

## PENGARUH PERSEPSI KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN DAN UKURAN PERUSAHAAN TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN DENGAN SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN SEBAGAI VARIABEL *INTERVENING*

Rani Angraeni, Ria Nelly Sari & Susilatri

Fakultas Ekonomi & Bisnis Universitas Riau

Email: raniangraeni43@yahoo.com

### ABSTRACT

*This research was conducted at Bank Perkreditan Rakyat company registered in Perbarindo Riau, Pekanbaru. The purpose of this study is to determine the perception influence of environmental investment, company size on company performance with management control system as intervening variable. To achieve the objective, the researcher used the sampling census method, So, the respondents for data collection are all middle level managers and top managers at 19 BPR offices in city Pekanbaru. This research is in the form of quantitative research, where the data obtained through questionnaires spread. The analytical technique used is Structural Equation Modeling (SEM) with calculations performed using WarpPls 5 aids and interveing variables measured by second-order construct analysis, where the construct latent variable can consist of various dimensions or components so it is called multidimensional construct and each dimension Measured by several indicators. The results of the research indicate that: 1) the perception of environmental uncertainty has an influence on the management control system (belief system, boundary system, diagnostic system and interactive system), 2) the size of the company that continues to grow rapidly does not affect the management control system, 3) management control system (belief system, boundary system, Diagnostic system and inrteractive system) have an influence on company performance, 4) the perception of environmental uncertainty has no effect on the company performance through management control system (belief system, boundary system, diagnostic system and inrteractive system); 5) firm size has no effect on Company performance through management control system (belief system, boundary system, diagnostic system and inrteractive system).*

**Keywords:** *Perceptions of environmental uncertainty, company size, management control system, corporate performance.*

### ABSTRAK

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan Bank Perkreditan Rakyat yang terdaftar di Perbarindo Provinsi Riau, Pekanbaru. Tujuan penelitian ini untuk mengetahui Pengaruh Persepsi Ketidakpastian Lingkungan dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Variabel Intervening. Untuk mencapai tujuan tersebut dilakukan penelitian dengan menggunakan metode sensus sampling, dimana sampel yang akan digunakan adalah keseluruhan dari populasinya. jadi, yang menjadi responden untuk pengambilan data adalah seluruh manajer tingkat menengah dan manager tingkat puncak pada 19 kantor BPR di kota pekanbaru. Penelitian ini berbentuk penelitian kuantitatif, dimana data diperoleh melalui penyebaran kuesioner. Teknik analisa yang digunakan adalah Structural Equation Modeling (SEM) dengan perhitungan dilakukan dengan menggunakan alat bantu WarpPls 5 dan variabel interveing diukur dengan analisis second-order construct, dimana variabel laten konstruk dapat terdiri atas berbagai dimensi atau komponen sehingga disebut konstruk multidimensi dan setiap dimensi tersebut diukur dengan beberapa indikator. Hasil penelitian

menunjukkan bahwa: 1) persepsi ketidakpastian lingkungan memiliki pengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen (*belief system, boundary system, diagnostic system dan interactive system*), 2) ukuran perusahaan yang terus berkembang pesat tidak mempengaruhi sistem pengendalian manajemen (*belief system, boundary system, diagnostic system dan interactive system*), 3) sistem pengendalian manajemen (*belief system, boundary system, diagnostic system dan interactive system*) memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan, 4) persepsi ketidakpastian lingkungan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui sistem pengendalian manajemen (*belief system, boundary system, diagnostic system dan interactive system*), 5) ukuran perusahaan tidak memiliki pengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui sistem pengendalian manajemen (*belief system, boundary system, diagnostic system dan interactive system*).

Kata Kunci : Persepsi ketidakpastian lingkungan, ukuran perusahaan, sistem pengendalian manajemen, kinerja perusahaan.

## PENDAHULUAN

Perekonomian Indonesia saat ini bertumpu pada Usaha Mikro Kecil dan Menengah (UMKM). UMKM memiliki peran yang sangat vital dalam pembangunan dan perekonomian Indonesia. Sektor ini memberikan kontribusi paling besar terhadap pertumbuhan PDB dibandingkan dengan Usaha Besar (UB). Selain itu, sektor ini juga dapat mengurangi pengangguran karena menyerap tenaga kerja paling banyak (Afriyanto dkk, 2013)

Menurut Undang- Undang Nomor 20 Tahun 2008 Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM) adalah usaha produktif milik perorangan atau badan usaha perorangan yang memenuhi kriteria sebagaimana diatur dalam Undang-Undang.

**Tabel 1**  
**Kriteria Usaha Mikro, Kecil dan Menengah (UMKM)**

No.	Uraian	Kriteria	
		Asset	Omzet
1	USAHA MIKRO	Maks. 50 Juta	Maks. 300 Juta
2	USAHA KECIL	> 50 Juta - 500 Juta	> 300 Juta - 2,5 Miliar
3	USAHA MENENGAH	> 500 Juta - 10 Miliar	> 2,5 Miliar - 50 Miliar

Sumber: [www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)

UMKM merupakan salah satu dasar penetapan strategi pemerintah untuk pemulihan ekonomi nasional, yaitu pembangunan terfokus pada pemberdayaan UMKM. Sejalan dengan strategi Pemerintah tersebut, Bank Perkreditan Rakyat (BPR) sebagai salah satu bank yang selama ini telah memberikan pelayanan perbankan terutama kepada usaha mikro, kecil dan menengah (UMKM) sangat diharapkan untuk dapat lebih meningkatkan peran dan kontribusinya dalam pengembangan UMKM.

