

# Pengaruh Misfit antara Strategi Prospektor dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan

Agnes Utari Widyaningdyah<sup>1</sup>

Veneranda Atria Setyaningtyas<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Unika Widya Mandala Surabaya, Indonesia

\*Correspondences: [agnes-u@ukwms.ac.id](mailto:agnes-u@ukwms.ac.id)

## ABSTRAK

Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) berhubungan erat dengan kinerja perusahaan. Penelitian bertujuan mengkaji pengaruh misfit antara strategi prospektor dan SPM terhadap kinerja keuangan dan kinerja non-keuangan. Populasi penelitian adalah perusahaan pembiayaan di provinsi Jawa Timur yang terdaftar di Otoritas Jasa Keuangan (OJK). Teknik penyampelan purposive sampling kriteria manajer level menengah dan bawah. Pengumpulan data dilakukan secara kuesioner. Responden yang berpartisipasi berjumlah 30 orang. Pertama mengidentifikasi misfit yang merupakan residual dari orientasi strategi prospektor dan SPM. Pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi berganda. Hasil penelitian misfit antara strategi prospektor dengan SPM berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan maupun non keuangan. Hal ini dikarenakan lembaga keuangan dan pembiayaan mempunyai regulasi tersendiri yang diatur oleh OJK maupun BI terutama dalam hal pengendalian manajemen yang berciri pada jenis SPM action dan result control.

Kata Kunci: Sistem Pengendalian Manajemen; Strategi Bisnis; Misfit; Kinerja Perusahaan

## *The Influence of Misfit between Prospector Strategy and Management Control System on Company Performance*

### ABSTRACT

Management Control System (SPM) is closely related to company performance. This study aims to examine the effect of misfit between prospector strategy and SPM on financial performance and non-financial performance. The study population is a finance company in East Java province that is registered with the Financial Services Authority (OJK). Sampling technique purposive sampling criteria middle and lower level managers. Data collection was carried out using a questionnaire. Respondents who participated amounted to 30 people. The first is to identify misfits which are residuals from the prospector's strategic orientation and SPM. Hypothesis testing using multiple regression analysis. The results of the misfit research between prospector strategy and SPM have a positive effect on financial and non-financial performance. This is because financial and financing institutions have their own regulations regulated by OJK and BI, especially in terms of management control which is characterized by the type of SPM action and result control.

Keywords: Management Control System; Business Strategy; Misfit; Company Performance



e-ISSN 2302-8556

Vol. 33 No. 3  
Denpasar, 26 Maret 2023  
Hal. 854-867

DOI:  
10.24843/EJA.2023.v33.i03.p20

### PENGUTIPAN:

Widyaningdyah, A. U., & Setyaningtyas, V. A. (2023). Pengaruh Misfit antara Strategi Prospektor dan Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan. *E-Jurnal Akuntansi*, 33(3), 854-867

### RIWAYAT ARTIKEL:

Artikel Masuk:  
11 November 2022  
Artikel Diterima:  
24 Maret 2023

Artikel dapat diakses : <https://ojs.unud.ac.id/index.php/Akuntansi/index>

## PENDAHULUAN

Pergerakan industri yang semakin pesat saat ini mengakibatkan cara pandang *comparative advantage* berubah menjadi *competitive advantage* sehingga tingkat persaingan yang terjalin antar perusahaan akan semakin meningkat dan perusahaan diharuskan mencari strategi yang tepat agar dapat bertahan. Miles dan Snow (1978) berpendapat ada tiga kunci keberhasilan strategi organisasi yaitu *defenders*, *prospectors*, dan *analyzers*. Selain strategi bisnis yang dibutuhkan oleh perusahaan untuk terhindar dari risiko kegagalan dan mencapai kesuksesan optimal, diperlukan sistem pengendalian manajemen Merchant & Stede (2015) menjelaskan bahwa sistem pengendalian manajemen terbagi menjadi empat macam, yaitu *action controls*, *personnel controls*, *result controls*, dan *cultural controls*.

Kesalahan dalam implementasi strategi bisnis pernah dialami oleh Bank Muamalat yang terlalu mendahulukan strategi pendanaan korporasi hingga membuat kredit bermasalah atau NPF melebihi batas maksimal ketentuan regulasi yaitu lebih dari 4% (Saragih, 2019). Janson (EVP Sekuritas Royal Investium) berpendapat bahwa untuk memperbaiki kinerja Bank Muamalat tidak cukup dengan memberi suntikan modal, namun yang utama dengan membenahi sistem pengendalian manajemennya dan mengubah model bisnis yang sebelumnya korporat berfokus pada ritel (Saragih, 2019).

Otoritas Jasa Keuangan (OJK) mencatat sampai dengan bulan Agustus 2019 mendapati 40 perusahaan pembiayaan dengan ekuitas di bawah Rp 100 miliar diakibatkan karena kondisi nasabah yang anjlok (Ghifari, 2019). Data statistik OJK kenaikan signifikan NPF terjadi setelah lebaran akibat perubahan pola penggunaan uang untuk kebutuhan dan kepentingan lain sehingga saat jatuh tempo para nasabah tidak mampu melunasi cicilan utang (Ghifari, 2019).

Hal tersebut salah satu tanda bahwa tidak adanya keselarasan atau *misfit* antara strategi bisnis dan sistem pengendalian manajemen perusahaan pembiayaan, sehingga tujuan akhir perusahaan untuk memperoleh laba gagal dicapai. Senada dengan penelitian sektor perbankan *mistfit* yang dibuktikan pada perubahan strategi yang dibutuhkan tidak sesuai dan tidak memadai dengan riilnya sehingga menurunkan kinerja (Auster et al., 2016). Pernyataan Burton et al. (2002) dalam Luo & Donaldsen (2013) juga berkesimpulan sama bahwa *misfit* pada strategi dan faktor kontijensi baik internal (teknologi, struktur organisasi-kepemilikan, gaya manajemen) maupun eksternal (lingkungan) dapat menurunkan nilai ROA (Luo & Donaldsen, 2013).

