



LAPORAN PENELITIAN

**PENGARUH EVALUASI KINERJA BERDASARKAN
MULTIUKURAN TERHADAP KINERJA KEUANGAN
PERUSAHAAN DENGAN STRATEGI KOMPETITIF
SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**

OLEH :

Eka Fauzi Hardani, SE, M.Si. Ak.

30-8-2007

DIREKSI	Ha
SUMBER	ki
KOLEKSI	194/hd/2007-P-1(1)
NO. INVENTARIS	657.06
KLASIFIKASI	tan p.1

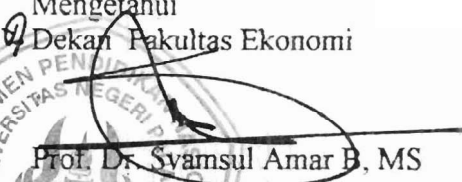
Penelitian ini dibiayai oleh :
Dana DIPA Tahun Anggaran 2006
Surat Perjanjian Kontrak Nomor: 715/J41/KU/DIPA/2006
Tanggal 1 Maret 2006

**JURUSAN EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2006**


LEMBARAN IDENTITAS DAN PENGESAHAN

1. Judul Penelitian : Pengaruh Sistem Evaluasi Kinerja Berdasarkan Multiukuran Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan, Dengan Strategi Kompetitif Sebagai Variabel Pemoderasi.
2. Ketua Peneliti
- a. Ketua Peneliti : Eka Fauzihardani, SE. MSi, Ak.
- Jenis Kelamin : Perempuan
- Golongan Pangkat/ NIP : Asisten Ahli / IIIa/ 132.259.057
 - Jabatan Fungsional : Staf Pengajar
 - Jabatan Struktural : ---
 - Jurusan/Fakultas : Akuntansi/Ekonomi
 - Pusat Penelitian : Lembaga Penelitian Universitas Negeri Padang
- b. Alamat Ketua Peneliti
- Kantor/Telepon/Fax : Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
Kampus Air Tawar, Padang/
 - Rumah/Telepon : Jl. Marapalam Raya IX No 12 Padang 25231
Telp: 0751-812495-
 - E-mail : eka_fauzihardani@yahoo.com
4. Jumlah Anggota Peneliti : --- orang
5. Lokasi Penelitian : Jakarta dan sekitarnya
6. Kerjasama dengan Institusi lain
- a. Nama Institusi : Tidak ada
- b. Alamat : ---
- c. Telepon/Faks/e-mail : ---
7. Jangka Waktu Penelitian : 3,5 bulan
8. Biaya yang diperlukan : Rp. 5.000.000,00
(Lima Juta Rupiah)


Mengetahui
Dekan Fakultas Ekonomi



Prof. Dr. Syamsul Amar B, MS
NIP: 131 609 136

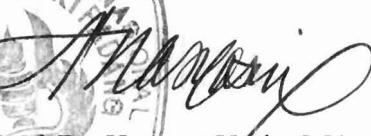


Ketua Peneliti




Eka Fauzihardani, SE.MSi, Ak
NIP: 132 259 057

Menyetujui
Ketua Lembaga Penelitian
Universitas Negeri Padang



Prof. Dr. H. Anas Yasin, MA
NIP: 130 365 634



ABSTRACT

The aim of this research is to examine the effects of multiple-measure based performance evaluation on firm's financial performance, and also to examine competitive strategy as moderating variable that effects this relationship. Using big-scaled, go public manufacturing companies that registered in Indonesian Capital Market Directory 2004 (ICMD 2004) as sampel, this research used triangulation data in analysis. The Primary data was collected by mail survey that was sent to three functional manager of each selected companies. The secondary data (ROI) was obtained from the archival data ICMD 2004. Data was analyzed by Moderated Regression Analysis. The statistical tests show that Hypothesis 1 and 2 (H1 and H2) were supported. This findings provided empirical evidences that: (1) the intensity of use of multiple-measures based performance evaluation effects firm's financial performance. (2) the multiple-measures based performance evaluation has positive effects on firm's financial performance, the effects of intensity of uses will be stronger when strategy tend to Prospector. It means that interaction of multiple-measures based performance evaluation and competitive strategy has positive effects on firm's financial performance. The practical implication of this findings is there should be a fit and match between performance evaluation system and adopted competitive strategy.

PENGANTAR

Kegiatan penelitian mendukung pengembangan ilmu serta terapannya. Dalam hal ini, Lembaga Penelitian Universitas Negeri Padang berusaha mendorong dosen untuk melakukan penelitian sebagai bagian integral dari kegiatan mengajarnya, baik yang secara langsung dibiayai oleh dana Universitas Negeri Padang maupun dana dari sumber lain yang relevan atau bekerja sama dengan instansi terkait.

Sehubungan dengan itu, Lembaga Penelitian Universitas Negeri Padang bekerjasama dengan Pimpinan Universitas, telah memfasilitasi peneliti untuk melaksanakan penelitian tentang *Pengaruh Evaluasi Kinerja Berdasarkan Multiukuran terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan dengan Strategi Kompetitif Sebagai Variabel Pemoderasi*, berdasarkan Surat Perjanjian Kontrak Nomor : 715/J41/KU/DIPA/2006 Tanggal 1 Maret 2006.

Kami menyambut gembira usaha yang dilakukan peneliti untuk menjawab berbagai permasalahan pembangunan, khususnya yang berkaitan dengan permasalahan penelitian tersebut di atas. Dengan selesainya penelitian ini, Lembaga Penelitian Universitas Negeri Padang akan dapat memberikan informasi yang dapat dipakai sebagai bagian upaya penting dalam peningkatan mutu pendidikan pada umumnya. Di samping itu, hasil penelitian ini juga diharapkan memberikan masukan bagi instansi terkait dalam rangka penyusunan kebijakan pembangunan.

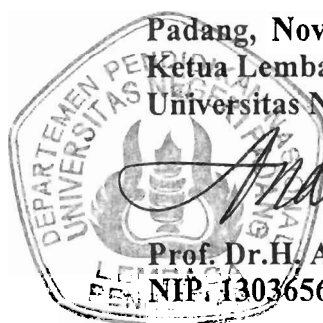
Hasil penelitian ini telah ditelaah oleh tim pembahas usul dan laporan penelitian, kemudian untuk tujuan diseminasi, hasil penelitian ini telah diseminarkan ditingkat Universitas. Mudah-mudahan penelitian ini bermanfaat bagi pengembangan ilmu pada umumnya dan khususnya peningkatan mutu staf akademik Universitas Negeri Padang.

Pada kesempatan ini, kami ingin mengucapkan terima kasih kepada berbagai pihak yang membantu terlaksananya penelitian ini, terutama kepada pimpinan lembaga terkait yang menjadi objek penelitian, responden yang menjadi sampel penelitian, dan tim pereviu Lembaga Penelitian Universitas Negeri Padang. Secara khusus, kami menyampaikan terima kasih kepada Rektor Universitas Negeri Padang yang telah berkenan memberi bantuan pendanaan bagi penelitian ini. Kami yakin tanpa dedikasi dan kerjasama yang terjalin selama ini, penelitian ini tidak akan dapat diselesaikan sebagaimana yang diharapkan dan semoga kerjasama yang baik ini akan menjadi lebih baik lagi di masa yang akan datang.

Terima kasih.

Padang, November 2006

Ketua Lembaga Penelitian
Universitas Negeri Padang,



Anas Yasin
Prof. Dr.H. Anas Yasin, M.A.

NIP. 130365634

PENGANTAR

Bismillahirrahmanirrahim.....

Puji dan syukur penulis haturkan ke hadirat Allah SWT, karena berkat limpahan rahmat dan petunjukNya penelitian ini dapat penulis selesaikan. Shalawat beriring salam tiada putus penulis panjatkan untuk Nabi besar Muhammad SAW, pembawa kebenaran dan kemuliaan bagi umat manusia.

Dengan selesainya penelitian yang berjudul “Pengaruh Sistem Evaluasi Kinerja Berdasarkan Multiukuran Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan, Dengan Strategi Kompetitif Sebagai Variabel Pemoderasi“ ini, penulis menghaturkan terima kasih yang sedalam-dalamnya kepada pihak-pihak yang telah membantu terlaksananya penelitian ini, yaitu:

1. Bapak Prof. Dr. H. Anas Yasin, MA sebagai ketua Lembaga Penelitian Universitas Negeri Padang, Lembaga yang mensponsori penelitian ini. Terima kasih juga penulis sampaikan kepada Bapak/Ibu staf Lembaga Penelitian UNP yang telah membantu kelancaran prosedur penelitian ini
2. Bapak Prof. Dr. Syamsul Amar B, MS, sebagai Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah membantu kelancaran prosedur penelitian ini
3. Bapak Prof. Dr. Bustari Mukhtar, dan Ibu Dr. Sulastri, M. Pd, M.M, dan Ibu Dr. Susi Evanita, MS sebagai Reviewer proposal dan laporan akhir penelitian ini, atas saran-saran Beliau yang sangat berharga.
4. Bapak-bapak dan Ibu-ibu responden penelitian yang tidak dapat penulis sebutkan satu demi satu, atas kesediaannya meluangkan waktu untuk mengisi kuesioner yang penulis kirimkan.
5. Keluarga penulis yang telah memberi dukungan semangat demi terlaksananya penelitian ini. Terima kasih atas pengertian yang telah diberikan.

Akhir kata, penulis menyadari sepenuhnya bahwa penelitian ini tidak luput dari kekurangan. Demi tercapainya perbaikan di masa datang, penulis dengan besar hati menerima saran dan kritik yang Bapak/Ibu pembaca berikan. Saran dan kritik Bapak/Ibu dapat disampaikan ke alamat E-mail: eka-fauzihardani@yahoo.com. Semoga penelitian ini dapat memberi manfaat bagi kita semua. Amien.....