Menurut UU No.7/1992 tentang Perbankan sebagaimana telah diubah dengan UU No.10/1998. Dalam UU tersebut secara tegas disebutkan bahwa BPR sebagai satu jenis bank yang kegiatan usahanya terutama ditujukan untuk melayani usaha-usaha kecil dan masyarakat di daerah pedesaan. Dalam pelaksanaan kegiatan usahanya BPR dapat menjalankan usahanya secara konvensional atau

berdasarkan Prinsip Syariah. Lingkup kegiatan BPR yang diperkenankan sangat terbatas dibandingkan dengan Bank Umum, yaitu hanya meliputi penghimpunan dana dari masyarakat dalam bentuk simpanan berupa deposito berjangka, tabungan dan bentuk lainnya yang dipersamakan dengan itu, memberikan kredit serta menempatkan dana dalam bentuk Sertifikat Bank Indonesia (SBI), deposito berjangka, sertifikat deposito dan tabungan pada bank lain.

Keberadaan BPR ini diharapkan mampu menjadi donatur dalam pembiayaan UMKM. Untuk itu BPR harus terus tumbuh. Namun, permasalahan yang terjadi saat ini adalah menurunnya pertumbuhan BPR dilihat dari perlambatan pertumbuhan Dana Pihak Ketiga (DPK) dan penyaluran kredit yang dimuat media cetak [Moneter.co.id](http://Moneter.co.id) pada tanggal 28 juli 2016.

Perlambatan pertumbuhan DPK dan penyaluran kredit tersebut menggambarkan kinerja BPR yang kurang baik. Dapat dilihat pada tabel dibawah ini yang menggambarkan kinerja BPR di kota Pekanbaru pada tahun 2015 dan 2016.

**Tabel 2**  
**Kinerja BPR, Pekanbaru**

Tahun	CAR (%)	LDR	BOPO	ROA	ROE	NPL
2016	21,25	68,83	103,72	-0,43	-3,16	16,42
2015	19,20	71,01	95,97	0,65	3,03	13,35

Sumber: [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id) Bank Sentral Republik Indonesia, Statistik Perbankan, BPR Konvensional

Berdasarkan analisis trend rata-rata Rasio *Non Performing Loans* (NPL) Bank Perkreditan Rakyat pada tahun 2015 dan 2016 menggambarkan kondisi kredit bermasalah, (*Non Performing Loans*) sudah melampaui standar sehat yaitu 5%, yang artinya kinerja pemberian kredit Bank Perkreditan Rakyat masih tergolong kurang sehat. Pada tahun 2015 nilai NPL berada pada 13,35 % dan pada tahun 2016 meningkat menjadi 16,42%. Ini berarti debitur tidak dapat melunasi hutangnya sehingga pendapatan yang diperoleh oleh bank menurun yang diakibatkan oleh kredit macet tersebut.

Hasil penelitian (Sudiyanto Bambang dan Didik Purwoko, 2013) menunjukkan bahwa risiko kredit (NPL) berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja bank (ROA), dilihat dari nilai koefisiennya, risiko kredit (NPL) memiliki pengaruh lebih besar dari efisiensi operasi (BOPO). Kondisi ini menuntut manajemen untuk melakukan analisis yang lebih baik lagi ketika pihak manajemen memutuskan untuk meyalurkan kredit ke masyarakat (nasabah), sehingga meminimalisir terjadinya kredit bermasalah. Apabila suatu bank kondisi NPL-nya tinggi, maka akan memperbesar biaya, baik biaya pencadangan aktiva produktif maupun aktiva lainnya, sehingga berpotensi menimbulkan kerugian pada bank, dan dampaknya kinerja bank akan semakin menurun.

Salah satu cara untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah dengan mengelola semua sumber daya yang dimiliki seperti modal, tenaga kerja, teknologi, serta sumber daya lainnya secara efektif dan efisien. Dalam rangka mencapai tujuan perusahaan tersebut, manajemen dapat menggunakan sumber daya manusia yang ada di dalam perusahaan.

Peningkatan kinerja organisasi salah satunya dicapai dengan cara memberikan motivasi kepada para anggota organisasi agar bertindak dan dapat membuat suatu keputusan secara konsisten dengan tujuan organisasi (Kren, 1997). Cara tersebut termasuk bagian dari sistem pengendalian manajemen. Sistem pengendalian manajemen perlu dijalankan dengan baik dalam sebuah perusahaan.

Sebagaimana yang dijelaskan dalam penelitian Mahama (2006), bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi.

Apabila perusahaan tidak mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen dengan baik, maka akan berakibat pada kerugian finansial yang sangat besar, rusaknya reputasi perusahaan hingga kegagalan sebuah organisasi (Merchan dan Van der Stede, 2007). Dalam penelitian (Lekatompessy, 2012) disebutkan beberapa alasan mengapa sistem pengendalian manajemen sangat penting dalam sebuah perusahaan, salah satunya adalah untuk perumusan dan pengimplementasian strategi.

Simons (1995), memperkenalkan empat bentuk sistem pengendalian manajemen yang disebut *Lever's of Control* yang terdiri 4 elemen, yang pertama sistem *beliefs* yang memberikan nilai-nilai dasar, tujuan dan arahan bagi organisasi agar semua anggota dalam organisasi berkomitmen untuk mencapai visi sebuah perusahaan. kedua, sistem *boundary* atau sistem formal yang membatasi tindakan karyawan yang harus dihindarkan agar terhindar dari risiko yang terjadi (meminimalisir). Ketiga, sistem pengendalian diagnostik untuk memotivasi para karyawan dalam bekerja dan menyesuaikan perilaku mereka agar sesuai dengan tujuan perusahaan. Selanjutnya, sistem pengendalian interaktif merupakan suatu sistem formal yang digunakan manajer puncak untuk melibatkan dirinya dalam aktivitas pengambilan keputusan.

