

Pengaruh *Misfit* Sistem Pengendalian Manajemen dengan Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Lembaga Perkreditan Desa

I Made Pradana Adiputra¹, Edy Sujana², Made Ary Meitriana³

^{1,2} S1 Akuntansi FEB UNDIKSHA; ³ Pendidikan Ekonomi FEB UNDIKSHA

Email: adiputra@undiksha.ac.id

ABSTRACT

LPD management is supported by a management control system through the levers of control concept mechanism, namely belief, boundary, diagnostic and interactive control system. This must be in accordance with the organizational culture that is built and occurs in each LPD to strengthen LPD operations so that it is expected to be able to improve LPD performance. This study aims to provide empirical evidence about the influence of a misfit management control system (levers of control) with organizational culture that will have a negative effect on LPD financial and non-financial performance. Collecting data through a survey (filling out a questionnaire) from 12 participating LPDs gave responses via the google form link and manual filling of 35 people consisting of pemucuk, penarik and petengen and the misfit residual regression analysis provides empirical evidence that only hierarchical organizational culture with SPM (levers of control) which has a significant (negative) effect on the LPD's financial and non-financial performance.

Keywords: levers of control, organizational culture, LPD performance

ABSTRAK

Pengelolaan LPD didukung suatu sistem pengendalian manajemen melalui mekanisme konsep *levers of control* yaitu *belief, boundary, diagnostic* dan *interactive control system*. Hal tersebut harus sesuai dengan budaya organisasi yang dibangun dan terjadi pada masing-masing LPD untuk dilakukan penguatan operasional LPD sehingga diharapkan akan mampu meningkatkan kinerja LPD. Penelitian ini bertujuan untuk memberikan bukti empiris tentang adanya pengaruh *misfit* sistem pengendalian manajemen (*levers of control*) dengan budaya organisasi akan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan dan nonkeuangan LPD. Pengumpulan data melalui survei (pengisian kuesioner) dari 12 LPD yang berpartisipasi memberikan respon melalui link google form dan pengisian manual sebanyak 35 orang terdiri dari pemucuk, penarik dan petengen LPD dan analisis regresi residual misfit memberikan bukti empiris bahwa hanya budaya organisasi hirarkhis dengan SPM (*levers of control*) yang mempengaruhi (negatif) signifikan terhadap kinerja keuangan dan nonkeuangan LPD.

Kata kunci: levers of control, budaya organisasi, kinerja LPD

1. Pendahuluan

Lembaga Perkreditan Desa (LPD) merupakan lembaga keuangan yang didirikan oleh desa *pakraman* untuk kepentingan pelayanan umum, khususnya bidang perekonomian yang bertujuan untuk meningkatkan kesejahteraan masyarakat desa *pakraman* itu sendiri. Dasar hukum LPD diawali melalui Surat Keputusan (SK) Gubernur No. 972 Tahun 1984 tentang Pendirian Lembaga Perkreditan Desa di Provinsi Daerah Tingkat I Bali yang ditandai dengan proyek pendirian LPD dilakukan serentak di seluruh desa *pakraman* di Bali. Sampai saat ini dasar hukum LPD yang berlaku adalah Peraturan Daerah (Perda) Nomor 3 Tahun 2007 yang menggantikan Perda No. 8 Tahun 2002 untuk melakukan revisi berhubungan dengan aturan operasional beserta pengurus LPD sehingga diharapkan LPD dapat memperkuat jati dirinya sebagai lembaga keuangan milik Desa yang bertempat di desa sesuai bunyi Pasal 1 point 9. Pancadana dan Parwata (2012) mengungkapkan bahwa nilai-nilai hukum agama atau ajaran agama Hindu menyebabkan kinerja LPD di Desa Adat Kikian menjadi lebih meningkat ketika LPD menerapkan konsep agama dalam menjalankan aktivitasnya. Penelitian Trisnawati *et al.* (2019) juga menemukan hasil bahwa kinerja keuangan LPD di Kabupaten Buleleng dipengaruhi oleh faktor nilai-nilai ajaran agama sebagai bagian dari budaya organisasi dan struktur modal LPD.

Kabupaten Buleleng, seperti kabupaten/kota lainnya di Bali juga mendirikan LPD di masing-masing desa. Jumlah LPD yang dimiliki oleh kabupaten Buleleng berdasarkan data Bagian Ekonomi dan Pembangunan Kabupaten Buleleng sebanyak 169 LPD. Data LPD tersebut diklasifikasikan dalam beberapa kategori, yaitu LPD sehat sebanyak 99 unit, cukup sehat sebanyak 27 unit, kurang sehat sebanyak 17 unit, tidak sehat sebanyak 6 unit, dan macet sebanyak 20 unit. Berdasarkan data triwulan

II Tahun 2019, bahwa perolehan asset dan laba LPD sesuai perhitungan tingkat kesehatan LPD menunjukkan realita adanya hubungan tidak linier antara asset dan laba yang dimiliki terhadap tingkat kesehatan LPD yang idealnya harus terjadi konsekuensi hubungan linear antara kedua komponen tersebut. Beberapa kasus LPD menunjukkan bahwa faktor kesalahan pengelolaan yang terjadi disebabkan oleh tindakan kecurangan oleh individu-individu sebagai pengurus LPD. Tindakan tersebut mendominasi masalah internal LPD sehingga mengakibatkan LPD tidak dapat melanjutkan operasionalnya sebagai lembaga keuangan desa adat dan menurunkan kepercayaan masyarakat desa adat sekaligus memperjelas identifikasi masalahnya.