Kajian lainnya oleh Gani & Jermias (2012). dengan objek penelitian perbankan nasional bahwa *misfit* dan kinerja berkolerasi negatif. Pendekatan *misfit* juga dilakukan oleh Adiputra et al. (2019) mengimplementasi konsep *misfit* dalam penelitiannya ketika *misfit* dan ketidakpastian bisnis yang semakin kuat dengan mekanisme SPM menyebabkan kinerja keuangan dan non-keuangan hotel di Bali semakin rendah. *Misfit* akan ketidakpastian bisnis dengan SPM berimplikasi negatif terhadap kinerja perusahaan hotel di Bali (Adiputra et al., 2020).

Perbedaannya penelitian saat ini mengambil sampel perusahaan pembiayaan, karena temuan fenomena yang terjadi sejak tahun 2018 industri pembiayaan mengalami perlambatan pertumbuhan piutang hingga merevisi target penyaluran pembiayaan yang awalnya senilai Rp 10,1 triliun turun menjadi Rp 8,6 triliun. Salah satu faktor penyebabnya adalah pemilihan strategi yang

kurang tepat karena hanya bertumpu pada *leasing* kendaraan bermotor menurut Gaikindo terjadi penurunan penjualan 4,91% pada Juli 2018, seharusnya tidak memandang sebelah mata untuk memberikan layanan pembiayaan pada barang elektronika dan perabotan rumah tangga yang saat itu respon pasar *startup market place* lebih unggul dibandingkan *leasing* kendaraan bermotor namun ragu mengambil momentum tersebut untuk memberikan layanan *fintech* akibatnya target awal penyaluran pembiayaan tidak dapat tercapai (Reni, 2018).

Selanjutnya Putusan Mahkamah Konstitusi tentang perusahaan pembiayaan dan *leasing* tidak diperkenankan lagi secara sepihak untuk menarik jaminan/objek fidusia. Aturan tersebut dikhawatirkan membuat konsumen yang enggan membayar hutang jatuh tempo justru tidak mau menyerahkan objek jaminan secara sukarela sehingga dapat mempengaruhi tingkat kesehatan perusahaan pembiayaan dan bank yang berperan sebagai pemberi pinjaman nantinya ikut terpengaruh karena adanya peningkatan NPF di industri pembiayaan (Laucereno, 2020). Kontribusi penelitian ini adalah untuk menguji tingkat ketidaksesuaian (*misfit*) antara strategi prospektor dan SPM berpengaruh pada kinerja perusahaan pembiayaan di Jawa Timur karena lebih banyak jika dibandingkan provinsi lain dan jika dibandingkan DKI Jakarta kantor perusahaan pembiayaan 23% lebih banyak di Jawa Timur.

Miles dan Snow (1994) berpendapat ada tiga kunci keberhasilan strategi organisasi antara lainnya *Defenders* berarti fokus terhadap segmen pasar, menekankan kualitas produk dan layanan yang tinggi, biasanya memiliki lini produk yang sempit harganya murah dan kurang terlibat dalam pengembangan produk. *Prospectors* berarti perusahaan mampu mengambil keuntungan dari peluang pasar, merespon cepat perubahan lingkungan bisnis sehingga dapat menghasilkan produk dan layanan yang beragam dan inovatif sehingga sebagian produk memiliki harga premium. *Analyzers* adalah kemampuan untuk memantau secara ketat aktivitas kompetitor untuk mengadopsi inovasi tertentu dengan melakukan analisis mendalam pada produk dan layanan inovatif sehingga harganya lebih rendah karena efisiensinya.

Manajer akan berusaha mengkoordinasi, menentukan dan mengevaluasi sumber daya yang dimiliki agar dapat berkontribusi dengan optimal sehingga tidak menyimpang dari sasaran dan tujuan yang sudah ditetapkan berjalan sesuai dengan harapan dan rencana. Oleh hal itu SPM adalah kunci pengelolaan organisasi agar sukses mencapai tujuan akhir, menurut Merchant & Stede (2015:25) SPM antara lain meliputi *Results controls* akan mengutamakan karyawan berbakat, unggul dan bekerja keras akan diberikan insentif atau penghargaan lebih, dibandingkan dengan karyawan yang kinerjanya rendah. Selain itu *results controls* dapat memengaruhi tindakan karena menyebabkan karyawan khawatir tentang konsekuensi tindakan yang diambil. Kontrol ini berfungsi untuk mengendalikan perilaku, sikap dan aktivitas karyawan di banyak level organisasi. *Action controls* memastikan setiap personel karyawan melakukan atau mencegah tindakan tertentu baik bermanfaat atau berbahaya bagi organisasi, yaitu dengan mempengaruhi perilaku dan sikap karyawan agar bertindak sesuai misi-visi yang diinginkan organisasi, meliputi pembatasan perilaku, review pratindakan dan akuntabilitas tindakan. *Personnel controls* dirancang untuk membuat suatu kebiasaan agar karyawan berusaha dan membangun untuk mengendalikan atau

memotivasi dirinya sendiri dengan memberikan pelatihan dan pengembangan SDM. *Cultural controls* berguna dalam membentuk norma perilaku etis korporasi dan mendorong semua lini karyawan untuk saling memantau, mengawasi dan memengaruhi etika perilaku (Merchant & Stede, 2015).