Hasil penelitian (Chenchall, 2007), menunjukkan bahwa faktor-faktor kontekstual sangat berpengaruh dalam mendesain sistem pengendalian manajemen. Faktor-faktor kontekstual diantaranya adalah lingkungan organisasi, teknologi, struktur organisasi, ukuran perusahaan, strategi dan budaya organisasi. Dalam penelitian lain, (Hasan Fauzi, 2008) menyebutkan bahwa ada 6 (enam) faktor kontekstual yang penting yang dapat mempengaruhi desain sistem pengendalian manajemen. Faktor-faktor kontekstual tersebut adalah semua faktor-faktor kontekstual seperti penelitian Chenchall (2007).

Ketidakpastian lingkungan merupakan hal yang berhubungan dengan factor eksternal individu. Ketidakpastian lingkungan dapat digambarkan sebagai rasa ketidakmampuan individu untuk memprediksi sesuatu secara akurat. Ketidakpastian lingkungan berhubungan faktor-faktor lingkungan dalam pengambilan keputusan. Ketidakpastian lingkungan berhubungan dengan ketidakmampuan untuk mengetahui hasil yang diperoleh dari keputusan yang diambil. Hal ini menyebabkan besarnya kerugian yang diderita akibat kesalahan dalam mengambil keputusan tidak dapat diidentifikasi secara jelas. Ketidakpastian lingkungan akan berbanding terbalik dengan kemampuan memprediksi keadaan yang akan terjadi. Hal ini seperti diungkapkan oleh Deasy dan Muindro (2001) bahwa dalam lingkungan ketidakpastian rendah, individu dapat memprediksi keadaan secara lebih akurat.

Chenchall dan Morris (1986) menegaskan bahwa ketidakpastian lingkungan sebagai faktor kontijensi yang paling penting, sebab ketika ketidakpastian tinggi akan berakibat pada proses perencanaan dan kontrol yang lebih kompleks. Aktivitas perencanaan dan kontrol menjadi bermasalah karena ketidakmampuan top manajemen memprediksi kejadian di masa yang akan datang.

Ketika terjadi perubahan lingkungan, baik dari segi kompleksitas ataupun ukuran perusahaan, biasanya keputusan manajemen sering didelegasikan ketingkat manajer yang lebih rendah. Perubahan lingkungan dan perkembangan perusahaan seperti ini membutuhkan pengimplementasian sistem pengendalian manajemen untuk memonitoring dan memantau berbagai kegiatan yang berbeda.

Dalam penelitian ini, hanya menggunakan beberapa variabel kontekstual, yaitu ketidakpastian lingkungan dan ukuran perusahaan karena hasil dari penelitian terdahulu yang masih menunjukkan ketidakkonsistenan. Sampel dalam penelitian ini adalah seluruh manajer tingkat menengah ke atas pada Bank Perkreditan Rakyat di kota Pekanbaru.

## TINJAUAN TEORITIS

### Teori Kontijensi

Beberapa riset di Indonesia menggunakan faktor kontijensi untuk mengukur efektifitas sistem pengendalian manajemen. Dalam penelitian (Otley, 1980), menyatakan bahwa tidak ada sistem pengendalian manajemen yang berlaku secara universal dan diterapkan di seluruh organisasi dalam setiap kondisi. Sistem pengendalian setiap organisasi akan berbeda satu dengan yang lainnya, perbedaan tersebut dipengaruhi oleh faktor organisasional dan situasional. Menurut teori kontijensi, sistem pengendalian manajemen dipengaruhi oleh faktor eksternal (kontekstual), perilaku maupun organisasional (Mohammad Nizarul, 2008).

Chenhall (2003) kemudian melakukan *meta-analysis* terhadap berbagai riset yang telah dilakukan dan menemukan bahwa faktor-faktor kontekstual sangat berpengaruh dalam mendesain sebuah sistem pengendalian manajemen. Faktor-faktor tersebut adalah lingkungan, teknologi, struktur organisasi, ukuran organisasi, strategi, dan budaya organisasi. Faktor-faktor tersebut dikenal sebagai variabel kontekstual organisasi yang didasarkan atas pendekatan kontinjensi. Faktor-faktor ini juga yang dapat mempengaruhi kinerja sebuah organisasi.

Sistem pengendalian manajemen dalam sebuah organisasi merupakan hal penting yang perlu diperhatikan. Kegagalan dalam menerapkan sistem pengendalian manajemen akan berdampak pada kegagalan organisasi yang pada akhir memberikan akibat yang fatal misalnya kerugian finansial, hilangnya reputasi perusahaan, dan berakhir pada kegagalan organisasi (Merchant dan van der Stede, 2007). Oleh karena itu diklaim bahwa sebuah organisasi tanpa pengendalian adalah tidak mungkin (Otley dan Berry, 1980).

### Sistem Pengendalian Manajemen

Anthony dan Govindarajan (1995), mendefinisikan sistem pengendalian manajemen sebagai sebuah proses seorang manajer dalam memastikan sumberdaya yang diperoleh dan dipergunakan secara efektif dan efisien dalam usaha untuk mencapai tujuan organisasi.

Simons (1995), mengklasifikasikan sistem pengendalian manajemen menjadi empat bagian, diantaranya: sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif.

