PENGARUH SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN: PEMBELAJARAN ORGANISASI DAN INOVASI SEBAGAI VARIABEL INTERVENING (STUDI PADA BANK PERKREDITAN RAKYAT (BPR) KOTA PEKANBARU)

Indah Sawitri Ningrum, Ria Nelly Sari & Susilatri
Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Riau
Email: **indah.sawitrin18@gmail.com**

ABSTRACT

The research aims to determine the effect of management control systems on firm performance mediated by organizational learning and innovation. This research uses sampling census method. The population in this study is the existing Rural Credit Bank which is represented by middle managers and top managers at each existing Rural Bank. The data collection technique used is by distributing questionnaires. Data analysis technique using Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) with Warppls version 5. The result of hypothesis testing in this research indicates that 1) management control system influence to firm performance, 2) management control system influence to organizational learning , 3) organizational learning has an effect on to innovation, 4) innovation influence to firm performance, 5) management control system which mediated by innovation has no effect to firm performance, 6) management control system mediated by organizational and innovation learning have positive and significant effect to firm performance.

Keywords: Management control system, organizational learning, innovation, firm performance

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan yang dimediasi oleh organisasi pembelajaran dan inovasi. Penelitian ini menggunakan metode sampling sensus. Populasi dalam penelitian ini adalah Bank Perkreditan Rakyat yang ada yang diwakili oleh manajer menengah dan manajer puncak di setiap BPR yang ada. Teknik pengumpulan data yang digunakan adalah dengan cara menyebarkan kuesioner. Teknik analisis data menggunakan Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS) dengan versi Warppls 5. Hasil pengujian hipotesis dalam penelitian ini menunjukkan bahwa 1) pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan, 2) Sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi. , 3) pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap inovasi, 4) pengaruh inovasi terhadap kinerja perusahaan, 5) sistem pengendalian manajemen yang dimediasi oleh inovasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, 6) sistem pengendalian manajemen yang dimediasi oleh pembelajaran organisasi dan inovasi memiliki hubungan positif dan berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Kata kunci: Sistem pengendalian manajemen, pembelajaran organisasi, inovasi, kinerja perusahaan

PENDAHULUAN

Tingkat persaingan global yang semakin tajam menjadi tantangan bagi manajer untuk perlu mempertimbangkan cara yang lebih efektif dalam mencapai keunggulan kompetitif (Baines &Langfield-Smith,2003). Perusahaan mampu bersaing dan mempertahankan sustainabality-nya jika dapat merespon ancaman dan peluang dengan cara merancang dan menggunakan strategi serta sistem pengendalian yang prima (Ahmad Syahroza, 2000).

Selanjutnya jika perusahaan gagal mengimplementasikan peluang ke dalam strategi yang tepat, maka akan merusak kinerja perusahaan. Hal ini merupakan tantangan perusahaan untuk mewujudkan performance yang baik dan pengendalian terhadap organisasi yang rasional, serta perlu mendapat perhatian khusus.

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu kepada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan, karena kinerja merupakan kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya yang dimilikinya (Madevi, 2011).

Beberapa Kasus yang terjadi di Indonesia mencerminkan sistem pengendalian yang tidak diterapkan secara baik oleh Bapepam dan Lembaga Keuangan yang pada akhirnya merugikan investor. Padahal kasus -kasus tersebut dilakukan secara sengaja oleh manajemen. Misalnya kasus Kimia Farma dan Bank Lippo tentang kecurangan dalam penyajian laporan keuangan perusahaan yang menimpa pasar modal di Indonesia mengakibatkan para investor akhirnya tidak percaya terhadap laporan keuangan tersebut. (Jantje Eduard Lekatompessy, 2012)

Kasus-kasus di atas memberikan gambaran bahwa perusahaan maupun lembaga tertentu perlu memiliki sebuah sistem pengendalian manajemen yang dapat mengakomodir semua kegiatan yang dilakukan oleh perusahaan.

Sistem Pengendalian Manajemen merupakan sebuah proses dimana seorang manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony dan Govindarajan, 2005:8). Simon (1995) memperkenalkan SPM yang dikenal dengan sebutan *levers of control.* Sistem ini terdiri dari empat sistem yaitu sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif. Keempat elemen sistem pengendalian ini memiliki tujuan yang berbeda-beda, namun untuk menghasilkan pengendalian yang efektif, keempat sistem ini harus diterapkan secara bersama-sama (Simon, 1995). Ini berarti bahwa penggunaan setiap elemen SPM harus digunakan secara bersama- sama agar mempunyai kekuatan dalam pelaksanaannya.

Dengan adanya sistem pengendalian manajemen dapat mengarahkan anggota perusahaan agar memiliki satu tujuan yang sama dan bertindak sesuai dengan tujuan tersebut. Oleh karena itu, penggunaan sistem pengendalian manajemen yang lebih komprehensif dan informatif akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan (Peljhan dan Tekavcic, 2008). SPM juga pada akhirnya harus mampu untuk memonitor hasil organisasi dan melakukan koreksi bila terjadi berbagai penyimpangan. Oleh karena itu SPM menjadi sangat berarti dan penting bagi sebuah perusahaan.

Salah satu usaha untuk meningkatkan kinerja perusahaan dapat dicapai melalui pembelajaran organisasi. Pembelajaran organisasi adalah keterampilan

organisasi dalam menciptakan, memperoleh dan mentransfer pengetahuan, dan memodifikasi perilakunya yang dicerminkan pada pengetahuan baru dan memiliki pengertian yang dalam (Garvin, 1993).

Pembelajaran dalam sebuah organisasi dapat melalui beberapa cara, salah satu nya yaitu dengan menekankan proses pembelajaran pada tingkat individu serta kelompok didalam organisasi agar dapat meningkatkan kepuasan stakeholder.

Proses pembelajaran organisasi ditujukan untuk peningkatan kinerja organisasi. Pembelajaran organisasi dianggap sebagai kemampuan organisasi dalam menciptakan, memperoleh, mentransfer, dan menyatukan pengetahan yang berdampak pada peningkatan kinerja. dengan demikian, perusahaan yang memiliki kemampuan untuk belajar akan lebih cepat mengenal perubahan lingkungan dan bertindak tepat waktu sehingga dapat mencapai keunggulan dalam bersaing. Oleh karena itu, kemampuan pembelajaran organisasi akan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. (Prahalad dan Hamel, 1990 dalam M. Qadri, 2009)

Setelah perusahaan menerapkan pembelajaran organisasi, maka langkah selanjutnya yaitu menerapkan inovasi, karena inovasi juga mempengaruhi kinerja perusahaan. Inovasi bagi manajemen adalah hal yang sangat penting, karena inovasi dianggap sebagai kunci utama keberlanjutan bagi hampir semua perusahaan (Agarwal, et al.(2003). Perusahaan dapat menerima ide-ide baru melalui inovasi. Menurut Hurt , et al. (1977) dalam Calantone, et al. (2002) inovasi perusahaan dapat dipandang dengan dua perspektif yaitu sebagai variabel perilaku dan kesediaan untuk berubah. Inovasi adalah Keterbukaan organisasi untuk menerima ide- ide baru, produk dan proses dan orientasinya terhadap inovasi (Hurley dan Hult, 1998).