OJK telah menerbitkan untuk mengukur kinerja keuangan lembaga pembiayaan, sesuai SE OJK No.1/SEOJK.05/2016 merinci empat tingkatan yang harus dipenuhi lembaga pembiayaan yaitu rasio permodalan, rentabilitas, likuiditas, dan kualitas aset pembiayaan. Semakin besar ROA, ROE dan NIM berarti tingkat kesehatan perusahaan tersebut semakin baik. Sebaliknya bila makin kecil NPF maka tingkat kesehatan perusahaan juga semakin baik. Berikut ini tabel rangkuman penilaian tingkat kesehatan keuangan secara keseluruhan dari perusahaan pembiayaan :

**Tabel 1. Kriteria Kinerja Keuangan Perusahaan Pembiayaan**

Kriteria	Rank	Kriteria TotalNilai	Kualitas Piutang pada Pembiayaan	Rasio Permodalan (%)	Rentabilitas				Likuiditas	
					ROA (%)	ROE (%)	NIM (%)	BOPO (%)	Current Ratio (%)	Cash Ratio (%)
Tidak Sehat	4	3,25 < 4	> 4	< 10	< 0	< 0	< 2	> 90%	< 100	0 < 1
Kurang Sehat	3	2,5 < 3,25	3 < 4	10 < 12,5	0 < 1	0 < 3	2 < 4	80 < 90	100 < 125	1 < 2
Sehat	2	1,75 < 2,5	2 < 3	12,5 < 15	1 < 2%	3 < 6	4 < 6	70 < 80	125 < 150	2 < 3
Sangat Sehat	1	1 < 1,75	0 < 2	> 15	> 2%	> 6	> 6	< 70%	> 150	> 3

Sumber: SE OJK No.1/SEOJK.05/2016

Kinerja non-keuangan perusahaan salah satunya dapat dievaluasi dari ukuran kinerja non-keuangan seperti *customer satisfaction* dan *employee satisfaction* (Gani & Jermias, 2012). Dua ukuran tersebut diambil dari *Balanced Scorecard* oleh Kaplan dan Norton (1992), Ada dua indikator utama antara lain indikator akibat (*lagging indicator*) ukuran akan teridentifikasi sesudah sesuatu terjadi. indikator sebab (*leading indicator*) adalah aktivitas yang harus dilakukan agar indikator akibat sukses. Aspek *customer* dan *financial* sebagai *lagging indicator*, aspek *internal business process* dan *innovation-learning perspective* sebagai *leading indikator*.

Konsep *fit* berawal dari paradigma kontinjensi dalam teori konsep strategi ataupun konsep organisasi (Ginsberg & Venkatraman 1985). Pada studi teori organisasi, *fit* (*congruence - match* atau sesuai atau cocok) berkembang dari *contingency* struktural yaitu kesesuaian atau keselarasan antara strategi dan konteksnya pada lingkungan internal dan eksternal organisasi (Andrews 1971; Hofer & Schendel 1978). Sedangkan *misfit* secara bahasa memiliki makna tidak sesuai atau tidak cocok. Donaldson (2001:119) mendefinisikan *misfit* sebagai ketidaksesuaian yang akan menurunkan kinerja organisasi. Dalam studi bidang manajemen strategis, *misfit* dikaitkan ketidaksesuaian strategi dengan konteks variabel kontinjensinya. Kinerja organisasi dapat mengalami penurunan, bila strategi organisasi yang dipilih tidak cocok dengan konteks variabel kontinjensi pada faktor internal ataupun eksternal.

Berdasarkan teori kontinjensi terdapat dugaan bahwa faktor situasional lain memungkinkan terjadi interaksi sehingga konteks tertentu juga akan terpengaruh. Donaldson (2001:119) mendefinisikan *misfit* sebagai ketidaksesuaian yang akan menurunkan kinerja organisasi. Dalam studi bidang manajemen strategis, *misfit* dikaitkan ketidaksesuaian strategi dengan konteks variabel kontinjensinya.

Kinerja organisasi dapat mengalami penurunan, bila strategi organisasi yang dipilih tidak cocok dengan konteks variabel kontinjensi pada faktor internal ataupun eksternal.

Penelitian Junqueira et al. (2016) menunjukkan *fit* bertanda positif dan signifikan, artinya tingkat kesesuaian antara kekuatan kompetitif, strategi prioritas dan SPM bertanda positif signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Penelitian Gani & Jermias (2012) menunjukkan *misfit* berpengaruh negatif signifikan, berarti *Misfit* yang terdapat pada strategi bisnis dengan SPM memiliki pengaruh buruk/negatif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Penelitian Adiputra et al. (2019) *misfit* berpengaruh negatif signifikan, artinya *misfit* yang terdapat pada ketidakpastian bisnis dengan SPM berpengaruh buruk/negatif terhadap kinerja keuangan industri hotel.

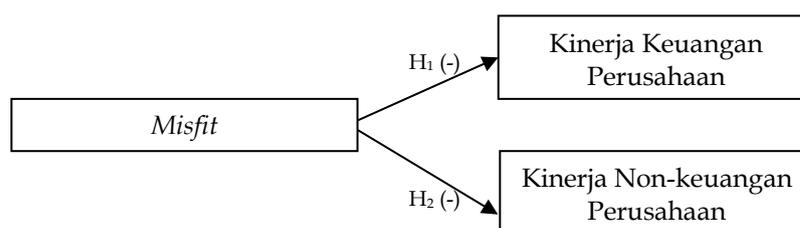
H<sub>1</sub>: *Misfit* strategi prospektor dan sistem pengendalian manajemen dapat menurunkan kinerja keuangan perusahaan.