Organisasi merupakan kumpulan individu-individu yang harus memiliki kesesuaian perilaku dalam mencapai tujuan organisasi. Untuk mewujudkan kesesuaian antara kepentingan individu dan kepentingan organisasi, diperlukan suatu sistem yang disebut dengan sistem pengendalian manajemen (SPM). SPM merupakan prosedur dan sistem formal yang menggunakan informasi untuk mempertahankan atau mengubah pola dalam aktivitas organisasi (Martyn et al., 2016). Kerangka kerja SPM secara komprehensif yang menunjukkan representasi dari aspek nilai inti, perilaku, pengawasan, dan umpan balik adalah *levers of control* (LoC) yang dikemukakan oleh Simons. Empat komponen pengendalian, yaitu: *beliefs control* memberikan nilai dasar, tujuan, dan arahan bagi organisasi; *boundary control* mengkomunikasikan risiko yang harus dihindari; *diagnostic control* memantau hasil organisasi dan memperbaiki penyimpangan dari standar kinerja; serta *interactive control* yang mengkomunikasikan informasi antara atasan dan bawahan (Simons, 2014).

Penelitian terdahulu masih menggunakan kerangka nilai dasar/inti yang merupakan bagian dari *belief control system*. Pancadana dan Parwata (2012) menganalisis dan merumuskan bahwa konsep Catur Purusa Artha sebagai dasar kegiatan usaha Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Desa Pakraman Kikian. Nilai-nilai Catur Purusa Artha berpengaruh terhadap kinerja keuangan LPD di Kabupaten Buleleng (Trisnawati et al., 2019). Suryanata (2019) menemukan bahwa sinergisitas LPD, prajuru desa adat, dan masyarakat desa adat berpengaruh terhadap pembangunan perekonomian masyarakat Desa Adat Kedonganan. Pengelola LPD Desa Adat Kedonganan menggunakan ajaran Tri Hita Karana sebagai landasan tata kelola LPD. Penelitian-penelitian tersebut masih berfokus pada nilai-nilai inti/keyakinan (*belief*) sebagai salah satu komponen *levers of control*, yaitu menggunakan pengukuran muatan lokal yang memberikan hasil dalam lingkup yang terbatas. Penelitian Suartana dan Ariyanto (2012) menganalisis bahwa faktor-faktor informasi keuangan LPD terbukti mampu menentukan kondisi atau tingkat kemiskinan di Bali. Penelitian Agustina, et al (2017) membuktikan bahwa masalah kredit LPD menjadi faktor utama operasional LPD di Kabupaten Klungkung sehingga berdampak terhadap tingkat kesehatan LPD. Penelitian SPM melalui peran *levers of control* dilakukan pada UKM di Belanda oleh Pešalj, et al (2018). Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa praktik manajerial UKM memungkinkan interaksi dari empat komponen *levers of control*, yaitu: *belief*, *boundary*, *diagnostic*, dan *interactive* membantu organisasi mengelola ketegangan organisasi terkait dengan fokus jangka pendek dan jangka panjang.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *misfit* SPM dengan budaya organisasi terhadap kinerja LPD. Penelitian dilakukan untuk mengisi kesenjangan penelitian (*research gap*) terdahulu tentang kinerja LPD berdasarkan faktor-faktor internal organisasi secara lebih komprehensif, yaitu pelaksanaan SPM meliputi: *belief*, *boundary*, *diagnostic*, dan *interactive control system* terhadap kinerja keuangan dan nonkeuangan LPD. Penggunaan subyek LPD dalam penelitian ini akan menjadi referensi baru terhadap pengelolaan lembaga keuangan desa adat tersebut dan merupakan kebaruan (*novelty*) penelitian yang belum dilakukan pada penelitian-penelitian sebelumnya terkait SPM. Pelaksanaan SPM sangat bergantung pada individu yang harus memiliki kesesuaian dengan tujuan organisasi. Budaya organisasi pada dasarnya tercermin dalam visi dan misi, sikap dan perilaku karyawan, serta cara kerja organisasi (Gochhayat et al., 2017). Chenhall (2003) memproposisikan bahwa budaya berhubungan dengan desain SPM. Budaya perusahaan memotivasi karyawan untuk bekerja menuju tujuan perusahaan dan dapat meningkatkan efektivitas, nilai dan kinerja perusahaan (Gochhayat et al., 2017; Zhao et al., 2017). Budaya organisasi atau perusahaan yang memetakan keinginan perubahan organisasi melalui 4 budaya organisasi yaitu *Clan*, *Adocrachy*, *Market* dan *Hierarchy* (Cameron et al/, 2006).