Dengan kinerja perusahaan yang baik maka akan meningkatkan laba perusahaan dan pada akhinya dapat meningkatkan pertumbuhan perekonomian. Saat ini, tingkat pertumbuhan ekonomi indonesia dari tahun ketahun cenderung menurun, akan tetapi pada tahun 2016 kuartal kedua tahun ini meningkat yang dari 4,8% tumbuh menjadi 5,18%.

Menurut BPS, kenaikan ini disebabkan adanya lonjakan aktivitas konsumsi dan belanja negara. Selain itu keberadaan dan munculnya banyak jasa keuangan baik dari lembaga keuangan bank dan lembaga keuangan non bank juga mempunyai peran yang penting dalam mendukung pertumbuhan ekonomi.

Sesuai dengan landasan hukum dalam Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 7 tahun 1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan Undang-Undang Nomor 10 tahun 1998, bahwa bank adalah badan usaha yang menghimpun dana dari mayarakat dalam bentuk simpanan dan menyalurkannya dalam bentuk kredit atau bentuk-bentuk lainnya dalam rangka meningkatkan taraf hidup rakyat.

BPR (Bank Perkreditan Rakyat) adalah salah satu lembaga keuangan yang akan dibahas pada penelitian ini. BPR adalah Bank yang melaksanakan segala kegiatan usaha secara konvensional atau berdasarkan prinsip syariah yang dalam kegiatannya tidak memberikan jasa dalam lalu lintas pembayaran. Kegiatan usaha BPR terutama ditujukan untuk melayani usaha-usaha kecil serta masyarakat di daerah pedesaan pada dasarnya. Bentuk hukum BPR dapat berupa Perseroan Terbatas maupun Perusahaan Daerah, atau Koperasi. Bank Perkreditan Rakyat (BPR) merupakan salah satu jenis bank yang dikenal melayani golongan pengusaha mikro, kecil dan menengah.

Pada dasarnya BPR berkembang sangat baik namun dengan beriringnya

waktu, kinerja pada BPR itu sendiri tidak begitu baik, seperti yang dilansir dalam surat kabar, Berdasarkan data kajian ekonomi regional BI Riau, di Pekanbaru, kondisi menurunnya kinerja BPR tercermin dari melambatnya pertumbuhan aset dan dana.

Berikut data yang tersaji, dari Desember 2010- Desember 2015 untuk Rata-rata NPL, LDR, ROA pada Bank Perkreditan Rakyat di Riau.

Tabel 1
Rata-Rata NPL, LDR, ROA

Data	2010	2011	2012	2013	2014	2015
NPL	6,58	7,71	19,43	18,54	20,14	22,49
LDR	67,36	67,18	71,31	74,65	66,68	70,17
ROA	-7,07	5,85	12,82	10,76	9,11	12,65
Sumber: www.bi.go.id (2016)						

Dari data tersebut dapat dilihat bahwa NPL (non perfoming loan) atau kredit macet setiap tahunnya dari tahun 2010-2015 mengalami kenaikan, hal ini tidak berdampak baik bagi kinerja BPR itu sendiri. Walaupun sempat menurun pada tahun 2013, tetapi tidak membuat perubahan yang signifikan. Begitu pula dengan LDR,(load deposit ratio) mengalami kenaikan dan penurunan yang berfluktuasi. Sedangkan ROA atau return of asset nya mengalami peningkatan setiap tahunnya.

Mengingat pentingnya kinerja bagi setiap organisasi dan peranan penting pembelajaran organisasi dan inovasi bagi organisasi maka penulis tertarik untuk mengadakan penelitian mengenai “Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan: Pembelajaran Organisasi Dan Inovasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Pada Bank Perkreditan Rakyat (Bpr) Kota Pekanbaru)”

TINJAUAN TEORITIS

Kinerja Perusahaan

Menurut Edy Sukarno (2000:111) kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan / program / kebijaksanaan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi.

Kinerja perusahaan (KP) adalah kinerja perusahaan secara keseluruhan (overall) sehingga dihasilkan ukuran kinerja yang objektif. Penelitian terdahulu Seperti (Gupta &Govindarajan, 1984; Venkattramen & Ramajunjam, 1986; Kaplan & Norton, 1996; Chengall & Langfield–Smith, 1998, Otley,1999), konstruk kinerja didefinisikan sebagai derajat tingkat tujuan yang dicapai pada semua dimensi, yang meliputi aspek financial dan non financial.

Oleh karena itu, kinerja perusahaan merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan manapun, karena kinerja merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumber daya nya. Tujuan dari penilaian kinerja adalah untuk memotivasi para karyawan dan manajer dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan. Hasil pelaksanaan dan pengelolaan nya dapat dilihat dari laporan keuangan yang terdiri dari neraca, laporan laba rugi, laporan perubahan ekuitas dan laporan arus kas.

Sistem Pengendalian Manajemen

Salah satu alat organisasi yang penting untuk menunjang kinerja yang optimal dari sebuah perusahaan adalah dibutuhkannya suatu sistem pengendalian manajemen (Porporato, 2006). Untuk menentukan keberhasilan dan pengembangan yang berkelanjutan, maka perusahaan saat ini harus memiliki sistem yang baik dan tenaga kerja yang berkualitas. Sistem yang baik salah satunya adalah sistem pengendalian manajemen yang optimal..

SPM didefinisikan oleh Anthony dalam Langfield -Smith (1997) sebagai proses dimana manajer meyakini bahwa sumber daya telah diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Definisi lain oleh Langfield-Smith (1997) bahwa SPM merupakan sesuatu yang sangat luas yang meliputi pengendalian yang didasarkan atas informasi akuntansi dari perencanaan, pemantauan aktivitas, pengukuran kinerja dan mekanisme integratif. SPM juga dibuat untuk secara artifisial memisahkan pengendalian manajemen dari pengendalian strategik dan pengendalian operasional. Anthony dan Govindarajan (2005) mendefinisikan SPM sebagai suatu proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi, terkait dengan kegiatan pengendalian manajemen.

