

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

*(Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur yang Ada di Kota Padang)*

**Skripsi**

*Diajukan Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Memperoleh Gelar Sarjana (S1)  
Ekonomi Universitas Negeri Padang*



**OLEH :**

**DIAN FITRIA HANDAYANI**

**13018/2009**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI PADANG**

**2013**

**HALAMAN PERSETUJUAN UJIAN SKRIPSI**

Judul : **PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN KOMPENSASI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur Di Kota Padang)**

Nama : Dian Fitria Handayani

NIM/BP : 13018/2009

Program Studi : Akuntansi

Keahlian : Akuntansi Manajemen

Fakultas : Ekonomi

Padang, Agustus 2013

Disetujui oleh:

**Pembimbing I**



**Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak**  
NIP. 19730213 199903 1 003

**Pembimbing II**



**Erly Mulyani, SE, M.Sc, Ak**  
NIP. 19781204 200801 2 011

Mengetahui  
Ketua Program Studi Akuntansi



**Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak**  
NIP. 19730213 199903 1 003

**HALAMAN PENGESAHAN LULUS UJIAN SKRIPSI**

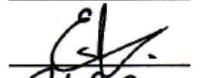
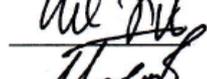
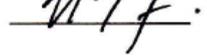
*Dinyatakan Lulus Setelah Dipertahankan di depan Tim Penguji Skripsi  
Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Padang*

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA DAN KOMPENSASI  
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL**

**Nama : Dian Fitria Handayani**  
**NIM / BP : 13018 / 2009**  
**Program Studi : Akuntansi**  
**Fakultas : Ekonomi**

**Padang, Agustus 2013**

**Tim Penguji**

	Nama	Tanda Tangan
1. Ketua	: Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak	
2. Sekretaris	: Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak	
3. Anggota	: Nelvirita, SE, M.Si, Ak	
4. Anggota	: Nayang Helmayunita, SE, M.Sc	

**Tanda Tangan**

## SURAT PERNYATAAN

Saya yang bertanda tangan dibawah ini

Nama : Dian Fitria Handayani  
 NIM/Thn. Masuk : 13018/2009  
 Tempat/Tgl Lahir : Padang / 10 Januari 1991  
 Program Studi : Akuntansi  
 Konsentrasi : Akuntansi Manajemen  
 Fakultas : Ekonomi  
 Alamat : Jati Parak Salai No 4, RT 002 / RW 010, Kelurahan Jati,  
 Kec. Padang Timur.  
 No. Hp/Telepon : 085766101527  
 Judul Skripsi : Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi  
 terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada  
 Perusahaan Manufaktur di Kota Padang)

Dengan ini menyatakan bahwa:

1. Karya tulis atau skripsi saya ini adalah asli dan belum pernah diajukan untuk memperoleh gelar akademik (Sarjana), baik di UNP maupun di Perguruan Tinggi lainnya.
2. Karya tulis ini murni gagasan, rumusan dan pemikiran saya sendiri tanpa bantuan pihak lain, kecuali arahan dari tim pembimbing.
3. Dalam karya tulis ini tidak terdapat karya atau pendapat orang lain yang telah ditulis atau dipublikasikan kecuali secara eksplisit dicantumkan dalam daftar pustaka
4. Karya tulis atau skripsi ini sah apabila telah ditandatangani asli oleh tim pembimbing, tim penguji dan ketua program studi.

Demikian pernyataan ini saya buat dengan sesungguhnya dan apabila dikemudian hari terdapat penyimpangan dan ketidakbenaran dalam pernyataan ini, maka saya bersedia menerima Sanksi Akademik berupa pencabutan gelar akademik yang telah diperoleh karena karya tulis atau skripsi ini, serta sanksi lainnya sesuai dengan norma yang berlaku di Perguruan Tinggi

Padang, July 2013  
 Yang Menyatakan



Dian Fitria Handayani  
 NIM 2009/13018

## ABSTRAK

**Dian Fitria Handayani (13018). Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Perusahaan Manufaktur di Kota Padang)**

**Pembimbing : 1. Fefri Indra Arza, SE, M.Sc Ak  
2. Erly Mulyani, SE, Msi, Ak**

Penelitian ini bertujuan untuk menguji: 1) Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial. 2) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja manajerial.

Jenis penelitian ini digolongkan pada penelitian yang bersifat kausatif. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di kota Padang. Pemilihan sampel dengan metode *purposive sampling*. Data yang digunakan dalam penelitian ini berupa data primer. Teknik pengumpulan data dengan kuesioner. Analisis yang digunakan adalah Regresi berganda.

Hasil pengujian menunjukkan bahwa: 1) Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, dimana nilai signifikansi  $0,016 < 0,05$ , nilai  $t_{hitung} > t_{tabel}$  yaitu  $2.537 > 2.032$ , dan nilai  $\beta$  1.053 ( $H_1$  diterima). 2) Kompensasi tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial, dimana nilai signifikansi  $0,089 > 0,05$ , nilai  $t_{hitung} < t_{tabel}$  yaitu  $1.752 < 2.032$  dan nilai  $\beta$  0,379 ( $H_2$  ditolak).

## KATA PENGANTAR

Puji dan syukur Penulis ucapkan pada Allah SWT, karena berkat limpahan rahmat dan karunia-Nya penulis dapat menyelesaikan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris pada Perusahaan Manufaktur Di Kota Padang)”**. Skripsi ini merupakan salah satu syarat dalam menyelesaikan studi strata satu pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang.

Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada Bapak Fefri Indra Arza, SE, M.Sc Ak selaku pembimbing I dan Ibu Erly Mulyani, SE, M.Si, Ak. selaku pembimbing II, yang telah memberikan ilmu, pengetahuan, waktu, dan bimbingan serta masukan yang sangat berharga bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.