Padang, Desember 2006
Penulis

Eka Fauzihardani, SE, MSi, Ak
NIP: 132 259 057

DAFTAR ISI

LEMBARAN IDENTITAS DAN PENGESAHAN	i
ABSTRAK	ii
PENGANTAR	iii
DAFTAR ISI	v
DAFTAR TABEL	vii
DAFTAR GAMBAR	viii
DAFTAR LAMPIRAN.....	ix
BAB I : PENDAHULUAN	1
1.1. Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	6
BAB II : TINJAUAN PUSTAKA	9
2.1. Kajian Teoritis	9
2.1.1. Pendekatan Kontinjensi	9
2.1.2. Evaluasi Kinerja Berdasarkan Multiukuran	11
2.1.3. Kinerja Keuangan Perusahaan	13
2.1.4. Strategi Kompetitif	13
2.1.5. Hubungan Evaluasi Kinerja Berdasarkan Multiukuran Dengan Kinerja Keuangan Perusahaan	16
2.2. Hubungan, Strategi, Evaluasi Kinerja Berdasarkan Multiukuran Dan Kinerja Keuangan Perusahaan	18
2.3. Kajian Penelitian yang Relevan	20
2.4. Kerangka Berpikir	22
BAB III: TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN	24
3.1. Tujuan Penelitian.....	24
3.2. Kontribusi Penelitian.....	24
3.3. Manfaat Penelitian.....	25
BAB IV: METODA PENELITIAN	26
4.1. Populasi, Sampel dan Responden Penelitian	26
4.2. Metoda Pengumpulan Data	27
4.3. Instrumen Penelitian	27
4.4. Pengukuran Variabel	28
4.4.1. Variabel Dependen: Kinerja Keuangan Perusahaan	28
4.4.2. Variabel Independen: Evaluasi Kinerja Berdasarkan Multiukuran	28
4.4.3. Variabel Pemoderasi: Strategi Kompetitif	29
4.5. Uji Validitas dan Reliabilitas Instrumen	30
4.6. Model, Analisis dan Teknik Analisis	30
BAB V: HASIL DAN PEMBAHASAN	32
5.1. Pengumpulan Data.....	32
5.2. Statistik Deskriptif.....	33
5.3. Uji Non-Respon Bias	33
5.4. Pengujian Validitas Konstruk	34
5.5. Pengujian Reliabilitas Instrumen	35

5.6. Pengujian Asumsi Klasik	35
5.6.1. Uji Normalitas	35
5.6.2. Multikolinearitas	35
5.6.3. Heterokedastisitas	36
5.7. Pengujian Hipotesis Dan Pembahasan	36
BAB VI: SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN.....	41
6.1. Simpulan	41
6.2. Implikasi.....	42
6.3. Keterbatasan	43
6.4. Saran	44
DAFTAR PUSTAKA	45
LAMPIRAN	46

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1.	: Instrumen Penelitian	49
Lampiran 2.	: Personalia Peneliti	52

lingkungan persaingan bisnis selanjutnya, penggunaan ukuran keuangan semata sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja menimbulkan sejumlah masalah. Bila dihubungkan dengan aktivitas penciptaan nilai organisasi saat ini, maka aktivitas tersebut kini tidak lagi bertumpu pada asset tetap dan berwujud, tetapi terletak pada ide, hubungan konsumen dan supplier, database informasi kunci, inovasi dan kualitas, yang keseluruhannya merupakan asset tidak berwujud dan asset tidak tetap. Penggunaan ukuran keuangan semata sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja menjadi tidak lagi tepat, karena tidak mampu mencakup aktivitas-aktivitas yang terkait dengan penciptaan nilai seperti yang disebutkan di atas, dan hanya dapat menyediakan sedikit dukungan dalam menyediakan indikasi awal akan konsumen, kualitas, karyawan dan kesempatan.

Pada satu sisi, ukuran keuangan dapat menyediakan suatu review terbaik tentang kejadian dan aktivitas perusahaan pada periode yang lalu. Pada sisi lain, ia tidak memiliki kekuatan prediksi masa depan. Kasus Enron adalah salah satu contoh terbaik untuk hal ini. Masalah lain yang juga muncul akibat penggunaan ukuran keuangan semata sebagai dasar evaluasi kinerja adalah mendorong terjadinya perilaku disfungsional (*disfunctional behavior*) seperti mengorbankan penciptaan nilai jangka panjang demi mempertahankan keuntungan jangka pendek. Selain itu, juga meningkatkan tekanan internal yang dirasakan manager untuk mencapai dan mengkonsistenkan laba jangka pendek, sehingga mendorong terjadinya manipulasi data dalam berbagai bentuk (Feltham dan Xie, 1994). Pada akhirnya penggunaan ukuran keuangan semata sebagai dasar untuk mengevaluasi kinerja dapat menghambat implementasi evaluasi kinerja yang efektif (Hamali et al., 2001).

Berbagai kelemahan, keterbatasan dan persoalan tersebut di atas mendorong perlunya suatu sistem evaluasi kinerja baru, yang mencakup ukuran keuangan dan non-keuangan. Evaluasi kinerja ini dikenal sebagai evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran (*multiple measures-based performance evaluation*). Para pendukung evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran menyatakan bahwa evaluasi ini lebih baik daripada evaluasi kinerja tradisional, karena mencakup informasi keuangan dan non-keuangan, *outcome* dan *driver*, berorientasi internal dan eksternal, serta menyeimbangkan perhatian dan aktivitas pada jangka pendek dan jangka panjang. Hal ini sejalan dengan aktivitas penciptaan nilai organisasi saat ini yang berorientasi pada kebutuhan konsumen akan produk yang berkualitas, *defect-free*, pengiriman tepat waktu dan murah, yang seluruhnya bukan merupakan ukuran keuangan.

Peningkatan penggunaan dan manfaat potensial kombinasi ukuran keuangan dan non-keuangan telah banyak dibicarakan dalam literatur akuntansi (seperti Ittner et al., 1997; Stievers et al., 1998, Lambert, 1998; Ittner dan Larcker, 1998, 2001; Banker et al., 2000; Hussain dan Gunasekaran, 2003; Solihin et al., 2004). Bukti empiris menunjukkan bahwa implementasi sistem evaluasi ini semakin meningkat digunakan oleh perusahaan-perusahaan untuk menelusuri metrik non-keuangan seperti kepuasan pelanggan, karyawan, kualitas, pangsa pasar, produktivitas, dan inovasi. Para peneliti sebelumnya telah menguji hubungan dan pengaruh metrik non-keuangan yang terdapat dalam sistem pengukuran kinerja dan kontrak kompensasi atau bonus terhadap kinerja manager dan kinerja perusahaan.

Diantara seluruh ukuran non-keuangan, kepuasan pelanggan merupakan ukuran non-keuangan yang paling sering dibicarakan dalam penelitian sebelumnya.

Hasil penelitian sebelumnya tentang hubungan ukuran non-keuangan (terutama kepuasan pelanggan) dengan kinerja keuangan masih mengundang perdebatan, karena menunjukkan hubungan dan pengaruh yang tidak konsisten. Secara teori, seorang konsumen yang puas, akan melakukan pembelian berulang dan melakukan iklan "mulut ke mulut" yang positif. Hal ini akan meningkatkan volume penjualan perusahaan dan pada gilirannya akan memberi pengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Bukti empiris dari penelitian yang dilakukan Ittner dan Larcker (1998) pada level konsumen mengarah pada kesimpulan bahwa hanya diperoleh dukungan yang tidak terlalu kuat (*modest support*) tentang klaim bahwa ukuran kepuasan konsumen adalah indikator penting kinerja akuntansi. Di lain pihak, hasil penelitian Anderson et al., (1994) berhasil menyediakan bukti empiris bahwa kepuasan konsumen secara positif berasosiasi dengan ROI kontemporanus (*contemporaneous ROI*), setelah mengontrol ROI masa lalu (*past ROI*) dan trend runtut waktu. Temuan ini juga menunjukkan bahwa asosiasi tersebut lebih lemah atau negatif pada perusahaan jasa. Penelitian Banker et al., (2000), juga telah menyediakan bukti empiris tentang adanya hubungan positif antara ukuran kepuasan konsumen dan kinerja akuntansi masa datang.

Hasil penelitian Said et al., (2003) menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan multiukuran secara signifikan memiliki tingkat ROA rata-rata dan tingkat return pasar yang lebih tinggi daripada perusahaan yang hanya menggunakan ukuran keuangan dalam kontrak kompensasinya. Said et al., (2003) juga menyatakan bahwa triangulasi data sekunder dengan ukuran persepsian (*survey*) dapat

digambarkan sebagai suatu kontinum. dengan *prospector* terletak pada satu ujung dan *defender* pada ujung kontinum yang lain.

Terdapat beberapa hal yang membedakan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Perbedaan pertama, penelitian ini menggunakan triangulasi data seperti yang disarankan oleh Said et al., (2003). Data sekunder berupa ROI diperoleh dari laporan keuangan publikasian (Direktori Pasar Modal Indonesia) dan berfungsi sebagai variabel dependen dalam penelitian ini. Data primer diperoleh dengan metode *mail survey* yang berisi item-item pertanyaan tentang variabel independen dan variabel pemoderasi. Penggunaan kombinasi survey dan data sekunder dapat menyediakan data yang memiliki kekuatan yang saling melengkapi, sehingga berpotensi menyediakan pemahaman yang lebih kaya akan pengaruh ukuran non-keuangan terhadap kinerja perusahaan (Said et al., 2003). Penggunaan data sekunder dan data primer pada penelitian ini akan memberi “warna” lain yang melengkapi bukti empiris yang telah ada.