Hubungan SPM dengan faktor budaya organisasi merupakan hubungan kontinjensi dalam kerangka penelitian SPM dan faktor kontekstualnya (Chenhall, 2003; Widener, 2007). Hubungan SPM dan budaya organisasi berdasarkan pendekatan kontinjensi dilakukan analisis kesesuaian faktor

kontinjensi (*contingency-fit*) yang akan berdampak terhadap kinerja organisasi. Penelitian ini menggunakan pendekatan tersebut untuk menganalisis kesesuaian (*fit*) SPM dengan budaya organisasi dan pengaruhnya terhadap kinerja keuangan dan nonkeuangan LPD.

Penelitian ini menggunakan pendekatan *misfit* yang digunakan oleh Gani dan Jermias (2012) untuk menguji SPM dan strategi bisnis berpengaruh terhadap kinerja bank di Indonesia dan Adiputra, et al (2019) untuk menguji *levers of control* dan ketidakpastian bisnis yang dipersepsikan terhadap kinerja hotel. *Misfit* menunjukkan deviasi antara variabel sistem pengendalian manajemen dan strategi berimplikasi negatif terhadap kinerja (Gani dan Jermias, 2012). Konsep *misfit* berasumsi bahwa besaran ketidaksesuaian (*misfit*) melalui konsep residual (Riyanto, 2001). Implementasi konsep *misfit* tersebut adalah adanya ketidaksesuaian budaya organisasi semakin tinggi (rendah) dengan SPM (*levers of control*) akan menyebabkan kinerja perusahaan akan semakin rendah (tinggi). Hipotesis penelitian dapat dirumuskan sebagai berikut.

- H1a : Adanya *misfit* antara budaya organisasi (*Clan*) dengan SPM akan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan LPD.
- H1b : Adanya *misfit* antara budaya organisasi (*Adocrachy*) dengan SPM akan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan LPD.
- H1c : Adanya *misfit* antara budaya organisasi (*Hierarchy*) dengan SPM akan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan LPD.
- H1d : Adanya *misfit* antara budaya organisasi (*Market*) dengan SPM akan berpengaruh negatif terhadap kinerja non keuangan LPD.
- H2a : Adanya *misfit* antara budaya organisasi (*Clan*) dengan SPM akan berpengaruh negatif terhadap kinerja non keuangan LPD.
- H2b : Adanya *misfit* antara budaya organisasi (*Adocrachy*) dengan SPM akan berpengaruh negatif terhadap kinerja non keuangan LPD.
- H2c : Adanya *misfit* antara budaya organisasi (*Hierarchy*) dengan SPM akan berpengaruh negatif terhadap kinerja non keuangan LPD.
- H2d : Adanya *misfit* antara budaya organisasi (*Market*) dengan SPM akan berpengaruh negatif terhadap kinerja non keuangan LPD.

2. Metode

Populasi penelitian ini adalah Lembaga Perkreditan Desa (LPD) yang berada di Kecamatan Buleleng Kabupaten Buleleng. Alasan menggunakan LPD yang berada dalam satu kecamatan adalah (a) untuk spesifikasi karakteristik organisasi; (b) variasi tingkat kesehatan LPD yang berada di Kecamatan Buleleng menyebar dari sehat, cukup sehat, kurang sehat, tidak sehat dan macet pada penilaian tingkat kesehatan selama tahun 2019; (c) Kecamatan Buleleng merupakan wilayah terdekat dengan ibukota kabupaten; (d) karakteristik organisasi yang sama (homogen) akan berhubungan dengan penggunaan SPM (*levers of control*) yang cenderung sama. Jumlah LPD yang berada di Kecamatan Buleleng sebanyak 21 unit dan 3 unit mengalami kondisi macet (tidak beroperasi lagi) sehingga jumlah LPD yang dijadikan sampel penelitian berdasarkan *purposive sampling* sebanyak 18 unit LPD. Responden penelitian pada masing-masing LPD, yaitu para pengurus LPD sesuai dengan Peraturan Daerah No. 3 Tahun 2017 khususnya susunan organisasi LPD, yaitu 3 orang prajuru LPD, terdiri atas: pemucuk/kepala LPD, penarik/tata usaha, dan petengen/bendahara. Metode pengumpulan data secara survei melalui pengisian kuesioner

Operasionalisasi variabel penelitian, yaitu sebagai berikut. Pertama, SPM (LoC) dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 18 *item* pertanyaan yang diadopsi dari Bedford (2015), terdiri dari masing-masing empat *item* untuk mengukur intensitas penggunaan *beliefs control* dan *boundary control*. Sementara itu, lima *item* pertanyaan digunakan untuk mengukur intensitas penggunaan *diagnostic control* dan *interactive control*. Integrasi atau penggunaan bersama keempat *levers of control* tersebut menunjukkan pelaksanaan SPM perusahaan. Pengukuran menggunakan skala *likert* 1-5. Semakin tinggi skor dari seluruh *item* pertanyaan menunjukkan semakin tinggi intensitas penggunaan *levers of control*. Kedua, budaya organisasi dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan 16 (enambelas) *item* pertanyaan yang diadopsi dari *Organizational Culture Assessment Instrument* yang diadopsi dari Cameron dan Quinn (1999) dan Cameron et al., (2006). Budaya organisasi dilihat berdasarkan *clan* (kekeluargaan, kesetiaan, komitmen, dan rasa memiliki organisasi), *adhocracy*