Armes dan Salarzehi (2010) mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen adalah sistem yang digunakan dalam suatu organisasi yang mengumpulkan dan menggunakan informasi untuk mengevaluasi kinerja dari sumber daya organisasi yang pada akhirnya akan mempengaruhi perilaku organisasi untuk menerapkan strategi organisasi. Definisi yang sama tentang SPM juga disampaikan oleh Simons (1987) yang mengatakan bahwa SPM dipandang sebagai prosedur dan sistem formal yang menggunakan informasi untuk mencapai atau mengubah berbagai pola dalam suatu aktivitas organisasi.

Simons (1995) membagi sistem pengendalian manajemen menjadi 4 tingkatan atau level yaitu:

1. *Belief Systems*

Belief systems adalah di mana manajer senior berkomunikasi secara formal untuk memperkuat sistem perusahaan dengan memberikan nilai-nilai dasar, tujuan, dan arah organisasi bagi karyawannya. Perusahaan yang memiliki belief system yang baik akan berdampak positif pada nilai-nilai yang dimiliki oleh manajer dan mengakibatkan meningkatnya fokus manajer pada kepentingan perusahaan (Marginson, 2002). Sistem kepercayaan ini juga dapat menginspirasi dan memotivasi karyawan agar bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan. Namun dalam pelaksanaannya, tidak selalu berhasil, akan ada beberapa hambatan yang timbul, hambatan inilah yang disebut simon dalam *levers of control* sebagai *boundary sistem.*

2. Boundary Systems

boundary systems atau sistem pembatas adalah suatu sistem dalam perusahaan yang harus mendukung aktivitas perusahaan untuk pencapaian tujuan strategis dan mengantisipasi resiko yang mungkin terjadi (dalam Hidalgo dan Ramos, 2003). Resiko – resiko tersebut dapat dihindari melalui kode etik bisnis, sistem perencanaan strategis, sistem akuisisi aset, dan pedoman operasional perusahaan (Simon, 1995). Sistem ini dapat digunakan oleh manajer puncak untuk membentuk batas berupa aturan dan beberapa hal lainnya Tujuannya

adalah untuk membantu karyawan berinovasi dan berprestasi dalam bidang yang telah ditentukan.

3. Diagnostic Control Systems

Diagnostic Control Systems digunakan untuk memotivasi para karyawan untuk berkinerja dan menyesuaikan perilaku mereka dengan tujuan-tujuan organisasi/perusahaan. Sistem pengendalian diagnostik merupakan sistem umpan balik formal yang digunakan untuk memantau hasil organisasi dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi dari standar kinerja yang ditetapkan sebelumnya (Simons, 1994; 2000). Yang artinya pencapaian sasaran strategis perusahaan dapat dilihat dengan cara pengukuran yang menggunakan angka dengan kata lain dapat terukur (Fauzi, 2012).

4. Interactive Control Systems

Simons (1991) mengatakan bahwa manajer puncak memusatkan perhatian mereka pada ketidakpastian strategis yang bisa menggagalkan visi mereka untuk masa depan dan menggunakan sistem yang dipilih secara interaktif untuk memfokuskan perhatian seluruh organisasi pada ketidakpastian ini. manajer senior menggunakan proses interactive control system sebagai alat untuk secara personal melibatkan diri mereka dalam setiap keputusan yang diambil oleh bawahan.

Setiap sistem pengendalian dapat digunakan secara interaktif oleh manajer senior jika sistem tersebut cocok dengan tingkat kepastian yang disyaratkan (Simons, 2000).

Pembelajaran Organisasi

Danneels (2002) berpendapat bahwa perubahan yang sangat cepat dikarakteristikan dengan adanya perubahan di sisi pelanggan, teknologi maupun kompetisi bisnis. Untuk itu, organisasi memerlukan perubahan secara berkelanjutan agar dapat bertahan dan bisa berhasil. Di sisi lain, organisasi dihadapkan dengan lingkungan bisnis yang sangat komplek dan dinamis.

Oleh karena itu organisasi yang bertahan adalah organisasi yang memiliki kapabilitas untuk mengubah kebutuhan pasar dan para stakeholders (Otley ,1994). Organisasi yang merespon perubahan lingkungan dikenal dengan pembelajaran organisasi (Argyris, 1977). Pembelajaran organisasi didefinisikan oleh Argyris (1977) sebagai suatu proses dimana anggota organisasi merespon perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan mendeteksi kesalahan-kesalahan.

Pengertian yang sama juga dikemukakan oleh Friedlander dalam Kandemir dan Hult (2005) bahwa pembelajaran organisasi dipandang sebagai suatu proses dimana organisasi dijadikan sebagai pembelajaran kolektif melalui interaksi dengan lingkungannya. Garvin (1993) mendefinisikan pembelajaran organisasi sebagai proses belajar organisasi untuk memiliki keahlian dalam menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan serta menyesuaikan sikap dari perusahaan dan merefleksikan hasil dari perusahaan. Pengertian ini mengandung makna bahwa pembelajaran organisasi bertujuan untuk meningkatkan kemampuan organisasi dalam melakukan penyesuaian dengan lingkungannya dengan cara menciptakan, mempelajari dan mentransfer pengetahuan pada anggotanya.

Pada dasarnya pembelajaran organisasi dikarakteristikkan dengan adanya suatu proses, melibatkan individu, proses pembelajaran terjadi di dalam atau luar organisasi, dan individu yang memperoleh pembelajaran akan berinteraksi dengan perubahan lingkungan. (Jantje Eduard Lekatompessy, 2012) Dengan demikian pembelajaran organisasi sangat penting bagi setiap organisasi. Kandemir dan Hult (2005) berpendapat bahwa pembelajaran organisasi dapat dianggap sebagai bagian dari budaya perusahaan.

Inovasi

Merupakan sebuah istilah yang ditunjukkan dengan perkembangan yang terjadi dalam sebuah perusahaan, baik yang berkaitan dengan produk, proses atau administrasi dan juga kinerja. Hal ini sangat beralasan karena dengan inovasi maka perusahaan dapat mengikuti perkembangan yang terjadi dalam dunia nyata. (Jantje Eduard Lekatompessy, 2012).

Menurut Gaspersz (2002) inovasi mengindentifikasi kebutuhan pelanggan masa kini dan masa mendatang serta mengembangkan solusi baru untuk kebutuhan pelanggan. Misalnya, solusi yang dilakukan adalah meluncurkan produk baru, menambah features baru produk yang telah ada, memberikan solusi yang unik, mempercepat penyerahan produk ke pasar dan lain-lain. Proses inovasi dapat dilakukan melalui riset pasar untuk mengindentifikasi ukuran pasar dan preferensi atau kebutuhan pelanggan secara spesifik, sehingga perusahaan mampu menciptakan dan menawarkan produk sesuai kebutuhan pelanggan dan pasar.