- 1) Sistem *Beliefs* merupakan serangkaian definisi organisasi yang secara eksplisit dikomunikasikan oleh para manajer untuk memberikan nilai-nilai dasar, tujuan dan arahan bagi organisasi (Simons, 1994).
- 2) Sistem *Boundary* adalah sistem formal yang membatasi domain atau wilayah yang bisa diterima dari aktivitas strategik untuk para anggota organisasi (Simons, 1995)
- 3) Sistem diagnostik dimaksudkan 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).

- 4) Sistem pengendalian interaktif merupakan suatu sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak untuk secara teratur dan secara personal melibatkan mereka sendiri dalam aktivitas pengambilan keputusan (Simons, 1994; 2000).

### **Kinerja Perusahaan**

Menurut Bastian (dalam Sari, 2014) Kinerja perusahaan merupakan indikator tingkatan prestasi yang dapat dicapai dan mencerminkan keberhasilan manajer. Jadi kinerja perusahaan merupakan hasil yang diinginkan perusahaan dari perilaku orang-orang di dalamnya.

### **Persepsi ketidakpastian Lingkungan**

Persepsi ketidakpastian lingkungan dapat diartikan sebagai persepsi karyawan tentang lingkungan yang dihadapi dan mempengaruhi di tempat karyawan bekerja (Cahyono, 2008). Ferris (1977) menyatakan bahwa konsep ketidakpastian tidak berkaitan dengan lingkungan fisik, tetapi dengan pengetahuan dan persepsi individu akan lingkungannya.

### **Ukuran Perusahaan**

Ukuran perusahaan merupakan salah satu variabel penting dalam pengelolaan perusahaan. Ukuran perusahaan mencerminkan seberapa besar aset total yang dimiliki perusahaan. Total asset yang dimiliki perusahaan menggambarkan permodalan, serta hak dan kewajiban yang dimilikinya. Semakin besar ukuran perusahaan, dapat dipastikan semakin besar juga dana yang dikelola dan semakin kompleks pula pengelolaannya. Perusahaan besar cenderung mendapat perhatian lebih dari masyarakat luas. Dengan demikian, biasanya perusahaan besar memiliki kecenderungan untuk selalu menjaga stabilitas dan kondisi perusahaan. Untuk menjaga stabilitas dan kondisi ini, perusahaan tentu saja akan berusaha mempertahankan dan terus meningkatkan kinerjanya (Bukhori, 2012).

## **METODE PENELITIAN**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer tingkat menengah keatas (*middle-top management*) pada Bank Perkreditan Rakyat (BPR) di kota Pekanbaru yang terdiri dari 19 kantor. Metode pengambilan sampel menggunakan *sensus sampling*, dimana sampel yang akan digunakan adalah keseluruhan dari populasinya. Adapun jenis data dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder, yaitu sumber data yang langsung memberikan data kepada pengumpul data (kuesioner) dan data diperoleh secara tidak langsung, yaitu dari laporan keuangan dengan mengakses website resmi [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)

### **Metode Analisis Data**

Alat analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan menggunakan *software WarpPLs 5.0*. PLS adalah model persamaan SEM yang berbasis komponen atau varian. Seperti dinyatakan oleh Wold (1985) yang dikutip oleh Latan dan Ghazali (2014:7), PLS merupakan metode analisis yang *powerfull*, karena tidak didasarkan banyak

asumsi, data tidak harus berdistribusi *normal multivariate*, dan sample tidak harus besar. Disamping itu, PLS tidak hanya digunakan untuk mengkonfirmasi teori, tetapi dapat juga untuk menjelaskan ada atau tidaknya hubungan antar variabel laten (Ghozali, 2014:7).

### Definisi Operasional

Persepsi ketidakpastian lingkungan dapat diartikan sebagai persepsi karyawan tentang lingkungan yang dihadapi dan mempengaruhi di tempat karyawan kerja. Ferris (1997) menyatakan bahwa konsep ketidakpastian tidak berkaitan dengan lingkungan fisik, tetapi dengan pengetahuan dan persepsi individu akan lingkungannya.

Ukuran perusahaan adalah ukuran yang dapat menentukan tingkat kemudahan perusahaan memperoleh dana dari pasar modal. Ukuran perusahaan menggambarkan besar kecilnya suatu perusahaan yang ditunjukkan oleh total aktiva, jumlah penjualan, rata-rata total penjualan dan rata-rata total aktiva.

SPM sebagai proses dimana manajer meyakinkan bahwa sumber daya telah diperoleh dan digunakan secara efektif dan efisien dalam mencapai tujuan organisasi. Dalam penelitian ini, SPM direfleksikan kedalam 4 (empat) konstruk yaitu sistem *beliefs*, *sistem boundary*, sistem pengendalian diagnostik, dan sistem pengendalian interaktif.

Kinerja perusahaan adalah indikator pengukuran kinerja organisasi yang dilihat dari ukuran-ukuran keuangan maupun non-keuangan secara keseluruhan

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 1. Hasil Statistik Deskriptif

Gambaran mengenai variabel-variabel penelitian ini disajikan dalam tabel descriptive statistic yang dapat dilihat pada tabel 3 berikut ini:

**Tabel 3**  
**Descriptive Statistics**

	N	Min	Max	Mean	SD
BF	68	21	36	31	3,7
BD	68	22	36	31	3,4
DC	68	51	99	84	9,4
IS	68	11	27	22	2,9
PRK	68	33	76	58	9,0
KP	68	11	36	24	6,9
UP	68	10	11	10	,44
Valid	68				

Sumber: Hasil Olah Data Penelitian SPSS (2017)