(inovasi, pengambilan risiko, pertumbuhan, dan tempat kerja yang dinamis), *hierarchy* (ketaatan pada peraturan formal, stabilitas, dan efisiensi) dan *market* (produktivitas, pencapaian target, dan memenangkan persaingan). Pengukuran menggunakan skala *likert* 1-5. Semakin tinggi skor dari seluruh *item* pertanyaan menunjukkan semakin kuatnya budaya organisasi sesuai kecenderungan masing-masing komponen budaya (*clan*, *adhocracy*, *hierarchy* dan *market*) yang terjadi pada organisasi. Ketiga, kinerja LPD dalam penelitian ini diukur dengan menggunakan dua belas *item* pertanyaan yang diadopsi dan dikembangkan dari Jermias dan Gani (2004) serta Gani dan Jermias (2012) yang dilihat dari aspek keuangan dan non keuangan. Pengukuran menggunakan skala *likert* 1-5. Semakin tinggi skor dari seluruh *item* pertanyaan menunjukkan semakin tingginya standar pencapaian kinerja keuangan dan nonkeuangan oleh perusahaan. Kinerja keuangan dilihat berdasarkan peningkatan ROI, ROA, pertumbuhan laba, pertumbuhan aset, arus kas operasi dan Pengendalian Biaya Operasional LPD. Kinerja nonkeuangan dilihat berdasarkan segmentasi pasar, Pengembangan inovasi atau produk jasa LPD, upaya pengembangan pasar, kepuasan nasabah, kepuasan karyawan, dan pengembangan personil/staf.

Teknik analisis data meliputi statistik deskriptif, uji kualitas data, dan analisis regresi residual dengan model empiris penelitian yang digunakan untuk menguji hipotesis 1 dan 2 adalah regresi dengan pendekatan residual. Pengujian hipotesis menggunakan SPSS 23 melalui tahapan analisis regresi OLS untuk persamaan (1) dan analisis regresi residual untuk persamaan (2) dan (3). Model empiris penelitian diformulasikan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{a. Budaya Organisasi} &= \alpha_0 + \alpha_1 \text{SPM} + \varepsilon \dots\dots\dots (1) \\ \text{b. Kinerja Keuangan} &= \beta_0 + \beta_1|\varepsilon| + v \dots\dots\dots (2) \\ \text{c. Kinerja Non Keuangan} &= \beta_3 + \beta_4|\varepsilon| + v \dots\dots\dots (3) \end{aligned}$$

Keterangan:

- $\alpha_0, \beta_0, \beta_3$ = *Intercept*
- $\alpha_1, \beta_1, \beta_4$ = Koefisien regresi
- ε, v = *error*

3. Hasil dan Pembahasan

Analisis data dilakukan melalui pengujian model penelitian dengan analisis regresi residual. Sebelumnya dilakukan pengujian asumsi klasik, yaitu multikolinieritas dan heterokedastisitas. Setelah dilakukan pengujian multikolinieritas diperoleh hasil bahwa model tidak mengandung unsur adanya hubungan antar variabel independen dengan nilai VIF semuanya dibawah nilai 10. Untuk pengujian heterokedastisitas, hasilnya menunjukkan bahwa dengan Uji Glejser, varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi tidak mengandung gejala heterokedastisitas. Hal tersebut dapat dilihat bahwa nilai signifikansi semua variabel independen, lebih dari 0,05. Sehingga disimpulkan bahwa tidak terjadi masalah heterokedastisitas pada model regresi (*untable*). Uji validitas melalui uji homogenitas data dengan melakukan uji korelasional antara skor masing-masing butir dengan skor total (*Pearson Correlation*) harus menunjukkan korelasi yang positif dan signifikan pada level $\leq 0,01$ sampai dengan 0,05. Uji reliabilitas memiliki *cronbach's alpha* lebih dari 0,70 (Ghozali, 2012).