Perbedaan kedua, penelitian ini memasukkan isu kesesuaian (*alignment*) antara evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran dan strategi kompetitif. Penelitian ini juga menggunakan ukuran non-keuangan yang lebih luas dalam evaluasi kinerja, yaitu tidak hanya memasukkan perspektif konsumen seperti pada penelitian sebelumnya, melainkan empat perspektif *Balanced Scorecard*. Perbedaan ketiga, setting penelitian ini adalah di Indonesia. Bukti empiris tentang pengaruh evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran terhadap kinerja keuangan perusahaan dengan setting perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia masih sangat terbatas dan bahkan belum diketahui. Penelitian Solihin et al., (2004) pada perusahaan

manufaktur di Indonesia. menyediakan bukti empiris tentang pengaruh positif evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran terhadap kinerja manager.

Temuan penelitian-penelitian tersebut di atas memunculkan pertanyaan baru, apakah penggunaan evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran yang secara empiris terbukti berpengaruh positif terhadap kinerja manager juga akan berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan? Apakah strategi kompetitif sebagai hal yang sangat penting dalam persaingan bisnis saat ini akan memoderasi hubungan tersebut? Hal ini dapat dirumuskan dalam beberapa bentuk pertanyaan berikut ini:

1. Apakah penggunaan evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan?
2. Apakah variabel strategi kompetitif memoderasi hubungan evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran dan kinerja keuangan perusahaan?

Kedua masalah di atas akan diuji dalam dua hipotesis yang dirumuskan secara rinci pada bagian tinjauan pustaka (sub bagian 2.1.5 dan 2.1.6). Kedua hipotesis tersebut adalah:

- H1: Intensitas penggunaan evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan.
- H2: Intensitas penggunaan evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan (ROI), pengaruh intensitas penggunaan tersebut akan lebih kuat ketika strategi mengarah ke *prospectors*

kinerja organisasi. Van de Ven dan Drazin (1985) dalam Wahyuningsih (2001) menyatakan bahwa kinerja organisasi merupakan konsekuensi kesesuaian (*fit*) antara dua atau lebih faktor. Fisher (1995) dalam Hussain dan Gunasekaran (2003) menyatakan bahwa desain dan penggunaan sistem pengendalian tergantung pada konteks *setting* organisasi. Adanya suatu kesesuaian dan kecocokan (*fit and match*) yang lebih baik antara sistem pengendalian dengan variabel kontinjensi dihipotesiskan menghasilkan kinerja organisasi yang meningkat.

Evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen, dan sistem pengendalian manajemen adalah salah satu bagian dari sistem pengendalian pada organisasi. Penelitian sebelumnya mengenai pengaruh ukuran non-keuangan yang terdapat dalam evaluasi dan pengukuran kinerja, serta kontrak kompensasi menunjukkan hasil yang tidak konsisten (Said et al., 2003; Anderson et al., 1994; Banker 1998; Ittner dan Larcker, 1998). Sesuai dengan Govindarajan (1986), maka diduga terdapat faktor situasional dan kontekstual yang memoderasi hubungan tersebut.

Variabel pemoderasi yang digunakan dalam penelitian ini adalah strategi kompetitif yang kini mutlak harus dimiliki oleh setiap organisasi untuk berkompetisi dalam persaingan bisnis yang bersifat global dan berubah dengan sangat cepat. Strategi kompetitif merupakan faktor penting bagi organisasi, tidak hanya untuk menentukan arah dan cara untuk mencapai tujuan organisasi, tetapi juga karena ia berperan dalam menentukan sejumlah sistem yang diperlukan oleh organisasi untuk mendorong pencapaian tujuan organisasi.

2.1.2. EVALUASI KINERJA BERDASARKAN MULTIUKURAN

Evaluasi kinerja adalah suatu hal yang kompleks dan krusial bagi komunitas bisnis (Crowther, 1996), karena terkait dengan aspek perencanaan dan pengendalian perilaku. Organisasi bisnis pada intinya merupakan kumpulan dari orang-orang yang memiliki motivasi, perilaku, kepentingan dan tujuan yang beragam. Untuk mendorong dan memastikan agar motivasi dan tindakan mereka sejalan dengan kepentingan organisasi, maka diperlukan suatu evaluasi. Evaluasi atau sistem pengukuran kinerja berperan penting untuk menyediakan *link* antara motivasi individual dengan tujuan organisasi (Kaplan dan Atkinson, 1998), dan memiliki tujuan utama untuk memotivasi dan mengarahkan anggota organisasi untuk bekerja sesuai arah yang ditetapkan, sehingga tujuan organisasi dapat dicapai (Anthony dan Govindarajan, 2004; Simon, 2000).

Selama ini, ukuran keuangan (terutama laba) merupakan dasar utama dalam penilaian kinerja tradisional. Baik buruknya performa manager dan organisasi sangat tergantung pada tercapai tidaknya target keuangan yang telah ditetapkan. Sebagai konsekwensinya, manager mencurahkan perhatian dan aktivitas mereka pada upaya mencapai dan mempertahankan target keuangan (laba) dari periode ke periode. Hal ini menimbulkan sejumlah masalah yang terkait dengan kongruensi tujuan dan perilaku disfungsional (Kaplan dan Atkinson, 1998). Masalah kongruensi tujuan dan perilaku disfungsional dapat terjadi karena (1) ketidaksinkronan penciptaan nilai manager sebagai pribadi yang memiliki *self interest* dengan penciptaan nilai bagi perusahaan, (2) ketidaksinkronan pengambilan keputusan jangka pendek yang tidak

mendukung tujuan jangka panjang perusahaan, dan (3) manipulasi data dalam sejumlah bentuk.

Terkait dengan persoalan di atas, salah satu dari dua solusi yang diusulkan oleh Feltham dan Xie (1994) adalah dengan menggunakan ukuran yang lebih luas, yaitu menambahkan ukuran non-keuangan dalam sistem penilaian kinerja tradisional. Fisher (1995) dan Brancato (1995) dalam Hussain dan Gunasekaran (2002), dan Lynch dan Cross dalam Brinker (1992) menyebutkan bahwa kelemahan dan keterbatasan evaluasi kinerja tradisional merupakan satu dari tiga faktor yang menyebabkan meningkatnya penggunaan ukuran yang lebih luas dalam menilai kinerja.

Menurut Atkinson dan Brown (2001), salah satu dari dua rerangka kunci perkembangan pengukuran kinerja saat ini adalah "*Balanced Scorecard*" yang diajukan oleh Kaplan dan Norton (1992). *Balanced Scorecard* menyediakan multi pandangan (*multifaced*) kinerja organisasi. Secara lebih spesifik, rerangka ini tidak hanya memasukkan ukuran keuangan –yang merupakan hasil dari tindakan yang telah diambil oleh organisasi- tetapi juga sekaligus menyeimbangkannya dengan ukuran operasional yang berkaitan dengan kepuasan konsumen, proses internal dan inovasi organisasi, dan *improvement activities*.

Justifikasi prinsipil bagi penggunaan ukuran non-keuangan adalah faktor non-keuangan merupakan indikator penting kinerja keuangan (Lambert, 1998; Ittner & Larcker, 1998). Faktor non-keuangan juga merupakan prediktor kinerja keuangan jangka panjang yang lebih baik daripada ukuran keuangan saat ini (Banker et al., 2000) dan dapat menyediakan umpan balik langsung yang lebih baik dan lebih tepat

waktu (Barua et al., 1995). Semua ini memberi kesempatan bagi manager untuk membuat tindakan korektif yang cepat (Rees dan Sutcliffe, 1994), sehingga ketika ia mengindikasikan suatu kinerja yang buruk, maka tindakan korektif dapat diambil sebelum pengaruh keuangan yang lebih serius terjadi. Hal ini dimungkinkan karena ukuran yang tercakup dalam evaluasi kinerja multiukuran memberi informasi tentang kinerja keuangan, konsumen, proses internal, pertumbuhan dan inovasi.

2.1.3. KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN

Kinerja keuangan yang dapat memberi *return* memuaskan bagi pemilik atau pemegang saham adalah tujuan akhir dari semua rencana, kebijakan dan tindakan yang telah dipilih. Investor akan selalu memonitor *return* investasinya, sehingga ROI merupakan satu ukuran tunggal yang paling penting bagi investor. Menurut Simon (2000), ROI merupakan ukuran akuntansi yang menjadi surogasi tunggal terbaik untuk kinerja keuangan keseluruhan. Dengan pertimbangan tersebut, maka penelitian ini menggunakan *return on investment* (ROI) sebagai surogasi kinerja keuangan perusahaan.

2.1.4. STRATEGI KOMPETITIF

Dalam pandangan klasik, strategi adalah suatu cara membentuk tujuan dan sasaran jangka panjang organisasi secara eksplisit; mendefinisikan program tindakan utama yang diperlukan untuk mencapai tujuan tersebut; dan menggunakan sumber daya penting. Menurut Hambrick (2001) strategi adalah suatu cara yang terpusat, terintegrasi dan diorientasikan secara eksternal tentang bagaimana suatu perusahaan akan mencapai tujuannya. Jadi esensi strategi adalah memilih untuk melakukan

aktivitas yang berbeda dari yang dilakukan pesaing (Porter, 1996). Dengan demikian, mengembangkan suatu strategi kompetitif adalah berarti mengembangkan suatu formula luas untuk bagaimana suatu organisasi bisnis akan berkompetisi, apa tujuannya, dan kebijakan apa yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tersebut.

Dalam konteks strategi bisnis yang mengarah pada strategi kompetitif, Miles dan Snow (1978), mengidentifikasi empat tipe strategi menurut tingkat mereka merubah produk dan pasarnya. Keempat tipe strategi itu adalah *Prospectors*, *Defenders*, *Analyzers* dan *Reactors*. Perbedaan fundamental keempat tipe strategi itu adalah pada tingkat perubahan dalam domain organisasi. *Analyzers* berada diantara tipologi *Prospectors* dan *Defenders*. Bila dikonseptualisasikan sebagai suatu kontinum, maka *Prospectors* dan *Defenders* terletak pada dua ujung kontinum yang berlawanan. Sedangkan *Reactors* tidak memiliki strategi yang jelas dan dipandang sebagai suatu tipe organisasi disfungsional, dan oleh karena itu tidak dimasukkan dalam penelitian ini.