Selain itu penulis juga mengucapkan terimakasih kepada semua pihak yang secara langsung telah mendorong penulis untuk menyelesaikan studi dan skripsi ini. Pada kesempatan ini, penulis juga mengucapkan terimakasih kepada:

1. Bapak Dekan dan Pembantu Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan fasilitas-fasilitas dan izin dalam penyelesaian skripsi ini.
2. Bapak Fefri Indra Arza, SE, M.Sc, Ak dan Bapak Hendri Agustin, SE, M.Sc, Ak selaku ketua dan sekretaris Program Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang yang telah memberikan motivasi dalam penyelesaian skripsi.

3. Bapak-Bapak dan Ibu-Ibu Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang khususnya Program Studi Akuntansi serta Staf Administrasi yang telah membantu penulis selama menuntut ilmu di kampus ini.
4. Teristimewa buat Ayahanda (Asfarizal Saad), Ibunda (Sri Umiati), kakak (Astuti Pratiwi Rahmadani) dan kedua adik tercinta (Asni Wahyu Safitri dan Gita Zakiah Putri) dan seluruh keluarga yang telah memberikan do'a dan dukungan moril dan materil kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini.
5. Silvia Dewi, Titin Kostia Ramon, Wella Wulan Sari, Rini Angelia, Nike Kurnia, Nelvianti, Yoli Lara Sukma, Humaira Enika, Mellissa Issabella, Zulfia Eka Sari, Teman-teman mahasiswa angkatan 2009, junior dan senior pada Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang serta rekan-rekan yang sama-sama berjuang atas motivasi, saran, dan informasi yang sangat berguna.
6. Serta semua pihak yang telah memberikan dukungan dan membantu penulis dapat menyelesaikan studi dan penulisan skripsi ini yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Dengan pengetahuan serba terbatas penulis berusaha menyajikan skripsi ini. Untuk itu saran dan kritik yang membangun penulis harapkan demi kesempurnaan skripsi ini. Akhir kata, penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi kita semua.

Padang, Agustus 2013

Penulis

**DAFTAR ISI**

**Abstrak.....i**

<b>Kata Pengantar.....</b>	<b>ii</b>
<b>Daftar isi.....</b>	<b>iv</b>
<b>Daftar Tabel.....</b>	<b>vii</b>
<b>Daftar Gambar .....</b>	<b>viii</b>
<b>Daftar Lampiran .....</b>	<b>ix</b>
<b>BAB I Pendahuluan .....</b>	<b>1</b>
A. Latar Belakang Masalah.....	1
B. Rumusan Masalah .....	8
C. Tujuan Penelitian.....	8
D. Manfaat Penelitian.....	8
<b>BAB II Kajian Teori, Kerangka Konseptual dan Hipotesis .....</b>	<b>10</b>
A. Kajian Teori.....	10
1. Teori Agensi .....	11
2. Kinerja Manajerial.....	13
3. Sistem Pengukuran Kinerja .....	16
a. Balance Scorecard .....	17
1) Perspektif keuangan.....	20
2) Perspektif Pelanggan.....	22
3) Perspektif bisnis internal.....	23
4) Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran .....	25
4. Kompensasi .....	26
a. Pengertian.....	26
b. Tujuan Kompensasi.....	27
c. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi.....	30
d. Jenis-jenis Kompensasi .....	34
B. Penelitian Terdahulu .....	36
C. Pengembangan Hipotesis .....	37
1. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap kinerja manajerial .....	38
2. Pengaruh Kompensasi terhadap kinerja manajerial .....	39
D. Kerangka Konseptual .....	40
E. Hipotesis .....	41

<b>BAB III Metode Penelitian .....</b>	<b>42</b>
A. Jenis Penelitian .....	42
B. Populasi dan Sampel .....	42
C. Jenis dan Sumber Data .....	45
a. Jenis Data .....	45
b. Sumber Data .....	45
D. Teknik Pengumpulan Data .....	46
E. Variabel Penelitian .....	46
F. Instrumen Penelitian.....	47
G. Uji Instrumen.....	49
1. Uji Validitas .....	49
2. Uji Reliabilitas .....	50
H. Uji Asumsi Klasik .....	51
1. Uji Normalitas residual .....	51
2. Uji Multikolinearitas .....	52
3. Uji Heteroskedastisitas .....	52
I. Model dan Teknik Analisis Data.....	52
1. Model .....	53
2. Teknik Analisis Data .....	53
a) Analisis Deskriptif.....	53
b) Uji Model ( Uji F ) .....	55
c) Koefisien Determinan .....	55
d) Uji Hipotesis (Uji T) .....	56
3. Definisi Operasional.....	57
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>58</b>
A. Gambaran Umum Perusahaan.....	58
B. Deskripsi Data Responden .....	60
1. Berdasarkan Umur .....	60
2. Berdasarkan Jenis kelamin .....	61
3. Berdasarkan Tingkat Pendidikan .....	62
4. Berdasarkan Lama Bekerja .....	62
5. Berdasarkan Jabatan.....	63
C. Deskripsi Hasil Penelitian .....	64

1. Sistem Pengukuran Kinerja .....	64
2. Kompensasi .....	66
3. Kinerja Manajerial.....	67
D. Hasil Uji Validitas dan Reliabilitas Data penelitian.....	68
1. Uji Validitas .....	68
2. Uji Reliabilitas.....	68
E. Hasil Analisis .....	69
1. Uji Asumsi Klasik .....	69
a. Uji Normalitas Residual .....	70
b. Uji Multikoleniaritas .....	71
c. Uji Heterokedastisitas .....	72
2. Model dan Teknik Analisis Data .....	72
a. Model .....	72
b. Uji Model .....	74
1) Uji <i>F</i> .....	74
2) Uji Koefisien Determinasi ( $R^2$ ) .....	75
3) Uji Hipotesis ( uji <i>t</i> ) .....	76
F. Pembahasan.....	77
1. Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial .....	77
2. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja manajerial .....	79
<b>BAB V PENUTUP .....</b>	<b>81</b>
A. Simpulan.....	81
B. Keterbatasan Penelitian.....	81
C. Saran.....	<b>82</b>