Inovasi juga memberikan kemampuan kepada perusahaan agar dapat bertahan karena inovasi dapat memberikan peluang-peluang untuk bisa menghadapi persaingan yang terjadi. Hurley dan Hult (1998) berpendapat bahwa perusahaan melakukan inovasi secara berkelanjutan agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan terutama pasar.

Para akademisi menganggap bahwa perusahaan harus melakukan inovasi untuk tetap bisa bertahan dalam lingkungan yang mudah berubah (Johnson, et al.1997). Hurley dan Hult (1998) mendefinisikan inovasi dipandang dari perspektif kolektif, dimana terdapat keterbukaan untuk menerima ide- ide baru. Thompson dalam Calantone, et al.(2002) mendefinisikan inovasi sebagai penerimaan dan implementasi dari ide- ide baru, proses, produk atau jasa. Menurut Amabile,et al.(1996) inovasi berarti keberhasilan dalam mengimplementasikan ide- ide baru yang diciptakan dalam organisasi.

Bertolak dari beberapa defenisi tersebut maka dapat dikatakan bahwa perusahaan yang berhasil menerima ide- ide baru, proses atau jasa yang diperoleh merupakan perusahaan yang melakukan inovasi. Dengan demikian inovasi yang dilakukan oleh setiap perusahaan merupakan hasil dari proses pembelajaran, seperti yang dikatakan oleh Thompson dalam Calantone, et al. (2002) bahwa inovasi mempunyai hubungan yang sangat dekat dengan pembelajaran organisasional.

Kerangka Pemikiran

Pengaruh SPM terhadap Kinerja Perusahaan

Salah satu cara yang dapat dilakukan oleh manajer untuk mencapai kinerja perusahaan yang baik adalah dengan menerapkan SPM. Simons (1995) membagi SPM kedalam empat tipe yang disebut dengan *levers of control,* yang terdiri dari sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem

pengendalian interaktif. Pertama adalah sistem *beliefs* yang merupakan serangkaian definisi organisasi yang secara eksplisit dikomunikasikan oleh para manajer senior secara formal dan ditegakkan secara sistematis untuk memberikan nilai-nilai dasar, tujuan dan arah bagi organisasi (Simons, 1995). Dengan sistem belief ini, para manajer mempunyai pengetahuan tentang tujuan dan nilai yang ingin dicapai oleh perusahaan. manajer dapat mengeksplor kemampuan yang dimiliki sehingga pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja perusahaan.

Sistem *boundary* digunakan oleh manajer puncak untuk membentuk batasan-batasan yang harus dihindari oleh setiap anggota organisasi (Simon, 2000).Berbagai batasan yang diberikan dalam sistem ini mengakibatkan diaturnya perilaku karyawan di perusahaan. Sistem *boundary* ini akan membatasi karyawan dalam melakukan tindakan tindakan negatif yang dapat menyebabkan tidak tercapainya tujuan organisasi dan menyebabkan kinerja perusahaannya tidak baik.

Sistem pengendalian diagnostik pada dasarnya digunakan sebagai alat manajemen untuk mentransformasikan strategi (Simons, 2000).Fokus sistem ini untuk pencapaian tujuan perusahaan. Sistem ini akan menunjukkan faktor-faktor apa saja yang mendukung kepada kinerja yang tinggi, sehingga manajer dapat memfokuskan pekerjaannya dan seterusnya ini akan mening sistem pengendalian interaktif. Pada dasarnya digunakan untuk memperluas pencarian kesempatan dan pembelajaran.Ciri utamanya adalah manajer senior memiliki keterlibatan yang kuat (Simons, 2000).Sistem pengendalian interaktif digunakan untuk pencarian peluang dan pembelajaran. Dengan adanya sistem interaktif ini, maka karyawan akan termotivasi untuk mengembangkan ide-ide baru dan memiliki inisiatif tinggi. Ide-ide baru dan peluang yang didapat oleh para karyawan ini apabila dikembangkan dengan baik tentunya akan berdampak positif terhadap kinerja perusahaan.

Dengan demikian dapat diprediksikan bahwa SPM yang terdiri atas sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif akan berimplikasi pada peningkatan kinerja perusahaan. Untuk itu, hipotesis pertama dirumuskan sebagai berikut:

H1: SPM yang mencakup sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.katkan kinerja perusahaan sendiri.

Pengaruh SPM terhadap Pembelajaran Organisasi

Simons (1995; 2000) mengatakan bahwa pada dasarnya sistem beliefs membantu organisasi untuk memberikan inspirasi dan memotivasi karyawan agar bisa melakukan kegiatan-kegiatan seperti mencari, mengeksplorasi, menciptakan dan melakukan usaha dengan tindakan yang tepat. Berdasarkan hal-hal tersebut, maka sistem beliefs merupakan suatu sistem yang memberikan kesempatan kepada anggota perusahaan melakukan hal-hal yang bersifat positif.

Selanjutnya yaitu, sistem *boundary* dan sistem pengendalian diagnostik digunakan untuk membatasi perilaku.Sistem *boundary* digunakan oleh manajer puncak untuk membentuk batasan- batasan yang harus dihindari oleh setiap anggota organisasi (Simon, 2000).

Setelah itu, terdapat sistem pengendalian diagnostik yang pada dasarnya digunakan sebagai alat manajemen untuk mentransformasikan strategi (Simons, 2000). Dengan sistem ini, memungkinkan manajer membandingkan perencanaan yang dibuatnya dengan hasil yang telah dicapai. Jadi, sistem diagnostik ini akan

mempengaruhi pembelajaran manajer untuk melakukan pekerjaannya dengan baik, karena sadar kinerjanya sedang diawasi dan dievaluasi. Hal ini diperkuat dengan penelitian yang dilakukan oleh (Widener,2007) bahwa sistem pengendalian diagnostik berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi.

Dengan adanya sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif, maka manajer akan mengarahkan perilaku mereka kearah hal-hal yang dikehendaki oleh sistem tersebut. Keempat sistem ini yang merupakan komponen dari SPM, akan mempengaruhi pembelajaran organisasi, yang akhirnya keputusan diberikan kepada para pelaku organisasi untuk berbuat atau tidak berbuat. Maka hipotesis kedua adalah:

H2: SPM yang mencakup sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif mempengaruhi pembelajaran organisasi.

Pengaruh Pembelajaran Organisasi Terhadap Inovasi

Pembelajaran organisasi dikarakteristikkan dengan adanya suatu proses, melibatkan individu, proses pembelajaran terjadi di dalam atau luar organisasi, dan individu yang memperoleh pembelajaran akan berinteraksi dengan perubahan lingkungan (Jantje Eduard Lekatompessy, 2012). Dengan demikian pembelajaran organisasi sangat penting bagi setiap organisasi.