Prospectors dikarakteristikan dengan kedinamisannya dalam mencari kesempatan pasar, kemampuannya untuk mengembangkan dan memproduksi produk baru untuk memenuhi kebutuhan konsumen, investasi sumber daya keuangan mereka dalam jumlah besar terkait dengan riset dan pengembangan, dan peningkatan *teamwork*. *Prospectors* mencakup perusahaan-perusahaan yang berusaha untuk mengidentifikasi kesempatan pasar produk atau jasa baru, dan beradaptasi dengan cepat terhadap lingkungan eksternal, serta mengikuti strategi untuk menjadi “yang pertama dalam pasar”.

Defenders beroperasi dalam domain pasar produk sempit yang dikarakteristikan dengan volume produksi tinggi dan diversitas produk yang rendah. Mereka berkompetisi secara agresif pada harga, kualitas dan pelayanan konsumen, tidak terlalu konsern dengan pengembangan produk atau pasar tetapi menekankan efisiensi operasi. Tipe strategi ini membutuhkan konstruksi fasilitas berskala efisien yang agresif, melakukan pengurangan biaya yang hebat (*vigorous*) melalui pengalaman, pengendalian biaya dan overhead yang ketat, minimisasi dalam bidang seperti R&D, pelayanan, *sales force*, iklan dan sebagainya. Biaya secara relatif lebih rendah dari kompetitor merupakan tema yang dijalankan pada strategi ini.

Mengikuti Gosselin (1997), penelitian ini menggunakan tipologi strategi Miles dan Snows (1978), dengan alasan sebagai berikut: pertama, kapasitas suatu organisasi untuk berinovasi adalah dimensi kunci tipologi ini. Oleh karena itu tipologi ini tepat untuk menguji isu inovasi dalam sistem akuntansi manajemen, tidak terkecuali inovasi dalam sistem evaluasi kinerja. Alasan kedua, tipologi ini konsisten dengan tipe strategi generik *Differentiation* dan *Low Cost* (Porter, 1985) atau tipe *Entrepreneurial* dan *Adaptive* menurut Mitzberg (1973). Alasan ketiga, Miles dan Snow secara jelas menyatakan bahwa sistem pengendalian yang diterapkan pada organisasi harus kongruen dengan strategi perusahaan. Alasan keempat, tipologi Miles dan Snow (1978) secara akademik diterima dengan baik dan secara internal konsisten, dan telah diuji secara empiris dalam sejumlah penelitian sebelumnya (Hambrick, 1981, 1983; Snow dan Hrebiniak, 1980; Slocus et al., 1985, Simon 1987, 1988, 1990, dalam Gosselin, 1997).

2.1.5. HUBUNGAN EVALUASI KINERJA BERDASARKAN MULTI-UKURAN DENGAN KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN

Aktivitas penciptaan nilai bagi perusahaan dalam memenangkan persaingan bisnis global yang kompleks dan berubah dengan sangat cepat, kini tidak bertumpu pada asset berwujud dan tetap, tetapi bertumpu pada kemampuan dan asset tidak berwujud dan tidak tetap (Kaplan dan Atkinsosn, 1998, Simon, 2000). Implikasinya, spesialisasi fungsional harus diintegrasikan pada proses bisnis berbasis konsumen, produk yang inovatif, responsif dan fleksibel, serta inovasi dalam produk, pelayanan dan proses produksi harus diciptakan oleh karyawan yang terlatih, melalui penggunaan teknologi informasi yang superior.

Ketika organisasi berinvestasi untuk memiliki kemampuan tidak berwujud ini, maka keberhasilan mereka tidak dapat dimotivasi dan diukur hanya dengan model evaluasi kinerja tradisional yang berdasarkan pada ukuran keuangan semata (Simon, 2000). Oleh sebab itu dibutuhkan suatu evaluasi kinerja yang dapat menilai kinerja keuangan dan *driver* kinerja keuangan masa datang. Hal ini dapat dipenuhi dengan menggunakan evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran, yang terdiri dari perspektif keuangan, konsumen, proses internal, *learning* dan inovasi.

Teori pemasaran mengatakan bahwa seorang konsumen yang puas, akan melakukan pembelian berulang dan iklan positif bagi produk yang ditawarkan, yang pada gilirannya akan berpengaruh positif terhadap kinerja keuangan perusahaan. Kendati hubungan kepuasan konsumen dengan kinerja keuangan atau kinerja akuntansi masih belum konsisten, hasil penelitian Anderson et al., (1994); Said et al.,

(2003) dan Banker et al., (2000) menyediakan bukti empiris bahwa ukuran non-keuangan berasosiasi dengan kinerja ekonomi perusahaan. Penelitian Anderson et al., (1994) menyediakan bukti empiris bahwa kepuasan konsumen secara positif berasosiasi dengan ROI kontemporanus, setelah mengontrol *past ROI* dan trend runtut waktu. Namun pada perusahaan jasa, asosiasi tersebut lebih lemah atau negatif.

Penelitian Banker et al., (1998) dengan menggunakan sampel 18 hotel di Amerika juga menyediakan bukti empiris tentang adanya hubungan positif antara ukuran kepuasan konsumen dan kinerja akuntansi masa datang. Bukti empiris ini menunjukkan bahwa ukuran kinerja harus dipandang dari perspektif konsumen (Lynch dan Cross dalam Brinker 1992), sehingga mengarahkan perhatian pada faktor non-keuangan seperti kualitas pelayanan dan kepuasan pelanggan adalah hal yang penting (Eccles, 1991). Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja seharusnya mencakup faktor keuangan dan non-keuangan yang secara langsung terkait dengan misi, sasaran/tujuan, strategi dan faktor kritis organisasi, seperti kepuasan pelanggan, kualitas, fleksibilitas dan produktivitas (Hendricks et al., 1996)

Dimasukkannya faktor non-keuangan dalam penilaian kinerja manajer akan menyeimbangkan orientasi perhatian dan tindakan mereka pada aspek jangka pendek dan sekaligus jangka panjang. Hal ini akan mengurangi tekanan internal yang mereka alami, dan berpengaruh positif pada kinerja individual mereka, yang pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Uraian dan argumen di atas mengarah pada dugaan bahwa evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran akan mengurangi tekanan internal yang dialami manajer

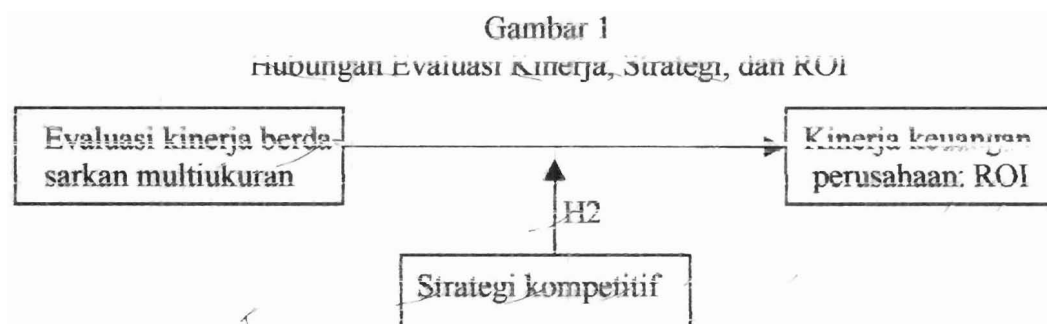
dan dapat menyeimbangkan orientasi tindakan mereka untuk mencapai kongruensi tujuan. Hal ini akan membuat performa manager menjadi lebih baik, sehingga pada gilirannya akan berpengaruh terhadap kinerja keuangan perusahaan. Dugaan ini diuji dalam bentuk hipotesis 1 seperti yang telah disebutkan dalam bagian perumusan masalah:

2.2. HUBUNGAN STRATEGI, EVALUASI KINERJA BERDASARKAN MULTIUKURAN DAN KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN

Ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya tentang pengaruh evaluasi kinerja yang menggunakan ukuran non-keuangan terhadap kinerja keuangan perusahaan mengindikasikan adanya faktor-faktor kontekstual dan situasional diantara kedua variabel tersebut (Govindarajan, 1986). Seperti telah disebutkan pada bagian sebelumnya, strategi kompetitif merupakan faktor kontinjen yang digunakan sebagai variabel pemoderasi dalam penelitian ini. Mengacu pada tipologi Miles dan Snow (1978), penelitian ini menggunakan dua tipe strategi yang secara ekstrim berbeda yaitu *Prospectors* dan *Defenders*. Ketika strategi yang dipilih berorientasi pada *Prospector*, maka perusahaan-perusahaan yang mengadopsi strategi ini akan selalu mengidentifikasi kesempatan baru untuk menjadi “*yang pertama dalam pasar*”. Mereka sangat memperhatikan inovasi sebagai upaya untuk bisa merespon secara cepat kebutuhan konsumen akan produk yang berkualitas baik dan berharga murah (Kaplan dan Atkinson 1998).

kinerja, maka akan terjadi ketidaksinkronan orientasi, fokus perhatian dan pemahaman. Konsekwensinya, manager cenderung akan mengabaikan aspek non-keuangan sebagai fokus tindakan mereka, karena hal ini tidak akan berpengaruh terhadap performa atau nilai kinerja mereka. Pada gilirannya, penggunaan evaluasi kinerja berdasarkan multi-ukuran ini (yakni memasukkan faktor non-keuangan) tidak akan berpengaruh besar terhadap kinerja keuangan perusahaan.