Melalui penyebaran kuesioner yang dilakukan dengan menggunakan link google form dan secara manual, maka diperoleh tanggapan dari responden penelitian ini. Data penelitian berdasarkan jawaban sebanyak 35 orang pengurus dari 12 unit LPD (Buleleng, Petandakan, Padangkeling, Penglatan, Poh Bergong, Penarukan, Banyuning, Pamaron, Kalibukbuk, Alapsari, Banyuasri, dan Alasangker) yang berpartisipasi mengisi kuesioner. Profil responden berdasarkan jabatan meliputi 12 orang kepala (pemucuk) LPD, 12 orang tata usaha (penyarik) LPD, dan 11 orang bendahara (petengen) LPD. Berdasarkan jenis kelamin yaitu pria sebanyak 62,9% pria dan wanita sebanyak 37,1%. Berdasarkan lama menjabat, yaitu > dari 10 tahun sebanyak 57,14%; > dari 5 – 10 tahun sebanyak 5,71%; $\geq 1 - 5$ tahun sebanyak 17, 15% dan < 1 tahun sebanyak 20 %. Hasil statistik deskriptif data penelitian (n=35) menunjukkan bahwa responden menunjukkan kondisi SPM melalui levers of control pada tingkat yang baik, budaya organisasi baik pada jenis *clan*, *adhocracy*, *hierarchy* dan *market* semuanya berada pada kondisi yang kuat untuk setiap tipe budaya organisasi, Pada variabel kinerja keuangan dan kinerja non keuangan menunjukkan standar pencapaian masing-masing kinerja yang tinggi, lebih banyak berpartisipasi dalam penelitian.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan 2 (dua) langkah. Langkah pertama pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi residual untuk mencari nilai *misfit* budaya organisasi dengan SPM dengan melakukan analisis regresi pengaruh SPM terhadap masing-masing tipe budaya organisasi. Hasil analisis seperti ditampilkan pada tabel 1 berikut.

Tabel 1. Regresi Pengaruh SPM terhadap Budaya Organisasi

Variabel	<i>Clan</i> (<i>t-statistic</i>) ^b	<i>Adhocracy</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Market</i>
SPM	0.213 (1.176) ^a	0.445 (2.673) ^a	0.817 (7.632*) ^a	0.311 (1.763) ^a
R Square	0.046	0.198	0.268	0.097
N	437	437	437	437

^a Koefisien yang sudah terstandarisasi

^b Signifikan pada tingkat 0.05

Langkah kedua pengujian hipotesis adalah melakukan analisis regresi atas nilai *misfit*, yaitu nilai residual yang diabsolutkan antara SPM dan tipe budaya organisasi apakah memengaruhi kinerja keuangan dan nonkeuangan LPD atau sebaliknya. Hasil analisis ditunjukkan pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2. Regresi Pengaruh *Misfit* SPM- Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Keuangan

Variabel	<i>Clan</i> (<i>t-statistic</i>) ^b	<i>Adhocracy</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Market</i>
<i>Misfit</i> (AbsRes)	-0.087 (-0.473) ^a	0.096(0.518) ^a	-0.380(-2.213*) ^a	0.246(1.367) ^a
R Square	0.008	0.009	0.145	0.060
N	35	35	35	35

^a Koefisien yang sudah terstandarisasi

^b Signifikan pada tingkat 0.05

Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1a penelitian menduga bahwa adanya *misfit* antara jenis budaya organisasi (*Clan*) dengan SPM akan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan LPD. Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa secara regresi linier sederhana sebagai tahapan awal uji residual menunjukkan bahwa SPM tidak mempengaruhi budaya organisasi *clan*. Dengan kata lain, efektivitas SPM pada LPD tidak berhubungan dengan budaya organisasi *clan* yang berorientasi pada aspek kerja seperti layaknya hubungan keluarga, memiliki komitmen dan rasa memiliki organisasi berlandaskan moral. Hal tersebut menunjukkan bahwa tipe budaya clan tidak cukup mendukung pelaksanaan SPM pada LPD secara organisatoris yang seharusnya dan didukung dengan sikap profesionalisme dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai pada LoC yang baik. Hasil penelitian pada tabel 2 menunjukkan bukti yang tidak sejalan dengan penelitian Trisnawati et al. (2019) yang membuktikan bahwa kinerja keuangan LPD di Kabupaten Buleleng dipengaruhi oleh faktor nilai-nilai ajaran agama sebagai bagian dari budaya organisasi dan struktur modal LPD.

Hipotesis 1b penelitian menduga bahwa adanya *misfit* antara jenis budaya organisasi (*Adhocracy*) dengan SPM akan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan LPD. Berdasarkan tabel 2 menunjukkan hasil regresi linier sederhana sebagai tahapan awal uji residual menunjukkan bahwa SPM tidak mempengaruhi budaya organisasi *adhocracy*. Dengan kata lain, efektivitas SPM pada LPD tidak menganut jenis budaya *adhocracy* yang lebih berorientasi pada kerja sebagai *entrepreneurship* dan inovator (inovasi produk). Hasil penelitian pada tabel 2 menunjukkan bukti yang tidak sejalan dengan penelitian Trisnawati et al. (2019) yang menemukan hasil bahwa kinerja keuangan LPD di Kabupaten Buleleng dipengaruhi oleh faktor nilai-nilai ajaran agama sebagai bagian dari budaya organisasi dan struktur modal LPD.