Inovasi juga memberikan kemampuan kepada perusahaan agar dapat bertahan karena inovasi dapat memberikan peluang-peluang untuk bisa menghadapi persaingan yang terjadi. Hurley dan Hult (1998) berpendapat bahwa perusahaan melakukan inovasi secara berkelanjutan agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan terutama pasar. Inovasi merupakan sebuah istilah yang ditunjukkan dengan perkembangan yang terjadi dalam sebuah perusahaan, baik yang berkaitan dengan produk, proses atau administrasi dan juga kinerja. Hal ini sangat beralasan karena dengan inovasi maka perusahaan dapat mengikuti perkembangan yang terjadi dalam dunia nyata. (Jantje Eduard Lekatompessy, 2012) oleh karena itu, perusahaan yang telah menerapkan pembelajaran organisasi yang maksimal dapat menciptakan peluang-peluang atau ide (inovasi) dalam mengembangkan produk nya.

Berdasarkan argument diatas, maka hipotesis ketiga adalah:

H3: Pembelajaran organisasi berpengaruh terhadap inovasi

Pengaruh Inovasi Terhadap Kinerja Perusahaan

Menurut Amabile, et al.(1996) inovasi berarti keberhasilan dalam mengimplementasikan ide- ide baru yang diciptakan dalam organisasi. Meyer (1982) kemudian menunjukkan bahwa adaptasi dianggap sebagai suatu proses pembelajaran. Adaptasi melibatkan pemahaman terhadap norma - norma baru dalam organisasi atau menciptakan hubungan baru.

Menurut Mone, et al. 1998:2005, Inovasi merupakan unsur kapabilitas perusahaan dan faktor penentu kinerja perusahaan. Inovasi juga dianggap dapat memainkan peranan penting dalam memperbaiki kinerja organisasi (Montes, et al. 2005). Beberapa penelitian empiris telah menunjukkan bahwa inovasi memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan (Damanpour dan Evan, 1984, Damanpour, et al. 1989, Zahra, et al. 1998). Oleh karena itu, penerapan inovasi dalam sebuah perusahaan itu menjadi sangat penting karena dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

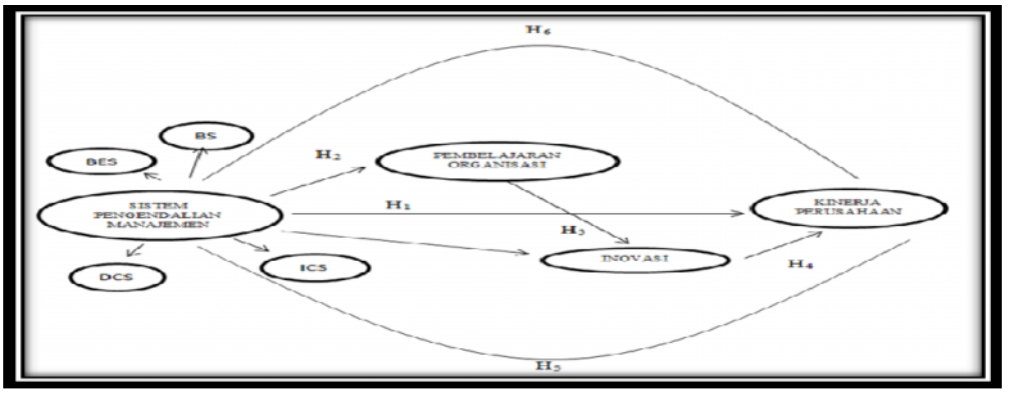
Hubungan antara inovasi dan kinerja organisasi, menurut Lee dan Tsai (2005) serta Lin dan Chen (2007) adalah semkin tinggi tingkat inovasi perusahaan maka semakin tinggi kinerja organisasi atau bisnis. Berdasarkan argument di atas, maka hipotesis keempat adalah:
H4: inovasi mempengaruhi kinerja perusahaan.

SPM Terhadap Kinerja Perusahaan di Mediasi oleh Inovasi

Berdasarkan hipotesis 1, 2, 3 dan 4 di atas dapat disimpulkan bahwa SPM pada suatu perusahaan akan mempengaruhi inovasi, dan inovasi yang diberikan akan mempengaruhi kinerja perusahaannya. Berdasarkan argument di atas, maka hipotesis kelima. adalah:
H5: Hubungan antara SPM dan kinerja perusahaan dimediasi oleh inovasi.

SPM Terhadap Kinerja Perusahaan di Mediasi oleh Pembelajaran Organisasi dan Inovasi

Berdasarkan hipotesis 1, 2, 3, 4 dan 5 di atas dapat disimpulkan bahwa SPM yang ada pada suatu perusahaan akan mempengaruhi pembelajaran organisasi, pembelajaran organisasi manajemen akan mempengaruhi inovasi yang diberikan manajer dan inovasi yang diberikan akan mempengaruhi kinerja perusahaannya. Berdasarkan argument di atas, maka hipotesis kelima adalah:
H6: Hubungan antara SPM dan kinerja perusahaan dimediasi oleh Pembelajaran organisasi dan inovasi.



Gambar 1
Model Penelitian

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer tingkat menengah (*Middle Management*) dan manajer tingkat puncak (*Top Management*) di seluruh Bank Perkreditan Rakyat (BPR) yang ada di pekanbaru yang terdiri dari 20 BPR.

Sampel adalah suatu himpunan bagian (subset) dari unit populasi (Kuncoro, 2013:118). Pengambilan sampel pada penelitian ini dilakukan dengan metode sensus sampling jadi sampel dalam penelitian ini adalah manajer tingkat menegah (Middle Management) dan manajer tingkat puncak (Top Management) pada 20 kantor Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Riau.

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas kuesioner yang dikirimkan dalam bentuk hardcopy pada masing-masing middle-top management yang mengelola 20 kantor Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di Pekanbaru. Metode pengumpulan data yang ditempuh dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *survey kuesioner.* Kuesioner penelitian didistribusikan kepada responden secara langsung. Responden yang sempat dan bersedia secara langsung menjawab kuesioner yang diberikan, dapat langsung dikumpulkan kepada peneliti, dan bagi responden yang tidak sempat untuk menjawab secara langsung, peneliti memberikan masa tenggang pengembalian kuesioner paling lambat dua minggu setelah kuesioner diberikan, kemudian peneliti kembali untuk mengumpulkan kuesioner tersebut.