Donaldson (2001:117) mewakili evolusi dalam teori kontinjensi dan menunjukkan tiga unsur umum yang ada dalam pendekatan yang berbeda: (i) hubungan antara kontinjensi dan struktur; (ii) sebuah proses di mana perubahan variabel kontingen menyebabkan perubahan dalam struktur; dan (ii) penyesuaian (*fit*) struktur berdasarkan kontinjensi yang mempengaruhi kinerja organisasi. Namun, ketika perubahan dalam variabel kontingen terjadi dan struktur yang ada dipertahankan. Berakibat pada penurunan kinerja yang tidak memuaskan bagi pemilik kepentingan, memimpin perusahaan menuju perubahan beradaptasi dengan tujuan menemukan struktur organisasi baru yang disesuaikan dengan tingkat kontingen baru guna mendapatkan kembali tingkat kinerja organisasi yang lebih baik (Donaldson, 2001).

Penelitian Junqueira et al. (2016) menunjukkan *fit* bertanda positif dan signifikan, artinya tingkat kesesuaian antara kekuatan kompetitif, strategi prioritas dan SPM bertanda positif signifikan terhadap kinerja non-keuangan perusahaan. Penelitian Gani & Jermias (2012) menunjukkan *misfit* berpengaruh negatif signifikan, berarti *Misfit* yang terdapat pada strategi bisnis dengan SPM memiliki pengaruh buruk/negatif terhadap kinerja non-keuangan perusahaan. Penelitian Adiputra et al. (2019) *misfit* berpengaruh negatif signifikan, artinya *misfit* yang terdapat pada ketidakpastian bisnis dengan SPM berpengaruh buruk/negatif terhadap kinerja non-keuangan industri hotel.

H<sub>2</sub>: *Misfit* strategi bisnis prospektor dengan sistem pengendalian manajemen dapat menurunkan kinerja non-keuangan perusahaan.

Untuk mencapai tujuan dan kinerja perusahaan dibutuhkan strategi bisnis dan sistem pengendalian manajemen yang merupakan alat monitoring dan motivasi, namun terdapat faktor kontinjensi yang dapat mempengaruhi strategi bisnis dan tingkat kinerjanya antara lain tantangan dari lingkungan eksternal, komunikasi dalam lingkungan internal dan sistem penghargaan yang dapat menyebabkan konflik kepentingan sehingga menyebabkan tidak tercapainya suatu tujuan organisasi. Sesuai penjelasan tersebut maka dapat dibuat dengan singkat model penelitian ini.



**Gambar 1. Model Penelitian**

Sumber: Data Penelitian, 2021

### METODE PENELITIAN

Penelitian ini bervariasi independen yaitu *misfit* merupakan residual dari strategi prospektor dengan SPM, kemudian kinerja perusahaan sebagai variabel dependen. Penelitian kuantitatif dipilih karena dalam pelaksanaannya menggunakan data primer, yaitu dapat diambil dari total skor yang diperoleh dari pengisian kuisisioner yang diolah secara statistik.

Proses pengumpulan data dilaksanakan penyebaran kuesioner (skor kuesioner menggunakan skala likert) melalui *google form* dan secara langsung kuesioner dibagikan melalui media sosial. Dibagikan pada beberapa perusahaan yang bergerak pada lembaga pembiayaan di Jawa Timur, sedangkan sebagai responden adalah manajer level menengah dan bawah serta supervisor. Kuesioner dibagikan pada tanggal 11 Desember 2020 sampai dengan 6 Januari 2021. Penentuan jumlah sampel dalam penelitian ini berdasarkan Roscoe et al. (1975) yaitu dengan sampel minimal 30.

*Pearson correlation* merupakan variable yang diukur melalui uji validitas ( $r \text{ hitung} > r \text{ table}$ ;  $\text{sig} < 0,05$ ). Uji reliabilitas digunakan untuk menguji tingkat relevansi jawaban responden dengan teknik *Cronbach Alpha* tergolong reliabel bila nilainya  $\geq 0,6$ . Uji Asumsi Klasik Normalitas Berguna untuk melihat apakah data pada persamaan regresi yang dihasilkan sudah terdistribusi dengan normal atau tidak. Bila Data telah didistribusi dengan normal maka  $K-S > 0,05$ .

Uji Kelayakan Model Koefisien Determinasi  $R^2$  ( $r \text{ hitung} > r \text{ tabel}$ ) digunakan untuk mengidentifikasi kemampuan suatu model penelitian untuk menjelaskan variasi variabel dependen. Uji statistik F ( $\text{sig} < 0,05$ ) bertujuan untuk mengetahui kemampuan variable independen secara bersamaan berpengaruh pada variabel dependen. Uji Hipotesis dengan merujuk jurnal Gani & Jermias (2012). menggunakan persamaan regresi dengan kinerja keuangan dan non keuangan merupakan variabel dependen, nilai residu *misfit* sebagai variabel independen yang merupakan hasil residual antara strategi dengan SPM. Uji statistik T menggunakan persamaan sebagai berikut.

$$KK = \alpha + \beta_1 \text{misfit} + \varepsilon \dots\dots\dots(1)$$

$$KNK = \alpha + \beta_1 \text{misfit} + \varepsilon \dots\dots\dots(2)$$

Keterangan:

- KK = Kinerja keuangan
- KNK = Kinerja non-keuangan
- misfit* = *standardized* residual
- $\alpha$  = konstanta
- $\beta_1$  = koefisien regresi var.independen
- $\varepsilon$  = error

Persamaan satu diterapkan saat menguji hipotesis 1. Persamaan dua diterapkan saat menguji hipotesis 2 (hipotesis terdukung jika beta negative ; sig < 0,05). Uji tambahan ini dilakukan untuk memodelkan kembali persamaan awal apabila diperoleh hasil persamaan yang diusulkan tidak fit. Pemodelan kembali dilakukan untuk mendapatkan gambaran model persamaan yang fit sesuai dengan data yang diperoleh, baik dengan menambahkan variabel independen maupun mengganti variabel dependen yang sesuai.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Berdasarkan kuesioner yang berhasil dihimpun sebanyak 30 kuesioner maka dapat dikelompokkan berdasarkan kategori sebagai berikut:

**Tabel 2. Data Sampel Penelitian**

No.	Status Kuesioner	Jumlah	Persentase (%)
1	Total dibagikan	48	100
2	Total dikembalikan	30	62,5
3	Total tidak kembali	18	37,5
4	Total dapat dianalisis/diolah	30	62,5

Sumber: Data Penelitian, 2021

**Tabel 3. Data Karakteristik Responden**

Kategori	Keterangan	Jumlah	Persentase (%)
1. Bagian Tugas Responden	a. Akuntansi/Keuangan	13	43,4
	b. Internal Audit	02	06,6
	c. Perencanaan Strategis	05	16,6
	d. Credit Approval and Recovery	10	33,4
	Jumlah	30	100
2. Jabatan	a. Supervisor	10	33,4
	b. Manajer/Head of Department/Kabag	10	33,4
	c. General Manajer	05	16,6
	d. Lain-lain	05	16,6
	Jumlah	30	100
3. Lama Bekerja	a. 3 hingga 8 Tahun	5	16,6
	b. 9 hingga 14 Tahun	10	33,4
	c. 15 hingga 20 Tahun	10	33,4
	d. Lebih dari 20 Tahun	5	16,6
	Jumlah	30	100
4. Badan Hukum Perusahaan	a. PT Terbuka Publik	24	80
	b. PT Tertutup Non Publik	06	20
	Jumlah	30	100
5. Omzet pendapatan/ tahun	a. < Rp 2,5 Miliar	45	16,6
	b. Rp 2,5 s.d Rp 10 M	45	16,6
	c. Rp 10 s.d Rp 100 M	42	06,9
	d. Rp 100 s.d Rp 500 M	11	03,3
	e. Rp 500M s.d Rp 1 T	45	16,6
	f. > Rp 1 Triliun	12	40
	Jumlah	30	100
6. Opini terkait penerapan Strategi Bisnis (strategi biaya rendah dan deferensiasi)	a. Sulit diterapkan di lembaga pembiayaan	01	03,3
	b. Dapat diterapkan seperti industri lainnya	12	40
	c. Dapat diterapkan dgn modifikasi tertentu	17	56,7
7. Opini terkait peran Kinerja Non-keuangan di perusahaan pembiayaan	Jumlah	30	100
	a. Sangat Penting	18	60
	b. Penting	12	40
	c. Kurang Penting	00	00
8. Opini terkait peran SPM di perusahaan pembiayaan	Jumlah	30	100
	a. Sangat Penting	18	60
	b. Penting	12	40
	c. Kurang Penting	00	00
Jumlah	30	100	

Sumber: Data Penelitian, 2021

Statistik deskriptif dalam penelitian ini terbagi menjadi dua tabel yakni mengidentifikasi variabel *misfit* yang merupakan residual orientasi strategi prospektor dan sistem pengendalian manajemen (SPM). Model persamaan *misfit* adalah  $OSP = \alpha + \beta_1 SPM + \varepsilon$ . *Misfit* merupakan *standardized* residual orientasi prospektor dengan sistem pengendalian manajemen, yaitu nilai  $\varepsilon$ .

**Tabel 4. Statistik Deskriptif Variabel Misfit**

	N	Minimum	Maksimum	Mean	Strd. Deviation
OSP	30	21	35	30,80	4,003
SPM keseluruhan	30	42	70	62,77	7,664
SPM <i>action control</i>	30	10	6	9,23	1,104
<i>result control</i>	30	10	6	9,13	1,252
<i>personel control</i>	30	10	6	8,85	1,197
<i>cultural control</i>	30	10	6	8,90	1,115

Sumber: Data Penelitian, 2021

**Tabel 5. Statistik Deskriptif Pengujian Hipotesis**

	N	Minimum	Maksimum	Mean	Strd. Deviation
KK	30	11	20	16,00	2,546
KNK	30	6	10	8,40	1,192
<i>misfit</i>	30	-1,901	2,051	0,00	0,982

Sumber: Data Penelitian, 2021

**Tabel 6. Uji Validitas**

Indikator	Item	r <sub>hitung</sub>	r <sub>Tabel 5% N=30</sub>	Nilai Signifikansi	Kesimpulan
OSP	OSP1	0,676	0,361	0,000	Keseluruhan indikator valid dapat dilanjutkan
	OSP2	0,540	0,361	0,002	
	OSP3	0,638	0,361	0,000	
	OSP4	0,622	0,361	0,000	
	OSP5	0,606	0,361	0,000	
	OSP6	0,667	0,361	0,000	
	OSP7	0,755	0,361	0,000	
SPM	SPM1	0,718	0,361	0,000	
	SPM2	0,807	0,361	0,000	
	SPM3	0,761	0,361	0,000	
	SPM4	0,587	0,361	0,001	
	SPM5	0,593	0,361	0,001	
	SPM6	0,823	0,361	0,000	
	SPM7	0,684	0,361	0,000	
KK	SPM8	1,000	0,361	0,000	
	SPM9	0,931	0,361	0,000	
	SPM10	0,603	0,361	0,000	
	SPM11	0,722	0,361	0,000	
	SPM12	0,782	0,361	0,000	
	SPM13	0,742	0,361	0,000	
	SPM14	0,440	0,361	0,015	
KK	KK1	0,835	0,361	0,000	Keseluruhan indikator valid dapat dilanjutkan
	KK2	0,857	0,361	0,000	
	KK3	0,872	0,361	0,000	
	KK4	0,694	0,361	0,000	
KNK	KNK1	0,811	0,361	0,000	
	KNK2	0,892	0,361	0,000	

Sumber: Data Penelitian, 2021

Pada Tabel 5 terdapat 30 responden dari beberapa perusahaan pembiayaan di Jawa Timur. Dalam pengujian hipotesis penelitian ini menggunakan unsur kinerja keuangan (KK), kinerja non-keuangan (KNK) dan *misfit*.