Hipotesis 1c penelitian menduga bahwa adanya *misfit* antara jenis budaya organisasi (*Hierarchy*) dengan SPM akan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan organisasi. Berdasarkan tabel 2 menunjukkan hasil regresi linier sederhana sebagai tahapan awal uji residual menunjukkan bahwa SPM tidak mempengaruhi budaya organisasi *hierarchy*. Dengan kata lain, efektivitas SPM pada LPD cenderung berada pada organisasi dengan jenis budaya *hierarchy* yang lebih berorientasi terorganisir dan terstruktur berdasarkan rincian kerja dalam melaksanakan tugasnya. Hasil penelitian pada tabel 2 menunjukkan bukti yang mendukung dan sejalan dengan penelitian Trisnawati et al. (2019) bahwa

kinerja keuangan LPD di Kabupaten Buleleng dipengaruhi oleh faktor nilai-nilai ajaran agama sebagai bagian dari budaya organisasi dan struktur modal LPD.

Hipotesis 1d penelitian menduga bahwa adanya *misfit* antara jenis budaya organisasi (*Market*) dengan SPM akan berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan LPD. Berdasarkan tabel 1 menunjukkan hasil regresi linier sederhana sebagai tahapan awal uji residual menunjukkan bahwa SPM tidak mempengaruhi budaya organisasi *market*. Dengan kata lain, efektivitas SPM pada organisasi yang berada pada organisasi dengan jenis budaya *market* yang lebih berorientasi pada hasil dan menyelesaikan pekerjaan tidak mendukung atau sesuai dengan pelaksanaan SPM pada LPD. Hasil penelitian pada tabel 2 menunjukkan bukti yang tidak sejalan dengan penelitian Trisnawati et al. (2019) bahwa kinerja keuangan LPD di Kabupaten Buleleng dipengaruhi oleh faktor nilai-nilai ajaran agama sebagai bagian dari budaya organisasi dan struktur modal LPD.

Tabel 3. Regresi Pengaruh *Misfit* SPM- Budaya Organisasi Terhadap Kinerja Non Keuangan

Variabel	<i>Clan</i> (<i>t-statistic</i>) ^b	<i>Adhocracy</i>	<i>Hierarchy</i>	<i>Market</i>
<i>Misfit</i> (AbsRes)	-0.124 (-0.493) ^a	0.102(0.608) ^a	-0.376(-2.207*) ^a	0.296(1.337) ^a
R Square	0.009	0.011	0.152	0.067
N	35	35	35	35

^a Koefisien yang sudah terstandarisasi

^b Signifikan pada tingkat 0.05

Hipotesis 2a penelitian menduga bahwa adanya *misfit* antara jenis budaya organisasi (*Clan*) dengan SPM akan berpengaruh negatif terhadap kinerja non keuangan LPD. Berdasarkan tabel 1 menunjukkan bahwa secara regresi linier sederhana sebagai tahapan awal uji residual menunjukkan bahwa SPM tidak mempengaruhi budaya organisasi *clan*. Hasil penelitian pada tabel 3 menunjukkan bahwa tipe budaya *clan* tidak mendukung pelaksanaan SPM melalui *levers of control* pada LPD secara organisatoris yang seharusnya dan didukung dengan sikap profesionalisme dalam menjalankan pekerjaan sesuai dengan nilai-nilai pada LoC yang baik.

Hipotesis 2b penelitian menganalisis indikasi bahwa adanya *misfit* antara jenis budaya organisasi (*Adhocracy*) dengan SPM berpengaruh negatif terhadap kinerja nonkeuangan LPD. Berdasarkan tabel 1 menunjukkan hasil regresi linier sederhana sebagai tahapan awal uji residual menunjukkan bahwa SPM tidak mempengaruhi budaya organisasi *adhocracy*. Berdasarkan tabel 3 menunjukkan bahwa hipotesis 2b yang akan membuktikan adanya *misfit* budaya organisasi (*adhocracy*) dengan SPM (*levers of control*) akan mempengaruhi kinerja non keuangan LPD tidak terdukung dalam penelitian ini. Dengan kata lain, *misfit* terjadi pada LPD sehingga tidak mampu mempengaruhi kinerja non keuangan LPD. Hal tersebut berbeda dengan penelitian Zhao et al. (2018) yang menemukan bahwa budaya organisasi hanya berhubungan dengan inovasi yang dilakukan organisasi, meskipun juga tidak dapat membuktikan dampaknya terhadap nilai dan kinerja organisasi.

Hipotesis 2c penelitian menduga bahwa adanya *misfit* antara jenis budaya organisasi (*Hierarchy*) dengan SPM akan berpengaruh negatif terhadap kinerja nonkeuangan organisasi. Berdasarkan tabel 1 menunjukkan hasil regresi linier sederhana sebagai tahapan awal uji residual menunjukkan bahwa SPM mempengaruhi budaya organisasi *hierarchy*. Berdasarkan tabel 3 tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2c yang menguji adanya *misfit* budaya organisasi (*hierarchy*) dengan SPM akan mempengaruhi kinerja non keuangan LPD terdukung dalam penelitian ini. Diperolehnya nilai *misfit* menunjukkan adanya kesesuaian SPM dengan budaya organisasi (*hierarchy*) yang terjadi pada organisasi sehingga mempengaruhi kinerja nonkeuangan LPD. Sejalan dengan penelitian Zhao et al. (2018) yang menemukan bahwa budaya organisasi mendukung adanya aktivitas organisasi secara pada umumnya. Dengan demikian, budaya *hierarchy* secara konseptual dan empiris membuktikan sebagai orientasi budaya yang mendukung operasional LPD yang berbasis adat dan budaya.

