- b.  $H_0$  ditolak jika nilai sig lebih kecil dari *alpha* (0,05)

Dari pengujian tersebut, didapatkan hasil sebagai berikut :

**Tabel 4.17**  
**Hasil Uji Heteroskedastisitas**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	1,209	2	,605	,204	,817 <sup>b</sup>
Residual	80,167	27	2,969		
Total	81,376	29			

a. Dependent Variable: ABS

b. Predictors: (Constant), TOTAL\_PO1, TOTAL\_SPM

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

Interpretasi dari tabel diatas dapat diketahui bahwa nilai Sig. Sebesar 0,817, maka dapat disimpulkan bahwa variabel terbebas dari heteroskedastisitas karena memiliki nilai sig di atas nilai *alpha* ( $0,817 > 0,05$ ). Model regresi dalam penelitian ini berarti memiliki kesamaan varians dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain tetap.

#### 4.2.6 Uji Regresi Berganda

Analisis ini digunakan untuk menjawab permasalahan yang ada dalam penelitian. Analisis regresi berganda digunakan untuk mencari pemecahan masalah penelitian. Penggunaan teknik analisis ini dilakukan dengan alasan karena penelitian ini ingin mengetahui ada atau tidaknya pengaruh antara variabel bebas dan variabel terikat dimana hubungan antar variabel dapat dinyatakan dengan model analisis sebagai berikut :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2 + \dots + b_n X_n$$

Analisis regresi berganda digunakan untuk menganalisis data penelitian agar dapat mengetahui bahwa data penelitian :

- a. Terdapat hubungan yang linier (terdapat hubungan garis lurus antara variabel independen (efektivitas pemasaran) dengan variabel dependen (sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi)).
- b. Ada atau tidaknya pengaruh yang signifikan antara variabel independen (efektivitas pemasaran) dengan variabel dependen (sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi).
- c. Hubungan antara variabel independen (efektivitas pemasaran) dengan variabel dependen (sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi).

Hipotesis dalam analisis regresi berganda ini adalah :

$H_0 : b = 0$  Tidak adanya pengaruh sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran.

$H_1 : b \neq 0$  Adanya pengaruh secara parsial penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap efektivitas pemasaran.

$H_2 : b \neq 0$  Adanya pengaruh secara parsial penerapan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran.

$H_3 : b \neq 0$  Adanya pengaruh secara simultan penerapan sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran.

Kriteria penerimaan dan penolakan  $H_0$  adalah sebagai berikut :

1.  $H_0$  diterima jika  $t_{hitung} \leq t_{tabel}$ , atau nilai  $\rho$ -value pada kolom sig. (2-tabel)  $> level\ of\ significance\ (\alpha)$
2.  $H_0$  ditolak jika  $t_{hitung} > t_{tabel}$ , atau nilai  $\rho$ -value pada kolom sig. (2-tabel)  $\leq level\ of\ significance\ (\alpha)$

Dari data yang didapatkan dan diolah dalam pengujian regresi berganda menggunakan *software* SPSS versi 20.0 hasilnya adalah sebagai berikut :

**Tabel 4.18**

**Hasil Uji Regresi Secara Simultan**

ANOVA <sup>a</sup>					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	344,943	2	172,471	18,645	,000 <sup>b</sup>
Residual	249,757	27	9,250		
Total	594,700	29			

a. Dependent Variable: TOTAL\_EP1

b. Predictors: (Constant), TOTAL\_PO1, TOTAL\_SPM

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

**Tabel 4.19**

**Hasil Uji Regresi Secara Parsial**

Coefficients <sup>a</sup>							
Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1 (Constant)	12,685	5,766		2,200	,037		
TOTAL_SPM	,512	,144	,506	3,543	,001	,763	1,311
TOTAL_PO1	,384	,147	,374	2,616	,014	,763	1,311

a. Dependent Variable: TOTAL\_EP1

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted Square	Std. Error of the Estimate
1	,762 <sup>a</sup>	,580	,549	3,04142

a. Predictors: (Constant), TOTAL\_PO1, TOTAL\_SPM

Sumber : Pengolahan data SPSS 20.0

### 1. Pengujian Model Regresi – Pengujian Secara Simultan

Tabel ANOVA, kolom Sig. memiliki nilai  $p\ value < \alpha = 0,000 < 0,05$

Kesimpulan : model regresi dapat digunakan untuk memprediksi perubahan sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi secara bersama-sama berpengaruh terhadap perubahan efektivitas pemasaran.