**Tabel 7. Uji Reliabilitas**

Indikator	Cronbach's Alpha	N of item	Kesimpulan
OSP	0,746	7	Reliabel
SPM	0,963	14	Reliabel
KK	0,791	4	Reliabel
KNK	0,615	2	Reliabel

Sumber: Data Penelitian, 2021

Tahap awal sebelum pengujian normalitas didahului dengan memodelkan persamaan regresi *unstandardized* residual kinerja keuangan dengan *misfit* yakni  $KK = \alpha + \beta_1 misfit + \varepsilon$ , sedangkan persamaan regresi *unstandardized* residual kinerja non-keuangan dengan *misfit* yakni  $KNK = \alpha + \beta_1 misfit + \varepsilon$ .

**Tabel 8. Uji Normalitas**

Indikator	Uji Kolmogorov-Smirnov Z	Unstandardized Residual
KK	Tes Statistik	0,087
	Assymp-Sig. 2-tailed	0,200
KNK	Test Statistic	0,103
	Assymp-Sig. 2-tailed	0,200

Sumber: Data Penelitian, 2021

Hasil pengujian normalitas mendapat kesimpulan bahwa nilai K-S kinerja keuangan sebesar 0,087 dengan signifikansi 0,200 dan kinerja non-keuangan sebesar 0,103 dengan signifikansi 0,200 pada kedua variabel tersebut berarti data yang digunakan dalam penelitian ini terdistribusi normal.

**Tabel 9. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square
KK	0,275	0,076	0,043
KNK	0,321	0,103	0,071

Sumber: Data penelitian (2021)

Tabel 9 baris menyatakan bahwa 7,6% variabel dependen yaitu KK dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu *misfit*. Sedangkan sisanya sebesar 92,4% dapat dijelaskan oleh variabel diluar variabel independen dari penelitian ini. Pada baris kedua memperoleh 10,3% variabel dependen yaitu KNK dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu *misfit*. Sedangkan sisanya sebesar 89,7% dapat dijelaskan oleh variabel diluar variabel independen dari penelitian ini.

**Tabel 10. Uji Statistik F**

Variabel	Model	F	Sig.
KK	Regression	2,295	0,141
KNK	Regression	3,216	0,084

Sumber: Data Penelitian, 2021

Menurut Tabel 10 baris pertama (model persamaan 1 digunakan untuk menguji H<sub>1</sub>) menerangkan bahwa variabel *misfit* tidak mempunyai pengaruh signifikansi pada variabel KK dan model tidak fit sehingga tidak dapat melanjutkan pengujian hipotesis satu, sehingga diperlukan adanya modifikasi terhadap model penelitian. Baris kedua menunjukkan bahwa variabel *misfit* mempunyai pengaruh signifikan pada variabel KNK pada tingkat signifikansi

10%. Model kedua ini dapat dikatakan fit, sehingga dapat dilanjutkan untuk pengujian hipotesis dua.

**Tabel 11. Hasil Uji Statistik T**

Dependen	Independen	Beta	t	Sig.	Kesimpulan
KNK	<i>Misfit</i>	0,389	1,793	0,084	H2 tidak terdukung

Sumber: Data Penelitian, 2021

Tabel 11 menampilkan bahwa *misfit* mempunyai pengaruh positif signifikan pada kinerja non-keuangan (KNK), namun hipotesis H<sub>2</sub> yang ingin diuji negatif. Maka hipotesis yang diperoleh berbeda karena semakin tinggi misfit semakin tinggi KNK. Hal ini strategi sebagai faktor kontinjensi mempengaruhi bangunan SPM dan berdampak positif pada kinerja non-keuangan.

Pengujian tambahan perlu dilakukan untuk memodelkan kembali persamaan dalam pengujian hipotesis awal agar dapat diperoleh hasil yang optimal (fit) yaitu menjadikan kinerja non-keuangan (KNK) sebagai variabel independen. Model persamaan dua terbukti fit tetapi hipotesis tidak terdukung, maka pengujian tambahan dilakukan dengan menambahkan kinerja non-keuangan sebagai variabel independen. Hal ini dilakukan dengan pertimbangan, kinerja non-keuangan adalah *leading indicator* bagi kinerja keuangan (Lambert, 1998). Model persamaannya menjadi  $KK = \alpha + \beta_1KNK + \beta_2misfit + \varepsilon$ .

**Tabel 12. Uji Koefisien Determinasi (R<sup>2</sup>)**

Model	R	R Square	Adjusted R Square
KK	0,792	0,627	0,599

Sumber: Data Penelitian, 2021

Menurut Tabel 12 memperoleh nilai *Adjusted R square* sebesar 0,599. Hasil ini menyatakan bahwa 59,9% variabel dependen yaitu KK dapat dijelaskan oleh variabel independen yaitu KNK dan *misfit*. Sedangkan sisanya sebesar 40,1% dapat dijelaskan oleh variabel diluar variabel independen (KNK dan *misfit*).

**Tabel 13. Uji Statistik F**

Variabel	Model	F	Sig.
KK	Regression	22,658	0,000

Sumber: Data Penelitian, 2021

Menurut Tabel 13 menunjukkan hasil F sebesar 22,658 dan nilai signifikansi 0,000. Jadi model baru tersebut dapat dikatakan fit dan dapat melanjutkan uji hipotesis.