Sesuai dengan Van de Ven dan Drazin (1985) dalam Wahyuningsih (2001), bahwa adanya kesesuaian dan kecocokan akan meningkatkan kinerja organisasi, maka argumen di atas bermuara pada dugaan bahwa interaksi antara strategi *prospectors* dengan evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran akan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Prediksi ini dirumuskan dalam bentuk hipotesis 2 (H2) di atas, dan dapat dilihat pada gambar 1.



2.3. KAJIAN PENELITIAN YANG RELEVAN

Peningkatan penggunaan dan manfaat potensial kombinasi ukuran keuangan dan non-keuangan telah banyak dibicarakan dalam literatur akuntansi (seperti Itner et al., 1997; Stievers et al., 1998, Lambert, 1998; Itner dan Larcker, 1998, 2001; Banker et al., 2000; Hussain dan Gunasekaran, 2003; Solihin et al., 2004). Hasil-

hasil penelitian tersebut menyediakan bukti empiris yang tidak konsisten, sehingga membuka peluang untuk penelitian selanjutnya dalam topik ini.

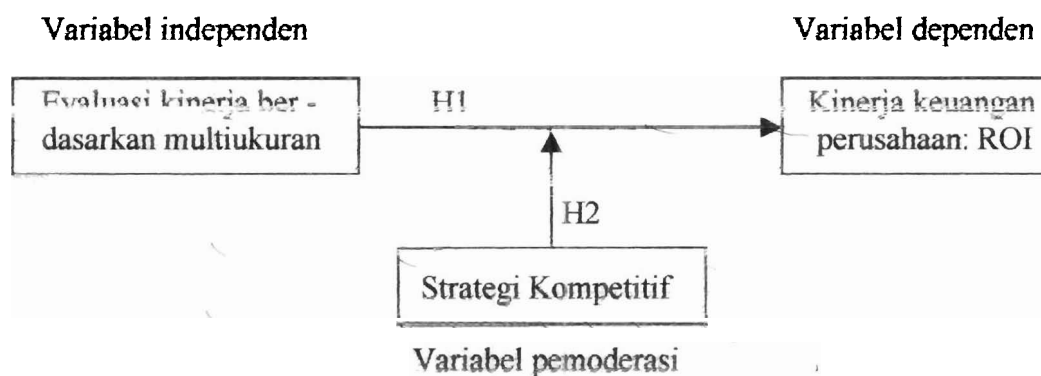
Penelitian Ittner dan Larcker (1998) pada level konsumen menyediakan bukti empiris bahwa ukuran kepuasan konsumen berhubungan positif dan signifikan terhadap kinerja akuntansi masa datang, namun beberapa diantara hubungan tersebut berbentuk non-linear. Hal ini mengarah pada kesimpulan bahwa hanya diperoleh dukungan yang tidak terlalu kuat (*modest support*) tentang klaim bahwa ukuran kepuasan konsumen adalah indikator penting kinerja akuntansi. Penelitian Anderson et al., (1994) yang menguji konsekuensi kinerja kepuasan konsumen dengan menggunakan sampel 77 perusahaan manufaktur Swedia memberi hasil yang berbeda dengan Ittner dan Larcker (1998). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada perusahaan manufaktur, kepuasan konsumen berasosiasi positif dengan ROI kontemporanus, namun asosiasi ini lemah atau negatif pada perusahaan jasa. Penelitian Banker et al., (2000), juga telah menyediakan bukti empiris tentang adanya hubungan positif antara ukuran kepuasan konsumen dan kinerja akuntansi masa datang.

Penelitian Said et al., (2003) adalah satu diantara banyak penelitian yang menguji pengaruh ukuran non-keuangan terhadap kinerja perusahaan saat ini dan masa datang. Dengan menggunakan data sekunder (*archival data*) dari tahun 1993 hingga 1998, penelitian ini membandingkan kinerja perusahaan yang menggunakan multiukuran dengan kinerja perusahaan yang hanya menggunakan ukuran keuangan (ukuran tunggal). Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa perusahaan yang menggunakan multiukuran secara signifikan memiliki tingkat ROA rata-rata dan

maka apapun bentuk evaluasi kinerja yang digunakan seharusnya bertujuan untuk meningkatkan kinerja keuangan perusahaan.

Dengan menggunakan evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran, maka orientasi perhatian dan aktivitas manager menjadi seimbang antara *output* berupa ukuran keuangan, dengan *driver* berupa ukuran non-keuangan. Hal ini akan berpengaruh positif terhadap kinerja manager, dan pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan perusahaan secara keseluruhan. Pengaruh tersebut tergantung pada sejumlah faktor kontekstual dan situasional yang terkait dengan karakteristik perusahaan dan lingkungan. Hal ini dapat digambarkan dalam suatu kerangka berpikir pada gambar 2.

Gambar 2
Kerangka Berpikir



BAB III

TUJUAN DAN MANFAAT PENELITIAN

3.1. TUJUAN PENELITIAN

Penelitian ini pada intinya bertujuan untuk menguji pengaruh evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran terhadap kinerja keuangan perusahaan (ROI) dengan strategi kompetitif sebagai variabel pemoderasi. Mengingat bahwa penelitian ini adalah penelitian awal yang menggunakan triangulasi data untuk menguji pengaruh evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran terhadap kinerja keuangan perusahaan (ROI) dan faktor yang memoderasi pengaruh tersebut, maka penelitian ini juga akan menguji pengaruh evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran secara individual terhadap kinerja keuangan perusahaan.

3.2. KONTRIBUSI PENELITIAN

Kontribusi penelitian ini adalah:

1. Merupakan penelitian awal yang menggunakan triangulasi data dalam topik ini, sehingga berpotensi untuk menyediakan data dan pemahaman yang lebih kaya tentang pengaruh evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran terhadap kinerja keuangan perusahaan.
2. Memasukkan perspektif non-keuangan yang lebih kompleks dalam evaluasi kinerja, yaitu perspektif konsumen, proses bisnis internal, *learning* dan inovasi.

3. Memasukkan isu kesesuaian dan kecocokan (*fit and match*) dalam bentuk interaksi variabel evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran dan strategi kompetitif untuk menguji pengaruh faktor kontekstual dan situasional.

3.3. MANFAAT PENELITIAN

Penelitian ini akan memberi manfaat ganda, baik bagi kalangan akademisi maupun kalangan praktisi/bisnis. Bagi kalangan akademisi: dengan mengetahui apakah strategi kompetitif dapat memoderasi hubungan evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran dan kinerja keuangan perusahaan, maka akan memberi tambahan pemahaman tentang ketidakkonsistenan hasil penelitian sebelumnya dalam topik ini. Bagi kalangan praktisi atau bisnis: dengan mengetahui interaksi hubungan evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran dengan strategi kompetitif, maka dapat menyediakan pemahaman tentang pentingnya isu *fit and match* dalam mengimplementasikan suatu sistem evaluasi kinerja. Hasil pengujian interaksi ini dapat memberi masukan tentang pada tipe strategi kompetitif manakah evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran akan memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

BAB IV

METODA PENELITIAN

4.1. POPULASI, SAMPEL DAN RESPONDEN PENELITIAN

Populasi penelitian ini adalah seluruh perusahaan *go public* yang terdaftar dalam *Jakarta Stock Exchange* publikasi tahun 2004 sebagai perusahaan manufaktur. Penggunaan perusahaan *go public* dimaksudkan untuk memudahkan peneliti dalam mengakses data sekunder berupa ROI perusahaan. Sektor manufaktur dipilih karena memiliki aktivitas yang sangat kompleks, beroperasi pada lingkungan yang perubahannya sangat cepat, dan dengan tingkat persaingan yang tinggi.

Sampel dipilih dengan cara *purposive sampling*, dengan kriteria tergolong perusahaan berskala besar yang memiliki lebih dari 100. Pertimbangannya adalah, pertama, perusahaan berskala kecil pada umumnya tidak mempunyai sistem pengendalian yang jelas. Kedua, terkait dengan aktivitasnya yang kompleks, maka evaluasi kinerja pada perusahaan berskala besar akan menjadi lebih kompleks dan mencakup beragam ukuran, yaitu yang dapat mencakup aspek keuangan dan non-keuangan. Total sampel potensial berjumlah 153 perusahaan manufaktur *go public* yang terdiri dari 20 sub-sektor industri dan tersebar di seluruh Indonesia. Untuk tujuan efisiensi, maka hanya perusahaan yang berlokasi di Jakarta dan sekitarnya saja yang dipilih sebagai sampel. Total sampel pada penelitian ini adalah 77 perusahaan manufaktur *go public* yang terdapat di Jakarta dan sekitarnya. Responden penelitian adalah 3 manager fungsional dari setiap perusahaan sampel, yaitu manager

keuangan/ akuntansi, penjualan/ pemasaran, dan produksi, sehingga total responden potensial berjumlah 231 orang.

4. 2. METODA PENGUMPULAN DATA

Data pada penelitian ini terdiri dari data primer dan data sekunder. Data sekunder berupa ROI diperoleh dari laporan keuangan publikasian dan berfungsi sebagai variabel dependen. Sedangkan data primer yang diperoleh melalui *mail survey* berfungsi sebagai variabel independen dan variabel pemoderasi. Kuesioner yang berisi item-item pertanyaan untuk mengukur variabel evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran dan strategi kompetitif dikirim via pos kepada responden dari perusahaan yang dipilih.

Oleh karena penelitian ini menggunakan triangulasi data yaitu menghubungkan data primer dengan data sekunder, maka kuesioner yang berisi data primer dihubungkan dengan laporan keuangan masing-masing perusahaan sampel. Untuk tujuan ini diperlukan *follow-up procedures* yang dapat mengidentifikasi kuesioner dengan laporan keuangan publikasian perusahaan. Mengikuti Sekaran (2003), maka peneliti harus menjelaskan *follow up procedures* ini kepada responden dan meyakinkan bahwa peneliti menjamin kerahasiaan data penelitian ini sepenuhnya.