Interpretasi :  $H_0$  ditolak

Kesimpulan : adanya pengaruh secara simultan penerapan sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran.

### 2. Koefisien Determinasi

Tabel *Model Summary*, kolom *Adjusted R square* = 0,549

Kesimpulan : 54,9% variasi perubahan efektivitas pemasaran dapat dijelaskan oleh variabel sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi, sedangkan sisanya 45,1% dijelaskan oleh sebab-sebab lain diluar model.

### 3. Pengujian Hipotesis – Pengujian Secara Parsial

Tabel *Coefficients*, kolom Sig.

Nilai  $p\ value$  untuk sistem pengendalian manajemen  $< \alpha = 0,001 < 0,05$

Interpretasi :  $H_0$  ditolak

Kesimpulan : adanya pengaruh secara parsial penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap efektivitas pemasaran.

Nilai  $p\ value$  untuk pembelajaran organisasi  $< \alpha = 0,014 < 0,05$

Interpretasi :  $H_0$  ditolak

Kesimpulan : adanya pengaruh secara parsial penerapan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran.

#### 4. Persamaan Regresi

Tabel *Coefficients*, kolom *Unstandardized Coefficients B*

Nilai Constant = 12,685

Nilai sistem pengendalian manajemen = 0,512

Nilai pembelajaran organisasi = 0,384

Maka persamaan regresi :

$$Y = a + b_1 X_1 + b_2 X_2$$

$$Y = 12,685 + 0,512SPM + 0,384PO$$

Interpretasi :

$a = 12,685$ ; artinya jika sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi 0 maka efektivitas pemasaran 12,685.

$b_1 = 0,512$ ; artinya jika sistem pengendalian manajemen meningkat 1 satuan, maka efektivitas pemasaran meningkat sebesar 0,512.

$b_2 = 0,384$ ; artinya jika pembelajaran organisasi meningkat 1 satuan, maka efektivitas pemasaran meningkat sebesar 0,384.

### 4.3 Pembahasan

#### 4.3.1 Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Efektivitas Pemasaran

Pada hasil persamaan regresi secara parsial untuk menjawab hipotesis 1 menunjukkan adanya pengaruh positif dan signifikan dari sistem pengendalian manajemen terhadap efektivitas pemasaran sepenuhnya terbukti dengan tingkat signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,001. Hal ini menunjukkan hipotesis 1

diterima, artinya adanya pengaruh secara parsial penerapan sistem pengendalian manajemen terhadap efektivitas pemasaran.

Dengan demikian, semakin tinggi tingkat penerapan sistem pengendalian manajemen maka semakin tinggi pula efektivitas pemasaran yang dimiliki oleh PT. INTI (Persero). Sistem pengendalian manajemen itu sendiri berkaitan erat dengan kegiatan merencanakan apa yang seharusnya dilakukan oleh organisasi, mengkoordinasikan aktivitas-aktivitas dari beberapa bagian organisasi, mengkomunikasikan informasi, mengevaluasi informasi, memutuskan tindakan apa yang seharusnya diambil jika ada, dan mempengaruhi orang-orang untuk mengubah perilaku mereka (Anthony dan Govindarajan, 2005). Manajemen itu sendiri menurut Stoner adalah proses perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengawasan usaha-usaha anggota organisasi dan penggunaan sumber daya-sumber daya organisasi lainnya agar mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Sedangkan pemasaran adalah analisis, perencanaan, implementasi dan pengendalian dari program-program yang dirancang untuk menciptakan, membangun, dan memelihara pertukaran yang menguntungkan dengan pembeli sasaran untuk mencapai tujuan perusahaan (Kotler dan Armstrong.). Maka hasil penelitian ini memverifikasi teori bahwa manajemen pemasaran adalah suatu usaha untuk merencanakan, mengimplementasikan (yang terdiri dari kegiatan mengorganisasikan, mengarahkan, mengkoordinir) serta mengawasi atau mengendalikan kegiatan pemasaran dalam suatu organisasi agar tercapai tujuan organisasi secara efisien dan efektif (Kotler, 2006).