## DAFTAR PUSTAKA

## LAMPIRAN

## DAFTAR TABEL

Tabel 1. Daftar Perusahaan Manufaktur di Kota Padang .....	42
Tabel 2. Daftar Perusahaan Manufaktur di Kota padang yang menggunakan Balance Scorecard .....	44
Tabel 3. Instrumen Penelitian.....	48
Tabel 4. Nilai <i>Corrected Item Total</i> Terkecil Pilot Tes .....	50
Tabel 5. Nilai <i>Cronbach's alpha</i> Pilot Tes .....	51
Tabel 6. Daftar Perusahaan Manufaktur Yang bersedia Mengisi koesioner .....	59
Tabel 7. Penyebaran dan pengembalian Koesioner .....	60
Tabel 8. Karakteristik Responden Berdasarkan Umur.....	60
Tabel 9. Karakteristik Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	61
Tabel 10. Karakteristik Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan.....	62
Tabel 11. Karakteristik Responden Berdasarkan Lama Bekerja di Perusahaan ....	62
Tabel 12. Karakteristik Responden Berdasarkan Jabatan .....	63
Tabel 13. Distribusi Frekuensi Tingkat Capaian Responden Variabel $X_1$ .....	64
Tabel 14. Distribusi Frekuensi Tingkat Capaian Responden Variabel $X_2$ .....	66
Tabel 15. Distribusi Frekuensi Tingkat Capaian Responden Variabel Y .....	67
Tabel 16. Nilai <i>Corrected Item Total</i> Terkecil.....	68
Tabel 17. Nilai <i>Cronbach's Alpha</i> .....	69
Tabel 18. Hasil Uji Normalitas / <i>One Sample Kolmogorov Smirnov Test</i> .....	70
Tabel 19. Hasil Uji Multikoleniaritas .....	71
Tabel 20. Hasil Uji Heterokedastisitas .....	72
Tabel 21. Hasil Uji Model Regresi Berganda .....	73
Tabel 22. Hasil Uji Statistik F .....	75
Tabel 23. Hasil Koefisien determinasi ( $R^2$ ) .....	76

## DAFTAR GAMBAR

Kerangka Konseptual .....	41
---------------------------	----

## DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran	
Lampiran 1.	Kuesioner Penelitian.....83
Lampiran 2.	Tabulasi Data Pilot Tes.....89
Lampiran 3.	Tabulasi Data Penelitian.....96
Lampiran 4.	Uji Validitas dan Reliabilitas Pilot Test.....101
Lampiran 5.	Uji Validitas dan Reliabilitas Data Penelitian.....105
Lampiran 6.	Uji Normalitas Residual.....109
Lampiran 7.	Uji Multikoleniaritas.....111
Lampiran 8.	Uji Heterokedastisitas.....113
Lampiran 9.	Uji Model Regresi Berganda.....115
Lampiran 10.	Surat Izin Penelitian dan Balasan Dari Perusahaan.....117



# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **A. Latar Belakang Masalah**

Era globalisasi membawa dampak yang besar bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Salah satunya adalah organisasi dituntut untuk beroperasi secara lebih efektif dan efisien. Organisasi harus mampu mengikuti perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis. Untuk itu organisasi harus dapat meningkatkan kinerja dan kemampuannya untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang ada untuk dapat terus bersaing.

Setiap perusahaan didirikan dengan mempunyai serangkaian tujuan. Tujuan perusahaan dapat berupa profitabilitas, memaksimalkan nilai pemegang saham, meminimalkan resiko dan bertanggung jawab kepada banyak *stakeholder* (Anthony dan Govindaradjan, 2005:60). Manajemen sebagai penanggung jawab operasi perusahaan akan selalu berusaha agar tujuan perusahaan dapat tercapai sehingga perusahaan memiliki kenaikan nilai (*value*). Untuk mengukur ketercapaian tujuan manajemen tersebut maka diperlukan pengukuran terhadap kinerja manajemen.

Menurut Mahoney (1963) dalam Hertalia (2009) yang dimaksud dengan kinerja manajeral adalah kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajeral. Kinerja manajeral meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan staff, pengaturan, negosiasi dan perwakilan. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang meningkatkan keefektifan organisasi. Manajerial yaitu sistem yang harus

dijalankan dalam perusahaan sehingga perusahaan dapat tumbuh dan berkembang, sedangkan manajer adalah orang yang bertugas menjalankan sistem yang telah ada.

Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena dengan kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu membawa keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinnya. Sebagian besar keberhasilan suatu perusahaan diukur dari prestasi dan kinerja manajernya. Manajer dituntut untuk memanfaatkan kemampuan yang dimilikinya semaksimal mungkin agar perusahaan menjadi unggul dan bersaing dibandingkan perusahaan lain. Agar tujuan yang telah ditetapkan tersebut dapat diketahui telah tercapai atau tidak maka diperlukan sistem pengukuran kinerja yang tepat. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja maka diharapkan manajer dapat selalu meningkatkan atau memaksimalkan kinerja yang dimilikinya, karena dengan adanya sistem pengukuran kinerja manajer dapat mengetahui bahwa kinerjanya akan dinilai, oleh karena itu sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang mempengaruhi kinerja manajerial.