Berdasarkan pengujian statistik di atas, dapat diketahui bahwa variabel beliefs system memiliki nilai minimum 21, nilai maksimum 36, dan rata-rata (mean) sebesar 31 dengan standar deviasi sebesar 3,7. variabel boundary system memiliki nilai minimum 22, nilai maksimum 36, dan rata-rata (mean) sebesar 3,1 dengan standar deviasi sebesar 3,4. variabel diagnostic control system memiliki nilai minimum 51, nilai maksimum 99, dan rata-rata (mean) sebesar 84 dengan standar deviasi sebesar 9,4. variabel interaktif control system memiliki nilai minimum 11, nilai maksimum 27, dan rata-rata (mean) sebesar 22 dengan standar deviasi sebesar 2,9. variabel persepsi ketidakpastian lingkungan memiliki nilai minimum 33, nilai

maksimum 76, dan rata-rata (mean) sebesar 58 dengan standar deviasi sebesar 9,0. variabel kinerja perusahaan memiliki nilai minimum 11, nilai maksimum 36, dan rata-rata (mean) sebesar 24 dengan standar deviasi sebesar 6,9. variabel ukuran perusahaan memiliki nilai minimum 10, nilai maksimum 11, dan rata-rata (mean) sebesar 10 dengan standar deviasi sebesar 0,4

**Output General Result**

*Average path coefficient (APC)*=0.227, *P*=0.025

*Average R-squared (ARS)*=0.201, *P*=0.037

*Average adjusted R-squared (AARS)*=0.156, *P*=0.067

*Average block VIF (AVIF)*=1.022, acceptable if  $\leq 5$ , ideally  $\leq 3.3$

Nilai *p* untuk APC dan ARS harus lebih kecil dari 0,05 atau berarti signifikan. Selain itu, AVIF sebagai indikator *multikolinearitas* harus lebih kecil dari 5. Hasil output menunjukkan kriteria *goodness of fit* model telah terpenuhi yaitu dengan nilai APC sebesar 0,025 dan ARS 0,201 serta signifikan. Nilai AVIF sebesar 1,022 juga telah memenuhi kriteria. Interpretasi indikator model fit tergantung dari tujuan analisis SEM. Jika tujuannya hanya pengujian hipotesis hubungan antar variabel laten (biasanya disebut sebagai *strictly confirmatory*) maka indikator model fit menjadi kurang penting. Namun jika tujuan menentukan model terbaik dari beberapa model yang berbeda (*competing models*) maka indeks fit sangat penting. (Sholihin dan Dwi Ratmono, 2013: 61).

**Tabel 4**  
**Output Path Coefficient and P Value**

	SPM	KL	UP
SPM		0,239	-0,081
KL			
UP			
KRJ	0,387	0,402	0,024

	SPM	KL	UP
SPM		0,04	0,287
KL			
UP			
KRJ	0,002	0,001	0,436

Menyajikan hasil estimasi koefisien jalur (Path Coefficient) dan nilai *p*. Kolom menunjukkan variabel laten prediktor (independen) dan baris menunjukkan variabel laten kriterion (dependen) (Sholihin dan Dwi Ratmono, 2013: 62). Ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif (0,239) terhadap sistem pengendalian manajemen dan signifikan dengan nilai *p* sebesar 0,04 ( $<0,05$ ), ukuran perusahaan berpengaruh negatif (-0,081) terhadap sistem pengendalian manajemen dan tidak signifikan dengan nilai *p* sebesar 0,287 ( $>0,05$ ), sistem pengendalian manajemen berpengaruh positif (0,387) terhadap kinerja perusahaan dan signifikan dengan nilai *p* sebesar 0,002 ( $<0,05$ ), persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh positif (0,402) terhadap kinerja perusahaan dan signifikan dengan nilai *p* sebesar 0,001 ( $<0,05$ ), ukuran berpengaruh positif (0,024) terhadap kinerja perusahaan dan tidak signifikan dengan nilai *p* sebesar 0,436 ( $>0,05$ ).



**Tabel 5**  
**Effect Size For Path Coefficient**

	SPM	KL	UP
SPM		0,134	0,143
KL			
UP			
KRJ	0,126	0,125	0,146

	SPM	KL	UP
SPM		0,06	0,009
KL			
UP			
KRJ	0,161	0,174	0,002

Effect size dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu lemah (0,02), medium (0,15), dan besar (0,35) (Kock, 2013; Hair dkk., 2013). Hasil estimasi menunjukkan effect size pengaruh persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap sistem pengendalian manajemen adalah 0,06 dan ukuran perusahaan terhadap sistem pengendalian manajemen sebesar 0,09. Hasil ini tergolong kelompok effect size kecil sehingga menunjukkan bahwa persepsi ketidakpastian lingkungan dan ukuran perusahaan mempunyai peran kecil atau lemah dari perspektif praktis dalam meningkatkan sistem pengendalian manajemen.

Sementara effect size pengaruh sistem sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja perusahaan adalah 0,161, persepsi ketidakpastian lingkungan terhadap kinerja perusahaan sebesar 0,174 dan ukuran perusahaan terhadap kinerja perusahaan adalah 0,002. Hasil ini tergolong kelompok effect size sedang atau medium sehingga menunjukkan bahwa sistem pengendalian dan persepsi ketidakpastian lingkungan mempunyai peran yang cukup penting atau medium dari perspektif praktis dalam meningkatkan kinerja. Sementara effect size ukuran perusahaan terhadap kinerja sebesar 0,002 termasuk kelompok tidak ada pengaruh.