**Tabel 14. Hasil Uji Statistik T**

Dependen	Independen	Beta	t	Sig.
KK	KNK	0,352	6,154	0,000
	<i>Misfit</i>	0,138	1,930	0,080

Sumber: Data Penelitian, 2021

Tabel 14 menyatakan bahwa KNK mempunyai pengaruh positif signifikan pada kinerja keuangan, yang berarti semakin tinggi KNK semakin tinggi KK. Untuk *misfit* berpengaruh positif signifikan terhadap KK pada  $\alpha < 10\%$ . Saat melakukan pengujian hipotesis H<sub>1</sub> yang diharapkan berarah negatif, namun hasil pengujian ini didapati tidak sesuai H<sub>1</sub>. Oleh sebab itu disimpulkan ternyata H<sub>1</sub> tidak terdukung.

Berdasarkan Tabel 10 persamaan model 1 tidak fit untuk menguji H<sub>1</sub>, diperoleh nilai signifikansi F lebih dari 0,05. Selanjutnya agar H<sub>1</sub> terjawab, maka

perlu memodelkan kembali persamaan awal yaitu dengan menjadikan variabel KNK menjadi variabel independen, setelah melakukan uji regresi pada model baru tersebut pada uji F nilai signifikannya dibawah 0,05 sehingga model tersebut barulah dikatakan fit dan dapat melanjutkan uji H<sub>1</sub>.

Berdasarkan Tabel 11 setelah menggunakan model baru tersebut *misfit* tidak mempunyai pengaruh terhadap kinerja keuangan. Hasilnya tidak sesuai dengan hipotesis (H<sub>1</sub>) yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu *misfit* berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan. Berdasarkan oleh data statistik (Tabel 4) menampilkan rata-rata SPM yang digunakan oleh responden berbentuk *action* dan *result control*, sedangkan strategi yang dipilih dalam penelitian ini adalah *prospector*. Sesuai dengan teori Miles dan Snow (1978) strategi prospektor berorientasi pada inovasi sehingga tentu saja membutuhkan SPM dengan ciri komunikasi atau adanya interaksi intens (*personel* dan *cultural control*). Oleh sebab itu terjadi *misfit* antara strategi prospektor dengan SPM yang dipilih perusahaan sampel. Namun demikian, kinerja yang ditunjukkan oleh perusahaan sampel tetap menunjukkan performa yang baik, hal ini dikarenakan *misfit* yang terjadi pada perusahaan sampel merupakan bentuk SPM yang rata-rata digunakan di perusahaan perbankan maupun pembiayaan dibawah regulasi BI dan OJK sesuai dengan sistem pengendalian internal (SPI) yang diwajibkan. Oleh sebab itu dapat dikatakan bahwa pilihan strategi apapun tidak mempengaruhi SPM yang digunakan dan tetap akan meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini memperoleh hasil yang tidak sejalan dengan penelitian Adiputra et al. (2019) serta Gani & Jermias (2012). yang membuktikan bahwa *misfit* bertanda negatif signifikan, artinya *misfit* berpengaruh negatif terhadap kinerja keuangan, maka strategi dan ketidakpastian lingkungan sebagai variable kontinjensi yang berada pada tingkat kesesuaian (*misfit* yang rendah) dengan pelaksanaan SPM perusahaan, kesesuaian keduanya akan berpengaruh negatif pada kinerja keuangan perusahaan.

Hasil pengujian hipotesis H<sub>2</sub> menunjukkan nilai signifikansi 0,08 artinya *misfit* berpengaruh pada KNK pada  $\alpha = 10\%$  namun pada hipotesis H<sub>2</sub> yang ingin diuji adalah negatif. Sedangkan pengaruh *misfit* terhadap KNK adalah positif maka semakin tinggi *misfit* antara strategi dengan SPM maka akan semakin tinggi pula KNK. Hal ini diakibatkan sampel perusahaan yang dipakai adalah perusahaan pembiayaan dan perbankan yang mempunyai regulasi ketat di bawah pengawasan OJK dan BI, atau dikatakan *highly regulated*, sehingga bentuk SPM yang dimiliki oleh perusahaan jenis ini unik berbeda dengan industri lain. Oleh sebab itu mengapa faktor kontinjensi strategi berpengaruh terhadap SPM karena adanya tuntutan regulasi. Pada penelitian ini kinerja non-keuangan mengalami peningkatan akibat adanya *misfit* tersebut, artinya *action control* pada SPM yang sangat menekankan pembatasan perilaku dan evaluasi performa, menuntut tiap personel perusahaan untuk memberikan layanan terbaik kepada para pelanggan.

Kemudian kerja keras mereka yang dievaluasi dengan *result control* perusahaan memberikan penghargaan dan insentif yang setara sesuai hasil kinerja terbaik mereka, singkatnya *action control* berbanding lurus dengan *result control* yang terlihat dari nilai rata-ratanya tidak jauh berbeda. Jadi kepuasan pelanggan dan karyawan yang tercapai membuat kinerja non-keuangan meningkat.

Selanjutnya variabel non-keuangan berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja keuangan artinya kinerja keuangan harus diawali dengan kinerja non-keuangan, maka kinerja non-keuangan harus baik terlebih dahulu untuk dapat mewujudkan kinerja keuangan yang baik. Kinerja non-keuangan berperan sebagai *leading indicator* (Lambert, 1998). Jadi untuk menilai kinerja keuangan tidak dapat dilakukan seketika sebelum melalui kinerja non-keuangan terlebih dahulu.

Oleh karena Penelitian ini memperoleh hasil yang tidak sejalan dengan penelitian Adiputra et al. (2019) serta Gani & Jermias (2012). yang membuktikan bahwa *misfit* bertanda negatif signifikan, artinya *misfit* berpengaruh negatif terhadap kinerja non-keuangan, maka strategi dan ketidakpastian lingkungan sebagai variabel kontinjensi yang berada pada tingkat kesesuaian (*misfit* yang rendah) dengan pelaksanaan SPM perusahaan, kesesuaian keduanya akan berpengaruh negatif pada kinerja keuangan non-perusahaan.