Penilaian kinerja secara tradisional yang lebih menekankan aspek keuangan, tidak lagi dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan secara tepat. Hal ini disebabkan karena penilaian kinerja tradisional lebih terfokus pada tujuan jangka pendek perusahaan dan cenderung mengabaikan tujuan jangka panjang perusahaan. Untuk tujuan jangka panjang, hal ini dapat merugikan perusahaan karena perusahaan tidak dapat mengetahui secara pasti kelemahan atau kelebihan yang dimiliki oleh perusahaan. Perusahaan akan

kesulitan dalam mengolah dan mengembangkan sumber daya yang dimiliki oleh perusahaan.

Robert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) mengemukakan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja sebagai pengganti pengukuran kinerja tradisional. Penilaian kinerja dalam *Balanced Scorecard* diukur dengan membagi penilaian ke dalam 4 perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Keempat perspektif tersebut merupakan satu kesatuan yang tidak dapat dipisahkan dan memiliki hubungan sebab-akibat. *Balanced Scorecard* dapat digunakan oleh manajemen tingkat atas (*top-level management*) dan manajer untuk mempraktikkan 4 proses baru yang diperkenalkan dengan cara menerjemahkan visi dan misi perusahaan, mengkomunikasikan dan menghubungkan strategi perusahaan, perencanaan bisnis, serta memberikan umpan balik dan pembelajaran bagi karyawan.

Adanya *Balanced Scorecard* membuat penilaian kinerja di lingkungan industri pun dapat diukur secara tepat karena pada penilaian dilakukan tidak hanya dari aspek keuangan saja tapi juga menilai dari aspek non keuangan. Pada aspek keuangan kinerja dinilai menggunakan alat ukur ROA, ROE, ROI dan EVA, sedangkan pada aspek non keuangan penilaian dilakukan pada (1) Perspektif pelanggan dengan menilai bagaimana cara perusahaan dalam menentukan segmentasi pasar serta menguasai pangsa pasar, (2) Perspektif proses bisnis internal penilaian dilakukan dengan menilai bagaimana cara perusahaan mempertahankan pelanggan yang telah ada dengan terus

melakukan inovasi serta memberikan pelayanan pasca penjualan, (3) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran penilaian dilakukan dengan mengevaluasi permasalahan yang terjadi dan memberikan solusi serta memberikan pembelajaran bagi manajer serta bawahannya agar kesalahan yang sama tidak lagi terjadi untuk masa yang akan datang.

Dengan adanya sistem pengukuran kinerja yang tepat dan dapat memenuhi kebutuhan informasi perusahaan, dapat memberikan peluang tersendiri bagi perusahaan untuk mengevaluasi kinerja perusahaan. Namun, tidak semua perusahaan menerapkan *Balanced Scorecard* sebagai alternatif pengukuran kinerja perusahaan. Perusahaan masih cenderung terfokus mengenai bagaimana memenuhi permintaan konsumen, menghasilkan produk yang berkualitas, dan meminimalkan kegagalan/kesalahan produksi.

Menurut Mardiasmo (2009), sistem pengukuran kinerja bertujuan untuk (1) mengkomunikasikan strategi secara lebih baik, (2) mengukur kinerja finansial dan non finansial secara berimbang sehingga dapat ditelusuri perkembangan pencapaian strategi, (3) mengakomodasikan pemahaman kepentingan manajer level menengah dan bawah serta memotivasi untuk mencapai *good corporate governance* dan (4) sebagai alat untuk mencapai kepuasan berdasarkan pendekatan individual dan kemampuan kolektif yang rasional.

Sistem pengukuran kinerja akan membuat manajer termotivasi untuk terus berusaha meningkatkan kinerjanya. Selain sistem pengukuran kinerja pemberian kompensasi juga berperan penting dalam meningkatkan kinerja

manajerial. Kompensasi yang adil dan layak terhadap manajer akan meningkatkan prestasi kerja manajer tersebut. Dengan adanya kompensasi yang memadai manajer akan merasa betah dan nyaman terhadap pekerjaannya. Begitu juga sebaliknya, semakin buruk pembagian kompensasi terhadap manajer semakin buruk juga prestasi kerja manajer tersebut. Kompensasi merupakan penghargaan yang diberikan karyawan baik langsung maupun tidak langsung, financial maupun non financial yang adil kepada manajer serta karyawan atas sumbangan mereka dalam mencapai tujuan perusahaan, sehingga pemberian kompensasi sangat dibutuhkan oleh perusahaan manapun guna meningkatkan kinerja manajer.

Menurut Wibowo (2012) kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada manajer atau pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Dengan adanya kompensasi manajer akan cenderung merasa dihargai kinerjanya. Menurut Malayu S.P. Hasibuan (2007:118) kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diterima karyawan sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan.

Tujuan diberikannya kompensasi adalah sebagai (1) ikatan kerja sama, dengan pemberian kompensasi terjalin ikatan kerja sama formal antara atasan dan bawahan, karyawan harus mengerjakan tugas yang telah diberikan dengan baik sedangkan atasan memberikan kompensasi sesuai dengan perjanjian yang disepakati, (2) kepuasan kerja, dengan diberikannya kompensasi manajer dan karyawan dapat memenuhi kebutuhan

fisik, status sosial, dan egoistiknya sehingga manajer dan karyawan memperoleh kepuasan kerja dari pemberian kompensasi tersebut. (3) motivasi, dengan diberikannya kompensasi manajer akan mudah memotivasi bawahannya agar bekerja lebih baik dan (4) disiplin, dengan diberikannya kompensasi maka disiplin manajer dan karyawan akan semakin baik, mereka akan menyadari serta menaati peraturan yang berlaku.

Industri manufaktur merupakan kegiatan industri yang sangat kompleks karena pada industri ini terdiri dari 3 kegiatan utama yang dilakukan oleh perusahaan, yaitu kegiatan memperoleh/menyimpan bahan baku, kegiatan proses pengolahan bahan baku menjadi barang jadi, serta kegiatan menyimpan dan memasarkan barang jadi. Perusahaan manufaktur berusaha memenuhi permintaan produk yang diinginkan oleh konsumen. Inovasi produk dan perbaikan kualitas menjadi poin utama dalam menarik minat konsumen untuk membeli produk perusahaan. Tidak hanya peningkatan kualitas produk, kualitas pelayanan pun juga ditingkatkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan. Semakin berkembangnya industri dan teknologi membuat penilaian kinerja perusahaan menjadi semakin kompleks.