4. 3. INSTRUMEN PENELITIAN

Seluruh instrumen yang digunakan dalam penelitian ini diadopsi dari penelitian sebelumnya, dan terlebih dahulu diterjemahkan ke bahasa Indonesia. Instrumen untuk mengukur evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran diadopsi dari

penelitian Solihin et al.. (2004). yang terdiri atas 4 perspektif atau indikator, yaitu finansial (FN), proses bisnis internal (IN), pertumbuhan dan pembelajaran atau *learning and growth* (LG), dan konsumen (CS).

Adapun instrumen untuk mengukur strategi yang dikembangkan oleh Venkatraman (1989) dalam Sabherwal dan Chan (2001) belum digunakan secara luas dan untuk setting Indonesia terutama perusahaan manufaktur –sepanjang pengetahuan peneliti- belum pernah digunakan. Instrumen ini didasarkan atas 6 pespektif atau indikator yaitu kebertahanan (DF), analisis (AN), penolakan resiko (RA), keproaktifan (PR), futuritas (FT), dan keagresifan (AG).

4. 4. PENGUKURAN VARIABEL

4.4.1. VARIABEL DEPENDEN: KINERJA KEUANGAN PERUSAHAAN

Return on Investment (ROI) yang merupakan surogasi kinerja keuangan perusahaan, diperoleh dari Direktori Pasar Modal Indonesia tahun 2004. Menurut Venkatraman dan Ramanujan (1984) sebagaimana yang dikutip oleh Sabherwal dan Chan (2001), indikator kinerja yang objektif diperoleh dari data sekunder.

4.4. 2 VARIABEL INDEPENDEN: EVALUASI KINERJA

BERDASARKAN MULTIUKURAN

Variabel evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran diukur dengan dua puluh item pertanyaan pada 6 point skala Likert yaitu 1= tidak pernah penting, dan 6= selalu penting. Kedua puluh pertanyaan itu terdiri dari 3 pertanyaan untuk perspektif Finansial (FN), 6 pertanyaan untuk perspektif Proses Bisnis Internal (IN), 3 pertanyaan untuk perspektif *Learning and Growth* (LG) dan 8 pertanyaan untuk

perspektif Konsumen. Responden diminta untuk mengindikasikan seberapa penting faktor keuangan dan non-keuangan digunakan dalam evaluasi kinerja mereka. Angka yang tinggi menunjukkan semakin kuat intensitas penggunaan ukuran tersebut dalam penilaian kinerja mereka. Skala 1 hingga 3 menunjukkan bahwa intensitas penggunaan multiukuran dalam evaluasi kinerja adalah rendah. Skala 4 sampai 6 menunjukkan hal yang sebaliknya. Pengelompokan suatu perusahaan dalam kelompok intensitas tinggi atau rendah, didasarkan pada skor rata-rata untuk kedua puluh item pertanyaan. Jika skor rata-rata antara 1 hingga 3, maka dikelompokkan dalam evaluasi kinerja multiukuran dengan intensitas penggunaan rendah, dan sebaliknya.

4. 4. 3 VARIABEL PEMODERASI: STRATEGI KOMPETITIF

Variabel strategi kompetitif diukur dengan menggunakan lima point skala Likert, yaitu 1= sangat tidak setuju dan 5 = sangat setuju. Pada penelitian ini peneliti tidak menggunakan perspektif penolakan resiko seperti pada Sabherwal dan Chan (2001), melainkan menggunakan atribut tingkat resiko. Hal ini dilakukan karena beberapa istilah dalam perspektif penolakan resiko kurang banyak dipakai dibandingkan dengan yang mengacu pada perspektif tingkat resiko. Mengikuti Sabherwal dan Chan (2001), identifikasi perusahaan sebagai *Prospectors* dan *Defenders* didasarkan pada kategori tinggi (skala 4-5), sedang (skala 3), dan rendah (skala 1-2), seperti dapat dilihat pada tabel 2. *Prospectors* akan memberi nilai yang tinggi pada atribut keproaktifan dan nilai yang rendah pada atribut kebertahanan, dan hal yang sebaliknya terjadi pada *Defenders*.

Tabel 2.1
Profil Strategi Bisnis Defenders, Prospectors dan Analyzers

Attribut	Defenders	Prospectors	Analyzer
Kebertahanan	tinggi	rendah	sedang
Tingkat Resiko	rendah	tinggi	rendah
Keagresifan	sedang	tinggi	sedang
Keproaktifan	rendah	tinggi	sedang
Analisis	sedang	sedang	tinggi
Futuritas	tinggi	sedang	sedang

4. 5. UJI VALIDITAS DAN RELIABILITAS INSTRUMEN

Validitas konstruk menguji seberapa baik hasil yang diperoleh dari penggunaan suatu ukuran untuk menguji teori yang ingin diuji, dan uji reliabilitas bertujuan untuk menguji seberapa konsisten suatu instrumen mengukur konsep yang diukurnya (Sekaran, 2003). Pada penelitian ini, uji validitas yang digunakan adalah korelasi *product moment*. Untuk item-item pertanyaan yang menggunakan skala multipoint, uji reliabilitas internal yang paling populer adalah *Crombach's Coefficient Alpha*. Instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Crombach's Alpha* lebih dari 0,60 (Sekaran, 2003).

4. 6. MODEL, ANALISIS DAN TEKNIK ANALISIS

Penelitian ini pada prinsipnya bermaksud untuk menguji pengaruh interaksi evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran dengan strategi kompetitif terhadap kinerja keuangan perusahaan (hipotesis 2). Oleh karena hipotesis ini menguji pengaruh interaksi variabel independen dengan variabel pemoderasi terhadap variabel dependen, maka metode statistik yang digunakan adalah *Moderated Regression Analysis*. Untuk itu terlebih dahulu dilakukan uji asumsi klasik berupa uji normalitas,

heterokedastisitas, multikolinearitas dan autokorelasi. Pada penelitian ini uji autokorelasi tidak dilakukan karena data yang digunakan tidak bersifat runtut waktu (*time series*). Data diolah dengan menggunakan SPSS versi 11.5.

Kedua hipotesis yang diajukan diuji dengan model berikut ini:

$$ROI = a + b_1 \text{ MULTIKIN} + b_2 \text{ STRATEGI} + b_3 \text{ MULTIKIN} * \text{STRATEGI} + e$$

Dalam hal ini:

ROI = Kinerja keuangan perusahaan (ROI).
MULTIKIN = Evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran
STRATEGI = Strategi kompetitif
MULTIKIN * STRATEGI = Interaksi
a = Konstanta
b₁, b₂ dan b₃ = Koefisien regresi
e = Error

Untuk mengetahui apakah model regresi dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen, dapat dilihat dari tingkat signifikansi atau nilai F hitung. Jika F hitung lebih besar dari nilai F-tabel maka berarti model dapat digunakan untuk memprediksi variabel dependen. Kesimpulan untuk pengujian hipotesis 1 dan 2 dapat dilihat dari koefisien regresi b₁ dan b₃ dan tingkat signifikansinya. Jika nilai b₁ signifikan maka berarti hipotesis 1 didukung (berarti tersedia bukti yang cukup untuk menolak hipotesis nol). Sedangkan untuk mengetahui apakah strategi mempengaruhi hubungan intensitas penggunaan evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran terhadap kinerja keuangan perusahaan yang diuji dalam hipotesis 2, dapat dilihat dari koefisien regresi 3 (b₃). Hipotesis alternatif (H₂) akan didukung (berarti menolak hipotesis nol) jika koefisien b₃ positif dan secara statistis signifikan.

BAB V

HASIL PENELITIAN

5.1. PENGUMPULAN DATA

Seperti telah disebutkan pada metode penelitian, data pada penelitian ini terdiri data data primer (variabel independen dan pemoderasi) dan data sekunder (variabel dependen). Data primer dikumpulkan dengan metode *mail survey*. Dari 77 perusahaan yang dipilih sebagai sampel penelitian (dengan total responden 231 orang), 14 perusahaan diantaranya telah pindah alamat, sehingga 42 kuesioner tidak sampai ke alamat. Hingga batas akhir pengumpulan data, kuesioner yang diterima kembali berjumlah 51 buah. Kuesioner kembali yang tidak sesuai dengan kriteria dimaksudkan berjumlah 10 buah, sehingga kuesioner yang dapat dianalisis pada tahap awal berjumlah 41 buah. Perinciannya dapat dilihat pada tabel 5.1.

Tabel 5.1.
Perincian Tingkat Respon Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Kuesioner yang dikirim	231
Kuesioner yang tidak sampai ke alamat responden	(42)
Kuesioner yang sampai ke alamat	189
Kuesioner yang diterima kembali	51
Kuesioner yang tidak memenuhi kriteria	10
Kuesioner yang dapat dianalisis	41

Empat puluh satu responden tersebut berasal dari sepuluh sub sektor dalam industri manufaktur, yaitu makanan dan minuman, kimia, perekat (*Adhesive*), produk plastik dan kaca, metal dan produk terkait, produk tanah liat, kaca dan keramik, kabel, otomotif dan produk terkait, farmasi, barang-barang konsumen. Mayoritas

responden memiliki latar belakang pendidikan S1, yakni sebanyak 63,41%. disusul oleh S2 sebanyak 26,83%. Komposisi responden adalah manager keuangan dan atau akuntansi (32%), manager produksi (34%), dan manager penjualan dan pemasaran (34%). Dari sisi gender, mayoritas responden adalah laki-laki (82,93%).

5.2. STATISTIK DESKRIPTIF

Dari 41 sampel awal yang dianalisis, enam diantaranya dikeluarkan dari analisis karena merupakan *outlier*, sehingga total sampel yang dapat dianalisis selanjutnya berjumlah 35. Tabel 5.2 menunjukkan ringkasan statistik deskriptif penelitian ini.