Definisi Operasional Variabel dan Pengukurannya

1. Sistem Pengendalian Manajemen: Anthony dan Govindrajan (2005:5) menjelaskan bahwa SPM adalah sebagai suatu alat dari alat–alat lainnya untuk mengimplementasikan strategi yang berfungsi untuk memotivasi anggota-anggota organisasi guna mencapai tujuan organisasi. SPM direfleksikan kedalam 4 (empat) konstruk yaitu sistem *beliefs, sistem boundary,* sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif. Terdapat 22 item pernyataan yang digunakan untuk mengukur SPM, empat item pernyataan untuk mengukur sistem beliefs, empat item pernyataan untuk mengukur sistem boundary, sebelas item pernyataan untuk mengukur sistem pengendalian diagnostik, dan tiga item pernyataan untuk mengukur sistem pengendalian interaktif. Skala yang digunakan adalah skala likert sembilan skor, skor satu untuk tanggapan sama sekali tidak setuju (SSTS) dan skor sembilan untuk tanggapan sangat setuju sekali (SSS).
2. Pembelajaran Organisasi: Pembelajaran organisasi didefinisikan oleh Argyris (1977) sebagai suatu proses dimana anggota organisasi merespon perubahan dalam lingkungan internal dan eksternal organisasi dengan mendeteksi kesalahan-kesalahan. Untuk mengukur pembelajaran organisasi, responden akan menjawab empat pernyataan. Skala yang digunakan adalah skala likert sembilan skor, skor satu untuk tanggapan sama sekali tidak setuju (SSTS) dan skor sembilan untuk tanggapan sangat setuju sekali (SSS).
3. Inovasi: Thompson dalam Calantone, et al.(2002) mendefinisikan inovasi sebagai penerimaan dan implementasi dari ide- ide baru, proses, produk atau jasa. Hurley dan Hult (1998) berpendapat bahwa perusahaan melakukan inovasi secara berkelanjutan agar dapat menyesuaikan diri dengan lingkungan terutama pasar. Skala yang digunakan dalam inovasi adalah skala likert Sembilan skor, skor satu untuk tanggapan sama sekali tidak setuju (SSTS) dan sembilan untuk tanggapan sangat setuju sekali (SSS).
4. Kinerja Perusahaan: Konstruk kinerja didefinisikan sebagai derajat tingkat tujuan yang dicapai pada semua dimensi, yang meliputi aspek financial dan non financial. Pengukurannya dengan menggunakan instrumen self rating yang dibangun untuk mengevaluasi efektivitas strategi unit bisnis yang telah digunakan. (Govindarajan, 1988, Chong, &Chong, 1997, Chenhall & Langfield Smith, 1988).

Analisis Statistik Deskriptif

Analisis statistik deskriptif di dalam penelitian ini adalah mengunakan tabel distribusi frekuensi yang menunjukkan nilai minimum, nilai maksimum, nilai rata-rata (mean) dan standar deviasi yang bertujuan untuk memberikan gambaran atau deskripsi mengenai variabel-variabel penelitian yang terdiri dari Sistem Pengendalian Manajemen, Pembelajaran Organisasi, Inovasi dan Kinerja Perusahaan. Sedangkan untuk mendeskripsikan demografi responden yang terdiri dari jenis kelamin, pendidikan, lama bekerja, jabatan, lama menjabat di posisi terakhir dan usia digunakan tabel distribusi dan persentase. Demikian juga untuk mendeskripsikan tingkat pengembalian kuesioner, digunakan tabel distribusi dan persentase.

Analisis Statistik Inferensial

Analisis statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis yang sudah dirumuskan, dimulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan, pengukuran variabel pemediasi, pengujian hipotesis.

Pengujian O*uter Model*

Outer model merupakan model pengukuran untuk menilai validitas dan reliabilitas model.Uji coba instrumen ini dilakukan untuk mengetahui *validitas* dan *realibilitas* angket agar teruji kesahihan sehingga diperoleh data yang dipercaya.

Uji Validitas

Ada dua cara pengujian validitas, yaitu validitas konvergen dan validitas diskriminan. Uji Convergent Validity dapat dilihat pada nilai loading atau AVE, apabila seluruh indikator konstruk menghasilkan nilai loading faktor > 0,70, maka seluruh indikator konstruk dikatakan valid atau jika nilai AVE yang dihasilkan > 0,50, maka konstruk memenuhi persyaratan valid (Latan dan Ghozali,2012:78-79). *Discriminant validity* dinilai dari *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Konstruk late, akan memprediksi indikatornya lebih baik daripada konstruk lainnya jika korelasi konstruk dengan pokok pengukuran (setiap indikator) lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya.

Uji Realibilitas

Uji reliabilitas dalam PLS dapat menggunakan dua metode, yaitu *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha* nilainya > 0,70 dapat dikatakan reliabel (Mahfud dan Dwi, 2013: 73). Sedangkan menurut Hartono (Bambang Purnomosidhi, 2014) suatu instrumen dinyatakan reliabel apabila memiliki nilai *cronbach's alpha* > 0,6 dan nilai *composite reliability* > 0,7. Pendapat lain dinyatakan oleh Chin (Sofyan Yamin, 2009) *cronbach's alpha* dalam PLS dikatakan baik apabila ≥ 0,5 dan dikatakan cukup apabila ≥ 0,3. Apabila suatu konstruk telah memenuhi dua kriteria tersebut maka dapat dikatakan bahwa konstruk reliabel atau memiliki konsistensi dalam instrument penelitian.

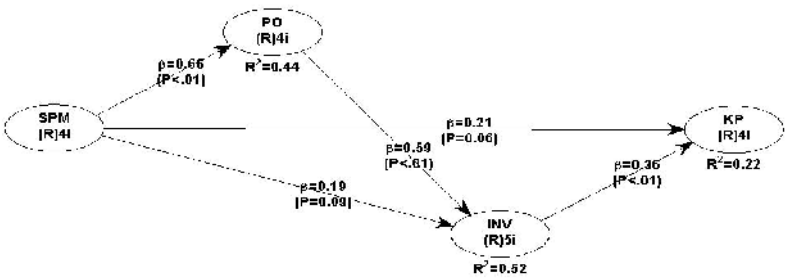
Pengujian *Inner Model*

Pengujian *inner* model merupakan model struktural untuk memprediksi hubungan kausalitas antar variabel laten. Tahap perhitungan model structural dalam PLS terdiri dari dua, yaitu 1) melihat signifikansi hubungan antara konstrak, melalui koefisien jalur (*path coefisien*), tanda dalam *path coefisien* harus sesuai dengan

teori yang dihipotesiskan, 2) mengevaluasi nilai R2 yang menunjukkan besarnya *variability* variabel endogen yang mampu dijelaskan oleh variabel eksogen.