**Tabel 6**  
**Output Combined Loading and Cross Loadings**

	SPM	KL	UP	KRJ
BF	<b>0,87</b>	-0,05	-0,06	0,1
BD	<b>0,82</b>	-0,14	0,09	-0,02
DC	<b>0,84</b>	0,02	-0,04	-0,03
IS	<b>0,81</b>	0,18	0,01	-0,0
KL1	0,20	<b>0,55</b>	-0,20	0,1
KL2	0,15	<b>0,86</b>	0,08	-0,08
KL3	-0,07	<b>0,88</b>	0,1	0,09
KL4	-0,06	<b>0,89</b>	-0,08	-0,06
KL5	-0,05	<b>0,91</b>	-0,02	-0,06
KL6	-0,08	<b>0,91</b>	0,05	0,01



Dapat disimpulkan bahwa semua konstruk memenuhi kriteria reliabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* di atas 0,70 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

**Pengujian Model Struktural (Inner Model)**

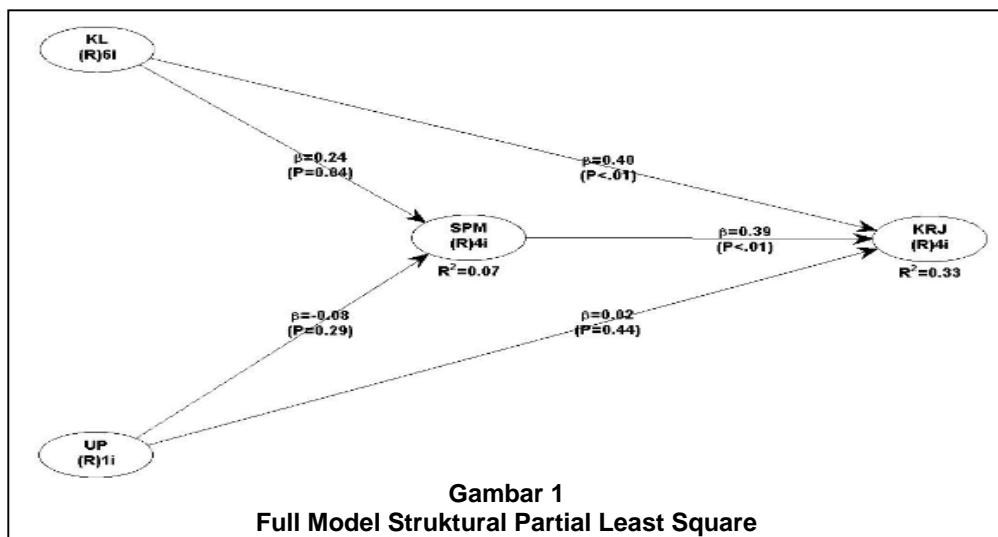
Pengujian inner model atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikan dan R-square dari model penelitian. Model struktural dalam PLS digunakan untuk melihat R-square untuk setiap variabel laten dependen.

**Tabel 9**  
**Model Struktural (Inner Model)**

	SPM	KRJ
R-squared	0.069	0.333

Hasil perhitungan dari WarpPLs R-Squared konstruk kinerja perusahaan sebesar 0,333 menunjukkan bahwa variansi kinerja dapat dijelaskan sebesar 33% oleh variansi sistem pengendalian manajemen, persepsi ketidakpastian lingkungan dan ukuran perusahaan. Sedangkan hasil perhitungan dari WarpPLs R-Squared konstruk sistem pengendalian manajemen sebesar 0,069 menunjukkan bahwa variansi sistem pengendalian manajemen dapat dijelaskan sebesar 7% oleh variansi persepsi ketidakpastian lingkungan dan ukuran perusahaan.

**Hasil Pengujian Hipotesis**



**Pengaruh Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen**

Berdasarkan data yang didapat dan diolah yang dapat dilihat pada gambar 1 menunjukkan bahwa hubungan persepsi ketidakpastian lingkungan (PKL) dengan sistem pengendalian manajemen (SPM) berpengaruh yang ditunjukkan oleh β sebesar 0,24 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai p sebesar 0,04 (<0,05). Hasil ini berarti menunjukkan bahwa persepsi ketidakpastian lingkungan memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap sistem pengendalian manajemen yang

berarti sesuai dengan hipotesis pertama dimana persepsi ketidakpastian lingkungan mempengaruhi desain sistem pengendalian lingkungan. Hal ini berarti **hipotesis H<sub>a1</sub> diterima**.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Lesmana, 2003), yang menegaskan bahwa perlunya manajemen puncak memperhatikan kesesuaian (fit) antara sistem kontrol dan strategi kompetitif yang diterapkan. Kondisi lingkungan yang dihadapi perusahaan menjadi faktor yang penting untuk mendesain sistem pengendalian manajemen terutama pada perusahaan yang berada dalam kondisi lingkungan yang sangat tidak pasti.

### **Pengaruh Ukuran Perusahaan Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen**

Berdasarkan data yang didapat dan diolah yang dapat dilihat pada gambar diatas atau pada gambar 4.8 menunjukkan bahwa hubungan ukuran perusahaan (UP) dengan sistem pengendalian manajemen (SPM) tidak berpengaruh yang ditunjukkan oleh  $\beta$  sebesar -0,08 dengan nilai p sebesar 0,29 ( $>0,05$ ). Hasil ini berarti menunjukkan bahwa ukuran perusahaan memiliki hubungan negatif dan tidak signifikan terhadap sistem pengendalian manajemen yang berarti bertolak belakang dengan hipotesis kedua dimana ukuran perusahaan mempengaruhi desain sistem pengendalian lingkungan. Hal ini berarti **hipotesis H<sub>a2</sub> ditolak**.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Merchant, 1981) yang mendefinisikan ukuran sebagai kompleksitas dalam bisnis dan menyimpulkan bahwa ketika kompleksitas meningkat, penggunaan alat kontrol akan lebih penting.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwasannya ukuran perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap sistem pengendalian manajemen. Hal ini disebabkan karena perbankan sudah mempunyai prosedur khusus yang dikeluarkan oleh Bank Indonesia. Besar kecilnya ukuran suatu bank harus tetap meningkatkan kebutuhan praktek tata kelola yang sehat good governance dan fungsi identifikasi, pengukuran, pemantauan, dan pengendalian risiko bank.