Fakta yang terjadi di tahun 2011, Sejumlah industri manufaktur di Indonesia mengalami penurunan produksi antara 6% dan 11% sepanjang triwulan pertama 2011 akibat perubahan pasar di luar negeri dan peluang usaha di dalam negeri serta menurunnya kinerja perusahaan ([www.Bisnis.com](http://www.Bisnis.com)).

Berdasarkan data dalam Laporan Badan Pusat Statistik Sumatra Barat tahun 2011 menyebutkan bahwa sejumlah industri yang mengalami penurunan produksi akibat buruknya kinerja adalah industri pengolahan yang turun sebesar 11,31%. industri farmasi dan obat-obatan turun sebesar 9,30%, industri bahan kimia mengalami penurunan 9,18%. Bahkan beberapa perusahaan manufaktur yang terdaftar pada tahun 2009 tidak lagi masuk ke dalam daftar kelompok perusahaan manufaktur yang terdapat di Kota Padang yang terdaftar pada tahun 2011 karena tidak mampu lagi beroperasi dikarenakan terus menurunnya produksi akibat buruknya kinerja perusahaan.

Penelitian ini sebelumnya pernah dilakukan oleh Ningsih (2009) tentang pengaruh pengukuran kinerja berdasarkan multi ukuran dengan hasil penelitian yang menyatakan bahwa pengukuran kinerja berdasarkan multi ukuran berpengaruh positif terhadap kinerja manajemen. Penelitian Mustika (2008) mengenai pengaruh intensitas penerapan *Balance Scorecard* dalam pengukuran kinerja keuangan perusahaan, dengan hasil semakin baik intensitas penerapan BSC maka akan semakin baik tingkat kinerja keuangan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Pitah (2008) tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja dan motivasi terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitiannya adalah sistem pengukuran kinerja dan motivasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Beda penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu terletak pada objek penelitian. Pada penelitian ini yang menjadi objek penelitian adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Kota Padang, Variabel yang digunakan peneliti dalam penelitian ini adalah

sistem pengukuran kinerja berdasarkan *Balance Scorecard* yang menilai kinerja dari empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Selain itu peneliti juga menambahkan variabel yang sangat penting dalam memotivasi kinerja manajer yaitu kompensasi, karena dengan adanya pemberian kompensasi di harapkan dapat meningkatkan kinerja manajemen, karena dengan adanya pemberian kompensasi secara adil maka manajer akan merasa puas dan di hargai kinerjanya sehingga manajer akan terus berusaha meningkatkan kinerjanya. Berdasarkan uraian diatas, peneliti termotivasi untuk melakukan penelitian yang berjudul "**Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi terhadap Kinerja Manajerial**"

## **B. Rumusan Masalah**

Berdasarkan uraian diatas, maka penulis merumuskan beberapa masalah sebagai berikut:

1. Seauhmana sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Seauhmana kompensasi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?

## **C. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan perumusan masalah di atas, maka penelitian ini dilakukan untuk mengetahui secara empiris tentang:

1. Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial
2. Pengaruh kompensasi terhadap kinerja manajerial

#### **D. Manfaat Penelitian**

##### 1. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat bagi penulis untuk menambah pengetahuan mengenai Pengaruh sistem pengukuran kinerja dan kompensasi terhadap kinerja manajerial.

##### 2. Bagi Pihak yang Diteliti

Penelitian ini dapat dijadikan masukan dan mencari solusi atas permasalahan yang terjadi.

##### 3. Bagi Penulis selanjutnya

Penelitian ini dapat dijadikan referensi atau pertimbangan untuk penelitian selanjutnya.

## BAB II

### KAJIAN TEORI, KERANGKA KONSEPTUAL, DAN HIPOTESIS

#### A. KAJIAN TEORI

##### 1. Teori Agensi

Teori agensi menjelaskan hubungan keagenan antara prinsipal dan agen. Teori ini didasarkan pada pemikiran bahwa adanya perbedaan informasi antara atasan dan bawahan atau antara kantor pusat dan kantor cabang atau adanya informasi asimetri mempengaruhi penggunaan sistem akuntansi. Teori ini didasarkan pada teori ekonomi. Dari sudut pandang teori agensi, principal (pemilik atau top manajemen) membawahi agen (karyawan atau manajer yang lebih rendah) untuk melaksanakan kinerja yang efisien. Teori ini mengasumsikan bahwa kinerja organisasi ditentukan oleh usaha dan pengaruh kondisi lingkungan. Teori ini secara umum mengasumsikan bahwa pemilik netral terhadap resiko (*risk-neutral*) sementara agen menyukai resiko (*risk and effort averse*). Agen dan pemilik diasumsikan dimotivasi oleh kepentingannya sendiri dan sering kepentingan antara keduanya berbenturan. Dalam suatu korporasi, pemegang saham merupakan pemilik dan CEO (*chief executive officer*) adalah agen mereka. Pemegang saham menyewa CEO dan mengharapkan untuk bertindak bagi kepentingan mereka. Ditingkat lebih rendah, CEO adalah pemilik dan manajer unit bisnis adalah agennya. Tantangannya adalah bagaimana cara memotivasi agen sedemikian rupa sehingga mereka akan menjadi sama produktifnya seperti jika mereka adalah

pemilik. Salah satu elemen kunci dari teori agensi adalah bahwa pemilik dan agen memiliki preferensi atau tujuan yang berbeda (Anthony dan Govindarajan, 2005). Para manajer memiliki tujuan pribadi dan juga tujuan organisasi. Masalah pengendalian utama adalah bagaimana mempengaruhi manajer untuk bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka dengan sedemikian rupa sekaligus juga membantu pencapaian tujuan organisasi sehingga tujuan anggota organisasi konsisten dengan tujuan organisasi demi tercapainya keselarasan tujuan atau *goal congruence*.