Hipotesis 2d penelitian menduga bahwa adanya *misfit* antara jenis budaya organisasi (*Market*) dengan SPM melalui *levers of control* akan berpengaruh negatif terhadap kinerja non keuangan LPD. Berdasarkan tabel 1 menunjukkan hasil regresi linier sederhana sebagai tahapan awal uji residual menunjukkan bahwa SPM tidak mempengaruhi budaya organisasi berorientasi *market*. Berdasarkan tabel 3 tersebut menunjukkan bahwa hipotesis 2d yang menguji adanya *misfit* budaya organisasi (*market*) dengan SPM tidak terbukti mempengaruhi kinerja non keuangan LPD pada penelitian ini.

Adanya ketidaksesuaian SPM dengan budaya organisasi (*market*) yang terjadi pada LPD menunjukkan nilai misfit yang besar sehingga tidak mampu mempengaruhi kinerja non keuangan LPD. Hal tersebut sejalan dengan penelitian Zhao *et al.* (2018) yang menemukan bahwa budaya organisasi tidak dapat membuktikan dampaknya terhadap nilai dan kinerja organisasi dan berdasarkan nilai-nilai yang dianut LPD bahwa pasar bukanlah merupakan orientasi utama bagi LPD dalam konteks adat dan budaya.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis membuktikan bahwa pengelolaan LPD secara empiris masih menganut budaya hirarki yang berkesesuaian (nilai *misfit* yang kecil) dengan SPM baik pada *belief*, *boundary*, *diagnostic* dan *interactive control* untuk mempengaruhi kinerja keuangan dan non keuangan LPD. Pelaksanaan operasional LPD berpedoman pada budaya yang bersifat formal dan terstruktur. Segala bentuk pekerjaan dilakukan berdasarkan prosedur, koordinasi sehingga organisasi akan menjadi lebih stabil, prediktif dan efisien melalui aturan formal dan kebijakan yang dibuat untuk operasional LPD dalam memberikan pelayanan kepada nasabah yaitu masyarakat (krama) adat setempat dan pertanggungjawaban kinerja kepada BPD dan pemerintah daerah. Hal utama yang secara jelas menunjukkan jati diri LPD adalah pengaturannya dalam awig-awig desa adat yang berlaku secara normatif sebagai dasar pijakannya. Segala aktivitas baik dan buruknya LPD berhubungan dengan sanksi adat dan keputusan krama desa adat. Meskipun demikian temuan dalam lingkup LPD ini sejalan dengan Chenhall (2003) dan Fauzi *et al.* (2009) yang membuktikan bahwa budaya secara umum berperan atas berjalannya SPM secara efektif mempengaruhi individu dalam budaya untuk merespons dengan cara yang berbeda terhadap pelaksanaannya. Budaya sebagai faktor kontinjensi dengan SPM mempengaruhi kinerja keuangan dan non keuangan LPD. Hal tersebut mengkonfirmasi keberadaan teori kontinjensi bahwa faktor kontinjensi budaya organisasi dan SPM merupakan sistem akuntansi manajemen yang menjadi jati diri LPD sebagai organisasi dalam tatanan masyarakat di Bali sebagai kekhususan lembaga keuangan mikro berbasis adat dan budaya. Terdapat temuan empiris bahwa kinerja keuangan dan nonkeuangan LPD sangat tergantung kepada kecocokan antara faktor kontekstual LPD seperti budaya organisasi dengan SPM.

4. Simpulan

Berdasarkan tujuan penelitian untuk memberikan bukti empiris bahwa terdapat pengaruh misfit budaya organisasi (*clan*, *adhocacy*, *hierarchy*, dan *market*) dengan sistem pengendalian manajemen (*levers of control*) terhadap kinerja LPD. Hasil penelitian menunjukkan bahwa hanya budaya organisasi hirarkhis dengan SPM berpengaruh negatif signifikan terhadap kinerja keuangan dan nonkeuangan LPD se-Kecamatan Buleleng. Hal tersebut memberikan pemahaman bahwa LPD sebagai lembaga keuangan mikro berbasis adat dan budaya secara empiris mengedepankan aspek hirarki berdasarkan struktur organisasi yang memiliki tugas dan tanggung jawab. Pelaksanaan operasional LPD berpedoman pada budaya yang bersifat formal dan terstruktur. Segala bentuk pekerjaan dilakukan berdasarkan prosedur, koordinasi sehingga organisasi akan menjadi lebih stabil, prediktif dan efisien melalui aturan formal dan kebijakan yang dibuat untuk operasional LPD dalam memberikan pelayanan kepada nasabah yaitu masyarakat (krama) adat