### **Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (Belife system, boundary system, interactive system dan diagnostic system) Terhadap Kinerja Perusahaan**

Berdasarkan data yang didapat dan diolah yang dapat dilihat pada gambar diatas atau pada gambar 4.8 menunjukkan bahwa hubungan Sistem Pengendalian Manajemen (Belife system, boundary system, interactive system dan diagnostic system) terhadap kinerja perusahaan berpengaruh yang ditunjukkan oleh  $\beta$  sebesar 0,39 dan signifikan yang ditunjukkan dengan nilai p sebesar  $<0,01$  ( $<0,05$ ). Hasil ini berarti menunjukkan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen (Belife system, boundary system, interactive system dan diagnostic system) memiliki hubungan positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan yang berarti sesuai dengan hipotesis ketiga dimana Sistem Pengendalian Manajemen (Belife system, boundary system, interactive system dan diagnostic system) mempengaruhi kinerja perusahaan. Hal ini berarti **hipotesis H<sub>a3</sub> diterima**.

Hal ini terbukti dengan penelitian Anthony dan Govindarajan (2005) yang mendefinisikan SPM sebagai suatu proses di mana para manajer mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasi strategi organisasi. Selain itu juga SPM adalah sebuah konsep yang memiliki dimensi, yaitu evaluasi/pengukuran kinerja dan proses sosialisasi. Beberapa peneliti di bidang akuntansi juga mengakui, bahwa SPM sangat berperan dalam kinerja organisasi (Gietzman, 1996; Tomkins, 2001).

Simon (2000) menjelaskan bahwa terdapat empat sistem pengendalian manajemen yang disebut dengan *Levers of Control* (LOC) yaitu *belief system*, *boundary system*, *diagnostic control system*, dan *interactive control system* yang bekerja sama untuk mencapai tujuan perusahaan. *Belief system* menjelaskan tentang nilai-nilai inti organisasi, *boundary system* menjelaskan kepada karyawan tentang batasan-batasan yang tidak boleh dilakukan, *diagnostic control system* memotivasi karyawan untuk melakukan serta menyelaraskan perilaku karyawan dengan tujuan organisasi, dan menyediakan mekanisme pemantauan, sedangkan *interactive control system* yaitu proses komunikasi dua arah antara manajer dengan bawahan pada berbagai tingkat organisasi (Simon, 2000).

### **Pengaruh Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Melalui Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Variabel Intervening.**

Berdasarkan data yang didapat dan diolah yang dapat dilihat pada gambar diatas atau pada gambar 4.8 menunjukkan bahwa hubungan persepsi ketidakpastian terhadap kinerja perusahaan dengan melalui sistem pengendalian manajemen (*belife system*, *boundary system*, *interactive system* dan *diagnostic system*) tidak berpengaruh yang ditunjukkan oleh  $\beta$  sebesar 0,093 dengan nilai  $p$  sebesar  $<0,181$  ( $>0,05$ ). Hal ini berarti **hipotesis H<sub>a4</sub> ditolak**.

Hasil penelitian ini bertolak belakang dengan peneliti terdahulu (Otley, 1980) yang menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berperan sebagai salah satu sumber informasi yang penting bagi manajer dalam mengendalikan aktivitas dan mengatasi ketidakpastian lingkungan sehingga tujuan organisasional dapat tercapai.

Hal ini disebabkan sistem pengendalian manajemen tidak cocok menjadi variabel intervening antara persepsi ketidakpastian lingkungan dan kinerja perusahaan. Sebagaimana yang telah disebutkan oleh peneliti terdahulu bahwasannya yang lebih cocok menjadi variabel intervening antara keduanya adalah karakteristik informasi akuntansi manajemen (Nurmalasari, 2014; Desmiyanti, Nicky, 2015). Kemungkinan hipotesis penelitian ini ditolak karena isi dalam kuesioner menyatakan bahwasannya kinerja perusahaan cukup baik, teridentifikasi dari point rata-rata kinerja adalah 6 (melebihi target) dan sistem pengendalian manajemen yang sudah terimplementasi cukup baik dengan nilai rata-rata 7 dari 9 point.

### **Pengaruh Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Melalui Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Variabel Intervening.**

Berdasarkan data yang didapat dan diolah yang dapat dilihat pada gambar diatas atau pada gambar 4.8 menunjukkan bahwa ukuran perusahaan terhadap kinerja perusahaan dengan melalui sistem pengendalian lingkungan (*belife system*, *boundary system*, *interactive system* dan *diagnostic system*) tidak berpengaruh yang ditunjukkan oleh  $\beta$  sebesar -0,031 dengan nilai  $p$  sebesar 0,381 ( $>0,05$ ). Hal ini berarti **hipotesis H<sub>a5</sub> ditolak**.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Fauzi, 2008) pada industri perhotelan di Indonesia. Hasil penelitian tersebut mengungkapkan bahwa ukuran perusahaan tidak berpengaruh terhadap desain sistem pengendalian manajemen. Dalam penelitian ini hipotesis ditolak, kemungkinan disebabkan karena perusahaan telah mengimplementasikan sistem pengendalian manajemen cukup baik, sehingga sistem pengendalian manajemen tidak memediasi diantara persepsi ketidakpastian lingkungan dan ukuran perusahaan.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis yang telah dilakukan maka kesimpulan yang dapat diambil adalah: 1) Persepsi ketidakpastian lingkungan berpengaruh signifikan terhadap sistem pengendalian manajemen, 2) Ukuran perusahaan tidak berpengaruh terhadap sistem pengendalian manajemen, 3) Sistem pengendalian manajemen berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, 4) Ketidakpastian lingkungan tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan melalui sistem pengendalian manajemen, 5) Sistem pengendalian manajemen tidak memediasi antara ukuran perusahaan dan kinerja perusahaan.