Teori agensi terfokus pada dua individu yaitu prinsipal dan agen. Prinsipal mendelegasikan *responsibility decision making* kepada agen. Baik prinsipal maupun agen diasumsikan sebagai orang-orang ekonomi yang rasional dan semata-mata termotivasi untuk kepentingan pribadi, tetapi mereka kesulitan membedakan penghargaan atas preferensi, kepercayaan, dan informasi. Hak dan kewajiban dari prinsipal dan agen dijelaskan dalam sebuah perjanjian kerja yang saling menguntungkan. Berbagai konflik kepentingan dalam perusahaan sering terjadi baik antara manajer dengan pemegang saham, manajer dengan kreditur atau antara pemegang saham, kreditur dan manajer yang disebabkan adanya hubungan keagenan atau *agency relationship*. Hubungan keagenan merupakan suatu kontrak dimana satu atau lebih orang (prinsipal) memerintah orang lain (agen) untuk melaksanakan suatu jasa atas nama prinsipal serta memberi wewenang kepada agen untuk membuat keputusan tentunya yang terbaik bagi prinsipal (Jensen dan Meckling, 1976). Dalam prosesnya jika pihak tersebut mempunyai tujuan yang sama untuk

memaksimalkan utilitas, maka dapat diyakini agen akan bertindak dengan cara-cara yang sesuai dengan kepentingan prinsipal. Pihak prinsipal dapat membatasi divergensi kepentingannya dengan memberikan tingkat insentif yang layak kepada agen untuk mencegah hazard dari agen. Kesemuanya itu sering disebut pula dengan biaya keagenan atau *agency cost*. Secara umum tidak mungkin bagi prinsipal atau agen, pada tingkat biaya keagenan sebesar nol dapat menjamin bahwa agen akan membuat keputusan optimal dari sudut pandang prinsipal. Teori organisasi dan kebijaksanaan perusahaan sangat dipengaruhi oleh teori agensi yang menggambarkan top manajer sebagai agen dalam perusahaan, tetapi sama-sama berusaha memaksimalkan kepuasan masing-masing (Jensen dan Meckling, 1976).

Aspek teori keagenan (*agency theory*) juga tercerminkan dalam hubungan manajer korporat sebagai prinsipal menyerahkan pengelolaan perusahaan kepada manajer pusat laba yang bertindak sebagai agen. Agar pengelolaan pusat laba dapat dilaksanakan sesuai dengan tujuan perusahaan secara keseluruhan maka perlu dibuat desain sistem pengendalian yang tepat. Dimana salah satunya adalah penggunaan sistem pengukuran kinerja. Penggunaan sistem pengukuran kinerja suatu pusat laba diukur dengan profitabilitas, sehingga besarnya kontribusi suatu pusat dapat ditentukan dan kinerja manajer pusat laba dapat dinilai.

## 2. Kinerja Manajerial

Perusahaan sebagai entitas ekonomi mempunyai tujuan-tujuan yang ingin dicapai, tujuan dapat berupa profitabilitas, memaksimalkan nilai pemegang saham (*shareholder value*), memaksimalkan resiko dan bertanggung jawab kepada banyak stakeholder (Anthony dan Govindarajan, 2005:60). Dalam mencapai tujuan setiap organisasi dipengaruhi oleh perilaku (*organizational behavior*) yang merupakan pencerminan dari perilaku (*behavior*) dan sikap (*attitude*) para pelaku yang ada dalam organisasi (Robbins 2003:39). Suatu hal yang sangat penting untuk dipahami adalah tujuan perusahaan yang akan dicapai harus dinilai dengan kinerja perusahaan tersebut.

Secara umum kinerja berarti kemampuan seorang manajer dalam melakukan sesuatu sesuai dengan tujuan perusahaan. Agar tujuan perusahaan dapat tercapai maka perlu sistem pengendalian guna memastikan manajer mampu mewujudkan tujuan perusahaan yang ditetapkan melalui perilaku yang diharapkan.

Pengertian kinerja dalam standar akuntansi keuangan (SAK) yang disusun oleh Ikatan Akuntan Indonesia (IAI) (2004) menjelaskan tentang pentingnya informasi dari kinerja perusahaan yaitu informasi kinerja perusahaan, terutama profitabilitas untuk menilai potensial sumber daya ekonomi yang mungkin dikendalikan dimasa depan. Kinerja menurut Husnan (1996:214) merupakan pengukuran prestasi oleh perusahaan yang mencerminkan kondisi kesehatan dari suatu perusahaan pada kurun waktu tertentu. Gibson dan Donnelly (1996 : 326), menyatakan bahwa kinerja

diartikan sebagai tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Kinerja dikatakan baik dan sukses jika tujuan yang kondisi eksternalnya berupa fasilitas, lingkungan kerja, kepemimpinan, dan lain-lain.

Menurut Govindarajan kinerja manajerial adalah kemampuan manajemen dalam melaksanakan tanggung jawabnya terhadap kualitas produk, kuantitas produk, ketepatan waktu produk, pengembangan produk baru, pengembangan personel, pencapaian anggaran dan pengurangan biaya (peningkatan pendapatan). Sedangkan menurut Juniarti dan Evelyne (2003) menyebutkan bahwa kinerja manajerial adalah ukuran seberapa efektif dan efisien manajer telah bekerja untuk mencapai tujuan organisasi.

Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi fungsi manajemen, Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator (Mahoney et.al, 1963 dalam Nurcahyani, 2010):

- 1) Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang. Perencanaan bertujuan untuk memberikan pedoman dan tata cara pelaksanaan tujuan, kebijakan, prosedur, penganggaran dan program kerja sehingga terlaksana sesuai dengan sasaran yang telah ditetapkan.
- 2) Investigasi merupakan kegiatan untuk melakukan pemeriksaan melalui pengumpulan dan penyampaian informasi sebagai bahan pencatatan,

pembuatan laporan, sehingga mempermudah dilaksanakannya pengukuran hasil dan analisis terhadap pekerjaan yang telah dilakukan. Pengkoordinasian merupakan proses jalinan kerjasama dengan bagian-bagian lain dalam organisasi melalui tukar menukar informasi yang dikaitkan dengan penyesuaian program-program kerja.

- 3) Koordinasi, menelaraskan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.
- 4) Evaluasi adalah penilaian yang dilakukan oleh pimpinan terhadap rencana yang telah dibuat, dan ditujukan untuk menilai pegawai dan catatan hasil kerja sehingga dari hasil penilaian tersebut dapat diambil keputusan yang diperlukan.
- 5) Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.
- 6) Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.
- 7) Negoisasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.
- 8) Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

### 3. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi sistem pengendalian manajemen perusahaan. Melalui strategi yang diciptakan maka segala aktivitas perusahaan ditujukan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang perusahaan. Keberhasilan suatu perusahaan dalam mencapai tujuan dan keberhasilan strategi yang dijalankan perusahaan harus diukur. Oleh karena itu diperlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat manajemen dalam mengevaluasi kinerja tersebut.

Pengukuran kinerja mempunyai tujuan pokok untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya agar membuahkan tindakan dan hasil yang diinginkan. Menurut Mulyadi (2001), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut:

- 1) Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.
- 2) Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- 3) Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.
- 4) Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

- 5) Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

Dengan munculnya berbagai paradigma baru di mana bisnis harus digerakkan oleh konsumen-focused, suatu sistem pengukuran kinerja yang efektif paling tidak harus memiliki syarat-syarat sebagai berikut (Yuwono dkk, 2002):

- 1) Didasarkan pada masing-masing aktivitas dan karakteristik organisasi itu sendiri sesuai perspektif pelanggan
- 2) Evaluasi atas berbagai aktivitas menggunakan ukuran-ukuran kinerja yang konsumen-validated
- 3) Sesuai dengan seluruh aspek kinerja aktivitas yang mempengaruhi pelanggan, sehingga menghasilkan penilaian yang komprehensif
- 4) Memberikan umpan balik untuk membantu seluruh anggota organisasi mengenali masalah-masalah yang mempunyai kemungkinan untuk diperbaiki.

### **Balanced Scorecard**

Teknik pengukuran kinerja menggunakan *Balanced Scorecard* merupakan teknik pengukuran kinerja yang komprehensif yang banyak dikembangkan oleh berbagai organisasi dewasa ini. Balanced Scorecard adalah sistem manajemen strategis yang mendefinisikan sistem pengukuran akuntansi berdasarkan strategi. Garrison et al. (2007) mendefinisikan balance scorecard sebagai pendekatan yang menjanjikan dalam pengelolaan sebuah organisasi yang terdiri atas sistem

pengukuran kinerja yang terintegrasi yang diturunkan dari dan mendukung strategi perusahaan.

Dengan menggunakan balance scorecard sebagai sistem pengukuran kinerja dalam perusahaan dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan sebagai berikut (Rivai dan Sagala, 2011:257):

1) Mensinergikan strategi dengan indikator kunci di semua lini organisasi

Dengan balance scorecard, memungkinkan sistem pengukuran kinerja pada semua lini organisasi dapat mengerti dan bertanggung jawab serta bagaimana hubungannya terhadap kesuksesan organisasi secara keseluruhan.

2) Mengukur serta mengatur kinerja bisnis lebih efektif

Balance scorecard memberikan kemudahan bagi manajemen untuk memonitor sampai kesemua lini bisnis supaya dapat berjalan sesuai rencana yang telah ditetapkan dan mengidentifikasi ancaman yang muncul dan peluang bisnis baru

3) Memudahkan Feedback dan Komunikasi strategis

Balance scorecard dapat memudahkan komunikasi serta sharing informasi antar lini bisnis sehingga permasalahan yang muncul dapat sedini mungkin dapat teridentifikasi serta dapat mengidentifikasi peluang bisnis dimasa depan.

Balance scorecard menterjemahkan misi dan strategi organisasi ke dalam tujuan dan ukuran, yang termasuk kedalam empat perspektif, yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif

pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif balance scorecard memberi keseimbangan antara tujuan jangka pendek dengan tujuan jangka panjang, antara hasil yang diinginkan dengan faktor pendorong tercapainya hasil, dan antara ukuran objektif yang keras dengan ukuran subjektif yang lunak (Robert and Kaplan, 2000:22).

Perspektif keuangan memberikan petunjuk apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya memberikan kontribusi atau tidak terhadap peningkatan laba perusahaan. Tujuan perspektif keuangan ini biasanya berhubungan dengan profitabilitas yang diukur dengan laba operasi, ROE, nilai tambah ekonomis (*Economic Value Added*). Perspektif Pelanggan menjelaskan tentang pelanggan dan segmen pasar dimana unit bisnis tersebut akan bersaing. Perspektif bisnis internal menjelaskan tentang proses internal yang diperlukan untuk menjelaskan proses internal yang diperlukan untuk memberikan nilai yang akan menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan serta memenuhi harapan keuntungan finansial pemilik. Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan diperlukan untuk memperoleh pertumbuhan jangka panjang dan perbaikan.