Tabel 5.2.
Statistik Deskriptif

Variabel	Mean	Deviasi Standar
ROI	0,053000	0,066780
Evaluasi kinerja multiukuran (MULTIKIN)	4,548571	0,969345
Strategi kompetitif (STRATEGI)	3,863736	0,499943

5.3. UJI NON-RESPON BIAS

Indriantoro dan Supomo (1999) menyatakan bahwa *Non-Respon Bias* merefleksikan suatu kesalahan yang berkaitan dengan respon subjek penelitian. Dalam hal ini subjek yang tidak merespon kuesioner lebih representatif daripada subjek yang merespon. Konsekwensinya, sampel yang diobservasi tidak merepresentasikan karakter populasinya secara akurat. Uji Non-Respon Bias dapat disimpulkan dari perbedaan karakteristik antara subjek yang merespon dengan yang tidak merespon kuesioner, dengan cara memisahkan respon yang diterima awal (3 minggu setelah tanggal pengiriman), dan yang diterima akhir (4 minggu setelah

tanggal pengiriman). Hasil uji -t pada tabel 5.3 menunjukkan bahwa tidak terjadi perbedaan yang signifikan antara kelompok responden yang ingin menjawab dengan yang tidak ingin menjawab.

Tabel 5.3
Hasil Pengujian *Non-Respon Bias*

Variabel	Awal (n=15)	Akhir (n=20)
	Mean	Mean
Evaluasi Kinerja Multiukuran (MULTIKIN)	4,545000	4,553333
Strategi Kompetitif (STRATEGI)	3,934615	3,769231

5.4. PENGUJIAN VALIDITAS KONSTRUK

Validitas konstruk pada penelitian ini menggunakan korelasi *product moment*. Untuk sampel sebanyak 41, nilai r-tabel minimum yang harus dipenuhi adalah 0,261. Suatu item pertanyaan dikatakan valid jika memiliki nilai r-hitung positif dan lebih besar dari nilai r-tabel. Seluruh item pertanyaan pada variabel Evaluasi Kinerja Berdasarkan Multiukuran (MULTIKIN) memiliki nilai r-hitung positif dan lebih besar dari nilai r-tabel, yaitu antara 0,7024 hingga 0,9545, sehingga dapat disimpulkan bahwa seluruh item tersebut adalah valid. Hasil pengujian validitas untuk variabel Strategi menunjukkan bahwa 5 item tidak valid (DF1, DF2, RL3, AG2 dan AG3). Pengujian validitas selanjutnya dengan tidak memasukkan kelima item tersebut menunjukkan bahwa 13 item sisanya adalah valid, dengan r-hitung antara 0,3456 dan 0,7121.

5.5. PENGUJIAN RELIABILITAS INSTRUMEN

Menurut Sekaran (2003), instrumen dikatakan reliabel jika nilai *Crombach's Alpha* lebih dari 0,60. Hasil uji reliabilitas pada tabel 5.4 berikut menunjukkan bahwa seluruh pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah reliabel karena memiliki nilai *Crombach's Alpha* lebih dari 0,60.

Tabel 5.4
Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Variabel	<i>Crombach Alpha</i>
Evaluasi Kinerja Multiukuran (MULTIKIN)	0,9339
Strategi Kompetitif (STRATEGI)	0,8564

5.6. PENGUJIAN ASUMSI KLASIK

5.6.1. UJI NORMALITAS

Uji normalitas residual pada penelitian ini menggunakan Kolmogorov-Smirnov pada $\alpha = 0,05$. Distribusi dikatakan normal jika signifikansinya lebih dari $\alpha = 0,05$. Hasil uji normalitas menunjukkan bahwa nilai Kolmogorov-Smirnov Z adalah 0,920 dan signifikan pada 0.366. Tingkat signifikansi ini jauh lebih besar dari $\alpha = 0,05$, sehingga dapat disimpulkan bahwa distribusi residual adalah normal.

5.6.2. MULTIKOLINEARITAS

Uji multikolinearitas pada penelitian ini mengacu pada Hairs et al., (1998) dengan menggunakan *variance inflation factor* (VIF) dan *tolerance value*. Multikolinearitas tidak terjadi jika nilai VIF kurang dari 10 dan nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10. Ringkasan hasil uji multikolinearitas pada tabel 5.5 menunjukkan tidak terjadi multikolinearitas.

Tabel 5.5
Hasil Uji Multikolinearitas

Variabel	Tolerance	VIF
Evaluasi Kinerja Multiukuran (MULTIKIN)	0,751	1,332
Strategi Kompetitif (STRATEGI)	0,719	1,391

5. 6. 3. HETEROSKEDASTISITAS

Untuk menguji terjadi tidaknya heterokedastisitas, penelitian ini menggunakan uji Glejser. Jika variabel independen signifikan secara statistik mempengaruhi variabel dependen maka ada indikasi terjadi heteroskedastisitas. Ringkasan hasil Uji Glejser pada tabel 5.6 menunjukkan bahwa heteroskedastisitas tidak terjadi karena masing-masing variabel independen memiliki signifikansi lebih besar dari $\alpha = 0,05$.

Tabel 5.6
Hasil Uji Glejser

Variabel	Sig
Evaluasi Kinerja Multiukuran	0,245
Strategi Kompetitif	0,827

5. 7. PENGUJIAN HIPOTESIS DAN PEMBAHASAN

Hipotesis 1 bertujuan untuk menguji pengaruh evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran terhadap kinerja keuangan perusahaan. Hipotesis 2 bertujuan untuk menguji pengaruh strategi kompetitif terhadap hubungan antara evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran dan kinerja keuangan perusahaan, pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika strategi kompetitif mengarah ke *prospectors*.

Ringkasan hasil uji regresi berganda untuk hipotesis 1 dan 2 pada tabel 5.7 menunjukkan bahwa *p-value* adalah 0,05. Oleh karena tingkat signifikansi ini tidak

RAB VI

SIMPULAN, IMPLIKASI, KETERBATASAN DAN SARAN

6. 1. SIMPULAN

Hasil pengujian penelitian ini menyediakan bukti empiris berikut:

1. Dengan dapat ditolaknya H_0 pada pengujian hipotesis 1 (berarti H_1 didukung) menunjukkan bahwa intensitas penggunaan evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran berpengaruh signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan. Arah yang negatif mengindikasikan bahwa untuk sampel masyarakat Indonesia meningkatnya intensitas penggunaan evaluasi kinerja multiukuran yang berdampak pada berkurangnya tekanan internal untuk berfokus pada pencapaian angka-angka keuangan, ternyata menurunkan kinerja keuangan perusahaan. Temuan ini juga mengindikasikan bahwa bagi masyarakat Indonesia masih diperlukan tekanan internal yang kuat untuk berfokus pada pencapaian “angka-angka akuntansi” sebagai upaya untuk mendorong peningkatan kinerja keuangan perusahaan.
2. Dengan dapat ditolaknya H_0 pada pengujian hipotesis 2 (berarti H_2 didukung) menunjukkan bahwa interaksi intensitas penggunaan evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran dan strategi kompetitif berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan, dan pengaruh tersebut akan semakin kuat ketika strategi kompetitif mengarah *ke prospectors*. Strategi kompetitif adalah variabel yang memoderasi hubungan intensitas penggunaan evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran dan kinerja keuangan perusahaan.

manajemen bertujuan untuk mendukung strategi yang telah dipilih, oleh karena itu perlu ada kesesuaian diantara keduanya. Adanya kesesuaian ini akan memberi pengaruh positif dan secara statistik signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

2. Evaluasi kinerja berdasarkan multiukuran akan lebih berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan, ketika strategi kompetitif mengarah ke *prospectors*.

5. 3. KETERBATASAN

Seperti penelitian lainnya, penelitian ini juga memiliki beberapa keterbatasan:

1. Dari sisi metoda pengumpulan data: adanya identifikasi kuesioner sebagai keharusan dari triangulasi data menyebabkan rendahnya tingkat respon pada penelitian ini, yaitu sebesar 51 dari total 231 kuesioner yang dikirim. Hal ini mengindikasikan bahwa untuk setting Indonesia, responden belum siap menerima bentuk kuesioner seperti ini.
2. Dari sisi generalisasi hasil penelitian, keterbatasan generalisasi hasil penelitian ini bersumber dari sampel yang terlibat dalam pengujian ini, yaitu 10 sub-sektor dari total 20 sub-sektor dalam industri manufaktur yang *go public*. Konsekwensinya, generalisasi hasil penelitian ini terhadap keseluruhan industri manufaktur dan industri lain masih perlu diuji.
3. *Return On Investment* (ROI) yang digunakan sebagai proksi kinerja keuangan pada penelitian ini merupakan data 1 tahun (*cross sectional*). Hal ini menyebabkan pengaruh rentang waktu yang pasti antara penerapan evaluasi

DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, E. C., Fornell, dan D., Lehmann. 1994. Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing Research*. Juli: 53-66
- Anthony, N. R. dan V., Govindarajan. 2004. *Management Control System*. Eleventh Edition. McGraw-Hill, New York.
- Arnold, J. dan T., Hope. 1990. *Accounting for Management Decision*. Second Edition, Prentice-Hall, Inc, New Jersey
- Atkinson, H. dan J. B., Brown. 2001. Rethinking Performance Measures: Assessing Progress in UK Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13 (3): 128-135.
- Banker, R.D. P., Gordon., dan D., Srinivasan. 2000. An Empirical Investigation of an Incentive Plan that Include Nonfinancial Performance Measures. *The Accounting Review*, 75 (1) January: 65-92.
- Eccles, R.. 1991. The Performance Measurement Manivesto. *Harvard Business Review*, January-February: 131-137.
- Feltham, A.G. dan J., Xie. 1994. Performance Measure Congruity and Diversity in Multi-Task Principal/Agent Relation. *The Accounting Review*, 69: 429-453.
- Gosselin, M. 1997. The Effect of Strategy and Organizational Structure on The Adoption and Implementation of Activity Based Costing. *Accounting, Organization and Society*, 22 (2): 105-121.
- Govindarajan, V. 1986. Impact of Participation In The Budgetary Process On Managerial Attitude and Performance: Universalistic and Contingency Perspectives. *Decision Sciences*, 17 (4): 496-516.
- Hamali, J. K. K.Y., Irani Z., dan J.M., Sharp. 2001. A Framework for Managing Maintenance Using Performance Measurement Systems. *International Journal of Operation & Production Management*, 21 (1): 173-194.
- Hambricks, C.D. dan J.W. Fredericksen. 2001. Are You Sure That You Have Strategy? *Academic of Management Executive*, 15 (4): 48-59.
- Hendricks, A. J. D. G., Defreitas. dan D. K., Walker. 1996. Changing Performance Measure at Caterpillar. *Management Accounting*, December: 18-24.