### SIMPULAN

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa kinerja non-keuangan mengalami peningkatan akibat adanya *misfit* tersebut, artinya *action control* pada SPM menuntut tiap personel perusahaan untuk memberikan layanan terbaik kepada para pelanggan. Kemudian kerja keras mereka yang dievaluasi dengan *result control* perusahaan memberikan penghargaan dan insentif yang setara sesuai hasil kinerja terbaik mereka, singkatnya *action control* berbanding lurus dengan *result control* yang terlihat dari nilai rata-ratanya tidak jauh berbeda. Jadi kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan yang tercapai membuat kinerja non-keuangan meningkat. Kemudian kinerja non-keuangan berperan sebagai *leading indicator*, maka untuk menilai kinerja keuangan tidak dapat dilakukan seketika sebelum melalui kinerja non-keuangan terlebih dahulu.

Keterbatasan yang dapat diperbaiki oleh penelitian selanjutnya salah satunya yakni jumlah sampel. Ukuran sampel yang relatif kecil ini diakibatkan pandemi sehingga sampel yang diperoleh tidak maksimal. Selain itu pada butir pertanyaan yang bersifat *self assessment* perlu adanya pengukuran yang lebih komprehensif. Saran untuk penelitian berikutnya dapat menggunakan jenis industri yang berbeda dan memperluas sampel. Lalu asumsi yang diambil saat mencari *misfit* didasari dari nilai residu strategi dan SPM, hasil persamaan regresi tersebut sepatutnya belum menggambarkan kondisi ideal untuk diaplikasikan.

### REFERENSI

- Adiputra, I. M. P., Gani, L., Rossieta, H., & Hermawan, A. A. (2020). The Effect of Business Strategy and Management Control Systems Misfit On Hotel Performance. *Jurnal Dinamika Akuntansi*, 12(1), 14-23. <http://dx.doi.org/10.15294/jda.v12i1.22753>
- Adiputra, I. M. P., Gani, L., Rossieta, H., & Hermawan, A. A. (2019). Pengaruh Misfit Ketidakpastian Bisnis yang Dipersepsikan dengan Levers of Control Terhadap Kinerja Perusahaan. *Assets: Jurnal Akuntansi Dan Pendidikan*, 8(2), 117. <https://doi.org/10.25273/jap.v8i2.4435>
- Auster, E., Basir, N., & Ruebottom, T. (2016). The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management. *The Palgrave Encyclopedia of Strategic Management*. <https://doi.org/10.1057/978-1-349-94848-2>

- Andrews, K. (1971), *The Concept of Corporate Strategy*. Irwin: Homewood.
- Gani, L., & Jermias, J. (2012). The Effects of Strategy-Management Control System Misfits on Firm Performance. *Accounting Perspectives*, 11(3), 165-196. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3838.2012.00038.x>
- Ginsberg, A., & Venkatraman, N. (1985). Contingency Perspectives of Organizational Strategy: A Critical Review of the Empirical Research. *Academy of Management Review*, 10, 421-434.
- Ghifari, A. (2019). OJK catat industri pembiayaan bermodal cekak bertambah di bulan Agustus - Page all. Diunduh pada 12 Februari 2020, dari <https://keuangan.kontan.co.id/news/ojk-catat-industri-pembiayaan-bermodal-cekak-bertambah-di-bulan-agustus?page=all>
- Hofer, C.W., & Schendel, D. (1978). *Strategy formulation: Analytical concepts*. St. Paul: West Pub. Co.
- 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(2), 179-200. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2004.03.002>
- Laela, S. F. (2014). Dynamic Strategic-Fit Dan Kinerja: Studi Pada Perbankan Syariah. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 11(1), 20-39. <https://doi.org/10.21002/jaki.2014.02>
- Lambert, R. A. (1998). Customer Satisfaction and Future Financial Performance Discussion of are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*, 36, 37. <https://doi.org/10.2307/2491305>
- Laucereno, S. F. (2020). Kredit Macet Tapi Leasing Dilarang Tarik Kendaraan, Bisa Bahaya! <https://finance.detik.com/moneter/d-4893570/kredit-macet-tapi-leasing-dilarang-tarik-kendaraan-bisa-bahaya>.
- Luo, B. N., & Donaldsen, L. (2013). Misfits in Organization Design: Information Processing as a Compensatory Mechanism. *Journal of Organization Design*, 2(1), 2. <https://doi.org/10.7146/jod.7359>
- Merchant, K.A., & Stede, V. (2015). *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation, and Incentives* (4<sup>th</sup> ed). Harlow: Pearson.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, and Process*. New York: McGraw-Hill.
- Miles, R.E., & Snow, C.C. (1994). *Fit, Failure and the Hall of Fame*. New York: Macmillan.
- Reni, L. (2018). *Multifinance Revisi Target Penyaluran Pembiayaan - Finansial Bisnis*. <https://finansial.bisnis.com/read/20180926/89/842394/multifinance-revisi-target-penyalaran-pembiayaan>.
- Roscoe, M., Lang, D., & Sheth, J. N. (1970). *Questionnaire Length , and Market Differences*. 34(June 1965), 165-169.
- Saragih, H. P. (2019). Terungkap! Ini Penyebab Masalah Kronis di Bank Muamalat. InCNBCIndonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20191115093424-17-115443/terungkap-ini-penyebab-masalah-kronis-di-bank-muamalat>.
- Venkatraman, N. (1989). The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and Statistical Correspondence. *Academy of Management Review*, 14(3), 423-444. <https://doi.org/10.5465/amr.1989.4279078>

---

SE OJK No.1/SEOJK.05/2016 tentang Tingkat Kesehatan Keuangan  
Perusahaan Pembiayaan.