Sistem pengendalian yang berpengaruh terhadap efektivitas pemasaran ditunjukkan dengan adanya peranan pengendalian yang dilakukan oleh manajer



dalam bentuk pengawasan pengolahan transaksi akuntansi dan adanya pemeriksaan setiap kegiatan pemasaran sesuai prosedurnya sehingga pengendalian memegang peranan penting untuk mewujudkan efektivitas pemasaran di PT. INTI (Persero). Adanya penetapan standar biaya pemasaran yang selalu ditinjau dari waktu ke waktu dan adanya komunikasi yang jelas tentang tanggung jawab setiap manajer dan staff. Kegiatan pengendalian manajemen juga mengambil peranan penting terwujudnya efektivitas pemasaran.

#### **4.3.2 Pengaruh Penerapan Pembelajaran Organisasi Terhadap Efektivitas Pemasaran**

Pada hasil persamaan regresi secara parsial untuk menjawab hipotesis 2 menunjukkan bahwa pengaruh positif dan signifikan dari pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran sepenuhnya terbukti dengan signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,014. Hal ini menunjukkan hipotesis 2 diterima yang berarti bahwa adanya pengaruh secara parsial pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran.

Dengan demikian semakin tinggi tingkat pembelajaran organisasi yang diterapkan maka semakin tinggi pula tingkat efektivitas pemasaran yang dimiliki oleh PT. INTI (Persero). Pembelajaran organisasi adalah suatu proses untuk meningkatkan suatu tindakan melalui pemahaman dan pengetahuan yang lebih baik, dengan menyebarkan pengetahuan ke setiap individu di tiap level organisasi, pihak internal berusaha berkembang dengan kapasitas mereka guna menciptakan hasil yang diharapkan, dimana pola pembelajaran baru mulai diperhatikan, aspirasi kolektif dibentuk secara bebas, dan orang-orang dalam organisasi berusaha terus belajar

bersama. Dengan adanya proses pembelajaran dalam suatu perusahaan akan berakibat pada penurunan kesalahan dan percepatan adaptasi oleh karyawan yang menduduki posisi baru. Dalam penelitian ini terbukti adanya penerapan pembelajaran organisasi dapat berpengaruh positif dengan efektivitas pemasaran sesuai dengan teori Slater dan Narver (1995) menyatakan bahwa orientasi pasar merupakan aspek dari budaya organisasi, tidak dapat dipisahkan dengan pembelajaran organisasional, orientasi pasar memerlukan adanya penelitian untuk memahami norma dan nilai sehingga mencapai pembelajaran organisasional. Dan menurut William E. Baker dan James M. Sinkula (1999) yang menyatakan bahwa suatu kebijakan yang harus dilakukan melalui orientasi pembelajaran, orientasi pasar merupakan faktor pengaruh terhadap inovasi guna meningkatkan kinerja perusahaan/organisasi.

#### **4.3.3 Pengaruh Penerapan Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi Terhadap Efektivitas Pemasaran**

Pada hasil persamaan regresi secara simultan untuk menjawab hipotesis 3 menunjukkan bahwa adanya pengaruh positif dan signifikan dari sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran sepenuhnya terbukti dengan signifikansi di bawah 0,05 yaitu sebesar 0,00. Hal ini menunjukkan hipotesis 3 diterima yang berarti bahwa adanya pengaruh secara simultan penerapan sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi terhadap efektivitas pemasaran.

Dengan demikian apabila sistem pengendalian manajemen dan pembelajaran organisasi diterapkan secara bersama-sama dalam PT. INTI (Persero) maka akan berpengaruh pada efektivitas pemasaran sesuai dengan teori William E. Baker dan

James M. Sinkula (2000) menyatakan bahwa peranan orientasi pasar dan orientasi pembelajaran merupakan suatu rangkaian yang akan meningkatkan suatu kekuatan dan kinerja dari produk yang inovatif seperti mengumpulkan informasi pasar, penyebaran informasi pasar, inovasi, dan kinerja pemasaran. Orientasi pembelajaran membutuhkan suatu pengendalian pihak manajemen sehingga apa yang dituju perusahaan baik itu keunggulan kompetitif maupun pengendalian perusahaan yang bermutu dapat tercapai dengan sempurna.