Perihal: Permohonan Mengisi Kuesioner

Padang. Juni 2006

Kebada Yth:

Bapak/Ibu Manajer Produksi/Akuntansi/ Keuangan
Penjualan dan Pemasaran

Dengan hormat.

Saya yang mengirim kuesioner ini:

Nama : Eka Fauzihardani SE, MSi, Ak

Pekerjaan : Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang

melalui surat ini mengharapkan dengan sangat bantuan Bapak/Ibu untuk berkenan menjadi responden dalam penelitian saya yang berjudul **“Pengaruh Evaluasi Kinerja Berdasarkan Multi-Ukuran Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan, Dengan Strategi Kompetitif sebagai Variabel Pemoderasi”**.

Informasi yang saya butuhkan dari Bapak/Ibu bukan informasi yang bersifat rahasia (*confidential*) bagi perusahaan tempat Bapak/Ibu bekerja. Informasi yang Bapak/Ibu berikan hanya akan saya pergunakan untuk kepentingan akademis dan akan disajikan secara agregat, sehingga informasi yang bapak/Ibu berikan akan tersaji secara keseluruhan dan tidak dalam bentuk individual. Kode/Angka yang tertera pada bagian data demografis hanya merepresentasikan sub-sektor industri perusahaan Bapak/Ibu seperti yang tercantum pada buku Direktori Pasar Modal Indonesia tahun 2004 yang telah dipublikasikan, dan akan saya pergunakan untuk *follow-up procedures* ke data sekunder. Untuk itu saya menjamin kerahasiaan data penelitian dan informasi yang Bapak/Ibu berikan sepenuhnya

Saya sangat memahami kesibukan dan pentingnya waktu bagi bapak/Ibu, oleh sebab itu kuesioner ini sudah saya rancang seefisien mungkin. Saya sangat berharap Bapak/Ibu berkenan menjawab seluruh pertanyaan dengan lengkap dan mengembalikannya kepada saya dengan segera atau **paling lambat tanggal 10 Juli 2006**, dengan memasukkannya ke kantor pos atau bus surat terdekat tanpa diberi perangko.

Atas waktu, kerjasama dan dukungan Bapak/Ibu untuk mengisi kuesioner ini, terlebih dahulu saya menghaturkan terima kasih.

Hormat saya,
Peneliti

Eka Fauzihardani, SE, MSi, Ak
NIP: 132 259 057

RAGIAN 2

Berdasarkan kenyataan yang terdapat pada organisasi Bapak/Ibu dalam kurun waktu 5 tahun terakhir, maka atas pernyataan-pernyataan berikut Bapak/Ibu dimohon memberi tanda silang pada salah satu angka di antara 1 sampai 5:

1= sangat tidak setuju

2= tidak setuju

3= agak setuju

4= setuju

5= sangat setuju

Kode	Pernyataan	1	2	3	4	5
DF1	Kami mengembangkan hubungan yang kuat dengan pemasok (supplier)	1	2	3	4	5
DF2	Kami mengembangkan hubungan yang kuat dengan konsumen	1	2	3	4	5
DF3	Kami mengoptimalkan koordinasi antar departemen kami dan/atau lini produksi	1	2	3	4	5
DF4	Kami selalu berusaha meningkatkan efisiensi operasi	1	2	3	4	5
AN1	Kami cenderung berorientasi pada angka dan analitis dalam operasi kami	1	2	3	4	5
AN2	Kami membutuhkan informasi faktual yang detail untuk mendukung pembuatan keputusan harian	1	2	3	4	5
AN3	Kami mengembangkan analisis komprehensif atas setiap kesempatan dan tantangan bisnis yang kami hadapi	1	2	3	4	5
RL1	Secara umum, tipe operasi kami adalah lebih beresiko daripada kompetitor/pesaing kami	1	2	3	4	5
RL2	Kami mengadopsi pandangan yang tidak konservatif ketika membuat keputusan utama	1	2	3	4	5
RL3	Kami secara umum mengikuti pola " <i>tried and error</i> " Ketika membuat keputusan bisnis	1	2	3	4	5
PR1	Kami secara umum meningkatkan kapasitas sebelum kompetitor/pesaing kami melakukan hal yang sama	1	2	3	4	5
PR2	Kami biasanya menjadi yang pertama (pelopor) dalam memperkenalkan produk/pelayanan baru di pasar.	1	2	3	4	5
PR3	Kami mengadopsi inovasi lebih awal	1	2	3	4	5
FT1	Efektivitas bisnis jangka panjang merupakan hal yang ditekankan dalam review ukuran kinerja	1	2	3	4	5
FT2	Kami mengalokasikan anggaran dengan menggunakan kriteria yg merefleksikan pertimbangan jangka panjang	1	2	3	4	5

AG1	Kami mengorbankan keuntungan (profitabilitas) saat ini untuk memperoleh pangsa pasar	1	2	3	4	5
AG2	Menperoleh pangsa pasar lebih penting daripada <i>cash flow</i>	1	2	3	4	5
AG3	Kami secara teratur melakukan pemotongan harga (<i>price-cutting</i>) untuk meningkatkan pangsa pasar kami	1	2	3	4	5

BAGIAN 3: DATA DEMOGRAFIS SUB- SEKTOR INDUSTRI:

1. Umur: 25 s/d 35 th 35 s/d 45 th atas 45 th

2. Jenis Kelamin: Pria Wanita

3 Pendidikan terakhir: SMA/D3 S1 S2 S3

4. Jabatan Bapak/Ibu:

- Manager Produksi
- Manager Keuangan/Akuntansi
- Manager Penjualan/Pemasaran

5. Lama Bapak/Ibu menduduki jabatan ini: 1 - 5 th 5 -10 th >10Th

6. Jika Bapak/Ibu menghendaki ringkasan hasil penelitian ini, sebaiknya dialamatkan ke:

Jl..... atau e-mail:.....

= Terima Kasih Atas Waktu, Bantuan
dan Kerjasama Bapak/Ibu =

PERSONALIA PENELITIAN

a. Ketua Peneliti

Nama : Eka Fauzihardani, SE, MSi, Ak
Gol/Pangkat.NIP : IIIa/132 259 057
Jabatan Fungsional : Asisten Ahli
Jabatan Fungsional : ---
Jurusan/Fakultas : Akuntansi/Ekonomi
Pendidikan : - S-1 Jurusan Akuntansi, Universitas Andalas Padang 1996.
- S-2 Jurusan Akuntansi (konsentrasi akuntansi manajemen), Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta 2005.
Penelitian : - Penggunaan Metode Variable Costing Dalam Penentuan Harga Jual Rumah: Studi Kasus (ketua peneliti).
Perumahan Pelangi Indah Tahap II, Padang, 1996
- Etnopreneurship: strategi usaha para migran di perkotaan: Padang, Pekanbaru dan Jambi, 2001-2003, (anggota peneliti).
- Pengaruh Nilai TOEFL, TPA dan IPK-S1 terhadap Hasil Belajar Strata 2, Kasus Mahasiswa Ekonomi UGM, 2003 ((ketua peneliti).

b. Anggota Peneliti : Tidak ada

LEMBARAN PERSETUJUAN LAPORAN AKHIR HASIL PENELITIAN

1. a. Judul Penelitian : Pengaruh Sistem Evaluasi Kinerja Berdasarkan Multiukuran Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan, Dengan Strategi Kompetitif Sebagai Variabel Pemoderasi.
- b. Bidang ilmu : Akuntansi/Ekonomi
2. Personalia
- a. Ketua Peneliti : Eka Fauzihardani, SE. MSi, Ak.
Jenis Kelamin : Perempuan
- Golongan Pangkat/ NIP : Asisten Ahli /IIIa/ 132 259 057
 - Jabatan Fungsional : Staf Pengajar
 - Jabatan Struktural : ---
 - Jurusan/Fakultas : Akuntansi/Ekonomi
 - Pusat Penelitian : Lembaga Penelitian Universitas Negeri Padang
- b. Alamat Ketua Peneliti
- Kantor/Telepon/Fax : Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
Kampus Air Tawar, Padang/
 - Rumah/Telepon : Jl. Marapalam Raya IX No 12 Padang 25231
Telp: 0751-812495
 - E-mail : eka_fauzihardani@yahoo.com
3. Jumlah Anggota Peneliti : --- orang
5. Laporan Penelitian : telah diseminarkan dan direvisi sesuai saran pereviu dan masukan anggota seminar.

Pereviu I



(Dr. Susi Evanita, MS)
NIP:

Padang, Desember 2006

Pereviu II



(Dr. Sulastri, M.Pd, M.M)
NIP:

Menyetujui

Ketua Lembaga Penelitian
Universitas Negeri Padang



(Prof. Dr. H. Anas Yasin, MA)
NIP: 130 365 634