Ada beberapa langkah dalam pengujian SEM WarpPLS yang dapat dideskripsikan sebagai berikut: Menilai Kriteria *Model Fit* Uji kesesuaian antara model teoritis dan data empiris dapat dilihat pada tingkat (*Goodness-of-fit statistic*). Suatu model dikatakan fit apabila kovarians matriks suatu model adalah sama dengan kovarians matriks data (*observed*). Model fit pada program WarpPLS 5.0 dapat dilihat dari *output general results* untuk menilai berdasarkan *model fit indices and P values* menampilkan hasil sepuluh *indicator fit* yaitu :

1. *Average path coefficient (APC)* memiliki nilai P< 0,05.
2. *Average R-Squared (ARS)* memiliki nilai P< 0,05.
3. *Average Adjusted R-Squared (AARS)* memiliki nilai P< 0,05.
4. *Average Block Variance Inflation Factor (AVIF)* memiliki nilai < 5 dan idealnya 3,3.
5. *Average full collinearity VIF (AFVIF)* memiliki nilai < 5 dan idealnya 3,3.
6. *Tenenhaus GoF (GoF)* memiliki nilai small >=0,1, medium >= 0,25, large >=0,36.
7. *Sympson paradox ratio* (SPR) memiliki nilai >0,7 dan idealnya 1
8. *R-squared contribution ratio* (RSCR) memliki nilai >=0,9 dan idealnya 1
9. *Statistical suppression ratio* (SSR) diterima jika nilai > 0,7.
10. *Nonlinear bivariate causality direction ratio* (NLBCDR) diterima jika nilai >=0,7



Gambar 2
Hasil Pengujian

Pengukuran Variabel Pemediasi (Intervening)

Didalam penelitian ini terdapat variable intervening, untuk mengetahui hasil pengujiannya dapat dilihat pada indirect effect pada Tabel *Output Indirect and Total Effect,* tabel ini merupakan kelebihan WarpPLS yang dapat membantu peneliti agar mudah secara manual untuk menghitung koefisien *indirect effect* dan signifikansinya.

Kemudian cara lain yang dapat dilakukan untuk pengujian mediasi yaitu dengan metode VAF, metode ini dapat dilakukan untuk memperkuat dan memperjelas apakah variable intervening tersebut sebagai pemediasi penuh atau parsial kita memerlukan prosedur Baron dan Kenny (1986), Hair dkk.(2010), dan Knock (2011).

VAF merupakan ukuran seberapa besar variable pemediasi mampu menyerap pengaruh langsung yang sebelumnya signifikan dari model tanpa pemediasi. Jika nilai VAF diatas 80%, maka menunjukkan peran Y2 sebagai pemediasi penuh (*full mediation*). Jika VAF diantara 20%-80%, maka dapat dikategorikan sebagai pemediasi parsial. Namun, jika VAF kurang dari 20%, peneliti dapat menyimpulkan bahwa hampir tidak ada efek mediasi (Hair dkk.,2013).

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data yang digunakan adalah data primer. Data primer diperoleh dari jawaban atas pertanyaan-pertanyaan dalam kuesioner. Dari 98 kuesioner yang disebarkan, kuesioner yang diterima kembali berjumlah 79 kuesioner. Setelah dilakukan penyortiran data atas jawaban responden, ditemukan 11 kuesioner yang tidak diisi lengkap dan bias sehingga harus digugurkan. Dengan demikian total data yang dapat diolah lebih lenjut adalah 68 kuesioner (69,38%).

Uji Validitas Data

Keseluruhan variabel penelitian terdiri dari 72 pernyataan. apabila seluruh indikator konstruk menghasilkan nilai *loading factor* > 0,50, maka seluruh indikator konstruk dikatakan valid atau jika nilai AVE yang dihasilkan > 0,50, maka konstruk memenuhi persyaratan valid. Jika dilihat dari nilai AVE, konstruk SPM, pembelajaran organisasi, Inovasi, dan kinerja perusahaan telah memenuhi kriteria validitas convergent yaitu nilai AVE lebih dari 0,50.

Tabel 2
Nilai Average Variances Exstracte

SPM	PO	INV	KP
0,691	0,653	0,557	0,0867

Sumber : Data Olahan warppls 5 (2017)

Berdasarkan hasil dari *composite reliability* dan *cronbach's alpha*, Dapat disimpulkan bahwa masing – masing konstruk memiliki *realibility* yang tinggi dimana hal ini dapat dilihat dari nilai *composite realibility* dan *cronbach*'s *alpha* seluruh konstruk lebih besar (>) dari 0.70.Artinya seluruh item pertanyaan yang terkait dengan variabel penelitian adalah reliabel atau dapat dipercaya.

Tabel 3
Composite Reliability* dan *Cronbach's Alpha, Full Colinarity VIF dan AVIF

Konstruk Penelitian	SPM	Pembelajaran Organisasi	inovasi	Kinerja perusahaan	Keterangan
Cronbach's Alpha	0,83	0,821	0,731	0,918	*reliable*
Composite Reliability	0,899	0,882	0,833	0,963	*reliable*
Full colinearity VIF	1,807	2,534	2,033	1,219	*Bebas dari bias*
AVIF	1,401				*Tidak terjadi multikolinearitas*

Sumber : Data Olahan Warppls 5 (2017)

Evaluasi Model Struktural (*inner model).*

Evaluasi struktural (*inner model*) meliputi uji kecocokan model (*model fit*), *path coefficient*, dan R2. Uji kecocokan model (*model fit*) harus dilakukan sebelum melakukan uji signifikansi *path coefficient* dan koefisien determinasi (R^2). Uji kecocokan model (*model fit*) ini digunakan untuk mengetahui apakah suaru model memiliki kecocokan dengan data. Berikut adalah hasil output *Nilai R-Square* dari program *WarpPLS 5.0* :

Tabel 4
Hasil Uji Hipotesis Pengaruh Langsung

Uji Hipotesis	Path coefficient	P Value
SPM→Kinerja Perusahaan	0.183	0.097
SPM→Pembelajaran organisasi	0.663	0.001
Pembelajaran organisasi→Inovasi	0.610	0.001
Inovasi →Kinerja Perusahaan	0.336	0.004

Sumber : Data Olahan Warppls, (2017)

Hasil Pengujian Hipotesis Pertama

Pada tabel 4 dapat diketahui bahwa hipotesis pertama (H1) didukung secara statistik yang dibuktikan dengan SPM => KP (0,183) lebih besar dari 0,1. P value (0.097) lebih besar dari 0,05 dan signifikan pada α = 0,05, dengan demikian hipotesis 1 diterima. Hal ini membuktikan bahwa SPM berpegaruh positif terhadap kinerja perusahaan (Ha1 diterima, Ho1 ditolak).

Hasil Pengujian Hipotesis Kedua

Pada tabel 4 dapat diketahui bahwa hipotesis kedua (H2) didukung secara statistik yang dibuktikan dengan SPM => PO (0,663) lebih besar dari 0,1. P value (0,001) lebih besar dari 0,05 dan signifikan pada α =0,05, dengan demikian hipotesis 2 diterima. Hal ini membuktikan bahwa SPM berpengaruh positif terhadap pembelajaran organisasi (Ha1 diterima, Ho1 ditolak).