### Keterbatasan

Penelitian ini memiliki keterbatasan-keterbatasan yang sekaligus dapat dijadikan acuan bagi penelitian yang akan datang antara lain:

- 1) Metode dalam penelitian ini menggunakan metode kuesioner, sehingga memungkinkan terjadinya ketidakjujuran dalam menjawab pertanyaan.
- 2) Penelitian ini terbatas pada empat variabel, sehingga belum mampu menggambarkan secara keseluruhan pengaruh terhadap kinerja perusahaan.
- 3) Responden yang digunakan dalam penelitian ini hanya melibatkan manajer yang bekerja di Bank Perkreditan Rakyat di Pekanbaru.

### Saran

Berdasarkan keterbatasan-keterbatasan dan hasil penelitian yang telah diuraikan sebelumnya, maka saran yang dapat diberikan untuk peneliti selanjutnya adalah:

- 1) Diharapkan peneliti selanjutnya dapat menggunakan metode interview.
- 2) Diharapkan peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel baru sehingga dapat menggambarkan variabel yang berpengaruh secara menyeluruh terhadap kinerja perusahaan.
- 3) Diharapkan peneliti selanjutnya dapat mempertimbangkan untuk menggunakan objek penelitian yang lebih luas dan periode yang lebih panjang agar memperoleh hasil yang lebih baik.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afriyanto, Dedy dkk. 2013. Entrepreneur mindset usaha mikro kecil dan menengah (UMKM). Jurnal Performance Bisnis dan Akuntansi Volume III, No 1. Dosen Fakultas Universitas Wiraraja.
- Alim, Mohammad Nizarul. 2008. *Meta analisis kontijensi sistem pengendalian*. Indonesia: jurnal akuntansi, manajemen bisnis dan sektor publik (JAMBSP) ISSN 1829-9857.
- Anthony Robert N, and Govindarajan Vijay, 2005. "Management Control System". New York: Irwin/Mc. Graw Hill
- Cahyono, Dwi, 2008. Persepsi Ketidakpastian Lingkungan Ambiguitas peran dan Konflik Peran sebagai Mediasi antara Program Mentoring dengan Kepuasan Kerja, Prestasi Kerja dengan Niat Ingin Pindah (Studi Empiris *Dilisk* Kantor

- Akuntan Publik (KAP) Besar). Disertasi. Ilmu Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
- Cahyono, Dwi. 2008. *Pengaruh Moderasi Sistem Pengendalian Manajemen dan Inovasi Terhadap Kinerja Studi empiris pada Perusahaan Manufaktur di Indonesia*. Simposium Nasional Akuntansi X Universitas Hasanudin Makasar
- Chenchall, R. H. 2007. *Theorising Contingencies in Management Control System Research*. Edited by C.S. Chapman, A. G. Hopwood and M. D. Shield. Oxford OX5 1GB, United Kingdom: Elsevier, pp. 163-205
- Chenhall, R. H. 2003. *Management Control System Design Within Its Organizational Context: Finding From Contingency-based research and Directions For The Future*. *Accounting, Organizations and Society* 28(2-3): 127-168
- Ferris, K.R., 1977. *Perceived uncertainty and Job Satisfaction in Accounting Environment* *Accounting Organization and Society*. 23-28.
- Ghozali, Imam. 2014. *Structural Equation Modeling: Metode Alternative dengan Partial Least Square (PLS)*. Semarang: UNDIP.
- Lekatompessy, Jantje Eduard. 2012. *Peran Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan (Disertasi)*. Semarang: Universitas Diponegoro Semarang
- Merchant, K. A., and Van der stede, W. A. 2007. *Management Control System: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*. 2nd Edition. Prectice Hall, England.
- Otley, D. 1980. The contingency theory of management accounting: Achievements and prognosis. *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 5, No. 3, pp. 413-428
- Sari, Nurmala. 2014. *Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan Terhadap Kinerja Perusahaan Melalui Karakteristik Informasi Sistem Pengendalian Manajemen sebagai Variabel Intervening (Skripsi)*. Padang: Universitas Negeri Padang
- Simons, R. 1994. How New Top Managers Use Controls System as Levers of Strategic Renewal. *Strategic Management Journal*, Vol. 15, No. 5, pp. 46-62
- Simons, R. 1995. *Levers of control: how manager use inovative control sistems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business Scool Press
- Simons, R. A. (1995). *Levers of Control: How manager use innovative control system to drive strategic renewal*. Boston: Harvard Business School Press.
- Widener, Sally, K. 2007. *An Empirical Analysis of the levers of control framework*. *Accounting, organizations and society*, Vol. 32, No. 6, pp. 757-788.
- <http://moneter.co.id/bi-catat-pertumbuhan-dpk-bpr-tumbuh-564-persen>
- [www.bi.go.id](http://www.bi.go.id)
- [www.depkop.go.id](http://www.depkop.go.id)
- [www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)