Daftar Rujukan

- Adiputra, I M.P, Gani, L., Rossieta, & Hermawan, A.A. (2019). Pengaruh Misfit Ketidakpastian Bisnis yang Dipersepsikan dengan Levers of Control Terhadap Kinerja Perusahaan. *Jurnal Akuntansi dan Pendidikan (ASSETS)*, 8 (2), 117-125.
- Agustina, I.D.G., Purbawangsa, I.B.A., & Artini, L.G.S. (2017). Evaluasi Tingkat Kesehatan Lembaga Perkreditan Desa (LPD) di Kabupaten Klungkung. *Jurnal Buletin Studi Ekonomi*, 22 (2), 113-121.
- Bedford, D.S. (2015). Management control systems across different modes of innovation: Implications for firm performance. *Management Accounting Research*. 28, 12-30.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Cameron, K.S., De Graff, J., Quinn, R.E., & Thakor, A. (2006). *Competing Values Leadership: Creating Value in Organisations*. Edward Elgar, Cheltenham.
- Chenhall, R.H. (2003). Management Control Systems Design Within Its Organizational Context: Findings From Contingency-Based Research and Directions for The Future. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 127-168.

- Fauzi, H., Hussain, M.M., dan Mahoney, L. (2009). Management Control Systems and Contextual Variables in the Hospitality Industry. Diunduh pada 28 Januari 2019 dari www.ssrn.com.
- Gani, L., & Jermias, J. (2012). The effect of strategy-management control system misfits on firm performance. *Accounting Perspectives*. Vol. 11, No. 3, 165-196.
- Ghozali, I. (2012). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*. Yogyakarta: Universitas Diponegoro.
- Gochhayat, J., Giri, V.N., & Suar, D. (2017). Influence Of Organizational Culture on Organizational Effectiveness: The Mediating Role Of Organizational Communication. *Global Business Review*, 18, 1-12.
- Jermias, J., & Gani, L. (2004). Integrating Business Strategy, Organizational Configurations and Management Accounting Systems with Business Unit Effectiveness: a fitness landscape approach. *Management accounting research*, 15, 179-200.
- Martyn, P., Sweeney, B., dan Curtis, E. (2016). Strategy and Control: 25 Years of Empirical Use of Simons' Levers of Control Framework. *Journal of Accounting & Organizational Change*, Vol. 12 Issue: 3, 281-324.
- Pancadana, D.M., & Parwata, A.A.G.O. (2012). Catur Purusa Artha Sebagai Dasar Kegiatan Usaha Lembaga Perkreditan Desa (LPD) Di Desa Pakraman Kikian. *Kertha Semaya : Journal Ilmu Hukum*, 1(2), 1-5.
- Pešalj, B., Pavlov, A., & Micheli, P. (2018). The Use of Management Control and Performance Measurement Systems In Smes: A Levers Of Control Perspective. *International Journal of Operations & Production Management*, 1-24.
- Riyanto, L.S, B. (2001). Alternative Approach to Examining a Contingency Model in Accounting Research: A Comparison. *Jurnal Riset Akuntansi, Manajemen Ekonomi*. Vol.1. No. 1.
- Simons, R. (2014). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. England: Pearson.
- Suartana, I.W., & Ariyanto, D. (2012). Analisis Kinerja Internal, Balance Scorecard dan Pengembangan Keuangan Mikro Berkelanjutan (Studi pada LPD di Provinsi Bali). *Jurnal Akuntansi & Auditing*, 9(1), 56-69.
- Subramaniam, N., Collier, P., Phang, M., & Burke, G. (2011). The Effects of Perceived Business Uncertainty, External Consultants and Risk Management on Organisational Outcomes. *Journal of Accounting & Organizational Change*, 7 (2), 132-157.
- Suryanata, I.G.N.P. (2019). Sinergitas Lembaga Perkreditan Desa dalam Membangun Perekonomian Masyarakat. *Jurnal Manajemen Bisnis*, 16 (1), 206-229.
- Trisnawati, N.L.E., Pasek, G.W., & Kartika, R.D. (2019). Nilai Catur Purusa Artha Dan Struktur Modal Sebagai Kunci Maksimalisasi Kinerja Keuangan di LPDD Kabupaten Buleleng. *SINTESA, Prosiding*, 497-504.
- Widener, S.K. (2007). An EMPIRICAL Analysis of the Levers of Control framework. *accounting, organizations and society*, 32, 757-788.
- ZHAO, H., TENG, H., & Wu, Q. (2017). The Effect of Corporate Culture on r: Evidence from China. *China Journal of Accounting Research*, 11, 1-19.

Perundangan-undangan:

Peraturan Daerah Nomor 3 Tahun 2007 tentang Lembaga Perkreditan Desa

Surat Keputusan (SK) Gubernur Nomor 972 Tahun 1984 tentang Pendirian Lembaga Perkreditan Desa di Provinsi Daerah Tingkat I Bali

Web:

-----, 2019. LP-LPD Buleleng Optimalkan Pembinaan SDM untuk Majukan LPD. Tersedia pada <http://bisnisbali.com/index.php/2019/05/15/lp-lpd-buleleng-optimalkan-pembinaan-sdm-untuk-majukan-lpd/>