Hasil Pengujian Hipotesis Ketiga

Pada tabel 4 dapat diketahui bahwa hipotesis ketiga (H3) didukung secara statistik yang dibuktikan dengan PO => INV (0,610) lebih besar dari 0,1. P value (0.001) lebih besar dari 0,05 dan signifikan pada α = 0,05, dengan demikian hipotesis 3 diterima. Hal ini membuktikan bahwa Pembelajaran Organisasi berpegaruh positif terhadap Inovasi (Ha1 diterima, Ho1 ditolak)

Hasil Pengujian Hipotesis Keempat

Pada tabel 4 dapat diketahui bahwa hipotesis empat (H4) didukung secara statistik yang dibuktikan dengan INV => KP (0,610) lebih besar dari 0,1. P value (0.001) lebih besar dari 0,05 dan signifikan pada α = 0,05, dengan demikian hipotesis 4 diterima. Hal ini membuktikan bahwa Inovasi berpegaruh positif terhadap Kinerja perusahaan (Ha1 diterima, Ho1 ditolak)

Pengaruh Tidak Langsung (*Indirect Effect)*

Hasil Pengujian Hipotesis Kelima

Untuk menguji hipotesis kelima, maka perlu diketahui nilai, indirect effect dan total effect dari pengaruh SPM terhadap kinerja perusahaan pengaruh SPM terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi.

Berdasarkan pada tabel 5 dapat diambil kesimpulan bahwa Pengaruh SPM terhadap KP melalui INV tidak mendapat dukungan secara statistik dengan P-Value 0.254 > 0.05. yang artinya Pengaruh SPM terhadap KP melalui INV tidak memediasi.

Tabel 5
Indirect Effect

P values of indirect effects for paths with 2 segments

	SPM	PO	INV	KP
SPM				
PO				
INV	<0.001			
KP	**0,254**	0,015		

Hasil Pengujian Hipotesis Keenam

Adapun nilai indirect effect dan total effect dari pengaruh SPM terhadap kinerja perusahaan melalui pembelajaran organisasi dan inovasi untuk menguji hipotesis keenam dapat dilihat pada tabel 6.

Tabel 6
Indirect effect

P values of indirect effects for paths with 3 segments

	SPM	PO	INV	KP
SPM				
PO INV				
KP	**0,042**			

Sumber : Data Olaha warppls, 5 (2017)

Dari tabel 6 dapat dilihat bahwa nilai p values pada indirect effects adalah 0,042 dan nilai tersebut lebih kecil dari 0,05. Ini dapat diartikan bahwa pengaruh SPM terhadap KP melalui PO dan INV mendapat dukungan secara statistik dengan P-Value 0.042 < 0.05. sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis keenam diterima.(Ha6 diterima,Ho6 ditolak).

Serta dapat ditarik kesimpulan bahwa kekuatan pengaruh PO dan INV sebagai mediasi terhadap hubungan SPM dan KP adalah KECIL (SMALL) atau memediasi parsial (0.02<0.048<0.15) sebesar 48%, yang dapat dilihat pada tabel 7.

Tabel 7
Effect Size of Indirect Effect

	SPM	PO	INV	KP
SPM				
PO				
INV				
KP	0,048			

Sumber : Data Olaha warpppls, 5 (2017)

SIMPULAN

Berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan, dapat disimpulkan sebagi berikut:

1. Sistem Pengendalian Manajemen yang terdiri atas sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif berpengaruh terhadap kinerja perusahaan.
2. Sistem Pengendalian Manajemen yang terdiri atas sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif berpengaruh terhadap pembelajaran organisasi.
3. pembelajaran organisasi berpengaruh pada Inovasi.
4. inovasi berpengaruh pada kinerja perusahaan.
5. Sistem Pengendalian Manajemen tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi.
6. Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui pembelajaran organisasi dan inovasi.

DAFTAR PUSTAKA

Agarwal, S., Erramili, K., D., and Chekitan, S. 2003. *Market Oriented and Performance in Service F irms: Role of Innovation.* Journal of Services Marketing, Vol. 17. No. 1, pp. 68- 82

Baines, A., and L angfield-Smith, K. 2003. *Antecedents to Management Accounting Change: A Structural Equation Approach. Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28, No. 7 / 8, pp. 675- 698.

Calantone, R. J., Cavusgil, S. T., and Zhao, Y. 2002. *L earning Orientation, F irm Innovation Capability , and F irm Performance. Industrial Marketing Management*, Vol. 31, No. 3, pp. 515- 524.

Chenhall, R. H. and Kim Langfieldsmith. 2003. *Performance measurement and reward sistems, trust and strategic change*. Journal of management accounting research 15: pp. 117-143.

Edy Sukarno. 2000. Sistem Pengendalian Manajemen. Gramedia. Jakarta.

Garvin, D. A. 1993. *Building A Learning Organization. Harvard Business Review.Vol. 71 (July-August), pp. 78- 91.*

Hurley, R. F . and Hult, G. T. M. 1998. *Innovation, Market Orientation, and Organizational L earning: An Integration and Empirical Examination. Journal of Marketing, Vol. 62, No. 1, pp. 42- 54*.

Kandemir, D., and Hult, G. T. M. 2005. A Conceptualization of an Organizational Learning Culture in International Joint Ventures. Industrial Marketing Management, Vol. 34, No. 3, pp. 430-439.

Lekatompessy Jantje Eduard.2012. Peran Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi dan Resource-Based View.Disertasi:Undip

Marginson, D. W. 2002. *Management Control Systems and Their Effects on Strategy Formation at Muddle-management levels: Evidence from a UK Organization. Strategic Management Journal, Vol. 23, No. 7, pp. 1019-1031.*

M. Qadri. 2010. Pengaruh kemampuan pembelajaran organisasi terhadap kinerja perusahaan (studi kasus diseluruh bank umum sumatra barat)

Meyer, A. 1982. Adapting to Environmental Jolts. Adminstrative Science Quarterly, Vol. 27, No. 4, pp. 515-537

Mone, M. A., McKinley, W., and Barker, V. L. 1998. Organizational Decline and Innovation: A Contingency Framework. Academy Management Review. Vol.23, No. 1, pp. 115-132.

Montes, F. J. L., Moreno, A. R., and Morales, V. G. 2005. Influence of Support Leadership and Teamwork Cohesion on Organizational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination. Techonvation. Vol. 25, No. 8,pp. 1159-1172.

Peljhan, D., Tekavcic, M. 2008. *The Impact of Management Control Systems – Strategy Interaction on Performance Management: A Case Study, 41(5), 174-184.*

Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal. Boston, MA: Harvard Business School Press.*

Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.*