**a) Perspektif keuangan**

Perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang. Perspektif keuangan mengacu kepada konsekuensi keuangan global dari ketiga perspektif lainnya. Menurut Kaplan dan Norton (2000) pada saat perusahaan melakukan pengukuran secara finansial, maka hal pertama yang harus dilakukan adalah mendeteksi keberadaan industri yang

dimilikinya. Kaplan menggolongkan tiga tahap perkembangan industri yaitu; *growth*, *sustain*, dan *harvest*. Dari tahap-tahap perkembangan industri tersebut akan diperlukan strategistrategi yang berbeda-beda. Dalam perspektif finansial, terdapat tiga aspek dari strategi yang dilakukan suatu perusahaan; (1) pertumbuhan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki suatu organisasi bisnis, (2) penurunan biaya dan peningkatan produktivitas, (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi. Jadi tujuan dan ukuran perusahaan perspektif lain harus dihubungkan dengan tujuan keuangan. Menurut Keown (2009) Alat ukur yang digunakan dalam penilaian kinerja keuangan adalah

1) ROA (*Return on Assets*)

ROA merupakan suatu analisis yang mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total aset. Semakin besar ROA suatu perusahaan maka semakin besar pula tingkat keuntungan yang dicapai perusahaan tersebut dari penggunaan aset. Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$ROA = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

2) ROE (*Return On Equity*)

ROE merupakan pengukuran kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba dengan menggunakan total modal sendiri yang dimiliki perusahaan. Modal sendiri merupakan modal dalam perusahaan yang dipertahankan untuk segala resiko usaha maupun resiko kerugian.,

setiap perusahaan harus memiliki sejumlah minimum modal yang diperlukan untuk menjaga kelangsungan hidupnya. Rasio ini dapat dirumuskan sebagai berikut:

$$ROE = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Modal Sendiri}} \times 100\%$$

### 3) ROI (*Return In Investement*)

ROI merupakan salah satu bentuk rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dengan keseluruhan dana yang tertanamkan pada aktiva yang digunakan untuk operasi perusahaan dalam memperoleh keuntungan. Besarnya ROI dipengaruhi oleh dua faktor yaitu tingkat perputaran aktiva yang digunakan untuk operasi dan provit margin. Rasio ROI ini dapat diukur dengan rumus sebagai berikut:

$$ROI = \frac{\text{Laba Bersih}}{\text{Total Aset}} \times 100\%$$

### 4) EVA (*Economic Value Added*)

EVA adalah laba yang dihitung dari selisih antara laba sebelum pajak dikurangi dengan biaya modal yang diperhitungkan atas investasi. EVA adalah jumlah uang, bukan rasio. EVA dapat diukur dengan cara sebagai berikut:

$$EVA = \text{Laba Bersih} - \text{Beban Modal}$$

Menurut Anthony dan Govindaradjan (2005:350-351), EVA memiliki kelebihan dari pada ROI yaitu (1) dengan EVA seluruh unit usaha memiliki sasaran laba yang sama untuk perbandingan investasi, (2) Keputusan yang meningkatkan ROI suatu pusat investasi dapat menurunkan laba keseluruhan, (3) Tingkat suku bunga yang berbeda dapat digunakan untuk jenis aktiva yang berbeda pula, dan (4) EVA berlawanan dengan ROI, memiliki korelasi positif yang lebih kuat terhadap perubahan-perubahan dalam nilai pasar perusahaan.

**b) Perspektif Pelanggan**

Perspektif pelanggan adalah sumber komponen pendapatan dari tujuan keuangan perusahaan. Perspektif ini dan memilih pelanggan dan segmen pasar dimana perusahaan memilih untuk bersaing. Tujuan dan ukuran utama dalam perspektif pelanggan ini adalah peningkatan pangsa pasar, peningkatan retensi pelanggan, peningkatan pembelian pelanggan, peningkatan kepuasan pelanggan dan peningkatan profitabilitas pelanggan. (Hansen dan Mowen, 2005:513) Perspektif pelanggan terdiri atas beberapa ukuran utama atau ukuran generik keberhasilan perusahaan dari strategi yang dirumuskan dan dilaksanakan dengan baik. (Kaplan dan Norton, 2000:23). Dalam perspektif ini, pengukuran dilakukan dengan lima aspek utama (Kaplan,2000:67); yaitu:

1. Pengukuran pangsa pasar. Pengukuran terhadap besarnya pangsa pasar perusahaan mencerminkan proporsi bisnis dalam satu area bisnis tertentu

yang diungkapkan dalam bentuk uang, jumlah *customer*, atau unit volume yang terjual atas setiap unit produk yang terjual.

2. *Customer Retention*, Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.
3. *Customer Acquisition*, Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada.
4. *Customer Satisfaction*, Pengukuran terhadap tingkat kepuasan pelanggan ini dapat dilakukan dengan berbagai macam teknik diantaranya adalah : survei melalui surat (pos), interview melalui telepon, atau personal interview.
5. *Customer Profitability*, Pengukuran terhadap customer profitability dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based-Costing* (ABC).

### c) **Perspektif Bisnis Internal**

Proses bisnis internal merupakan rangkaian aktivitas yang digunakan oleh organisasi untuk menghasilkan produk dan jasa bagi pelanggan. Dalam proses bisnis internal, para eksekutif mengidentifikasi berbagai proses internal penting yang harus dikuasai baik oleh perusahaan. Proses ini memungkinkan unit bisnis untuk memberikan proporsi nilai yang menarik perhatian dan mempertahankan pelanggan dalam segmen pasar serta memenuhi harapan keuntungan finansial yang tinggi bagi para pemegang saham (Kaplan dan Norton, 2000:24)

Untuk memberikan kerangka kerja yang diperlukan untuk perspektif proses bisnis internal, diperlukan rantai nilai proses. Menurut Hansen dan Mowen (2007: 516) rantai nilai proses terdiri dari tiga proses, yaitu:

### 1. Proses Inovasi

Proses inovasi mengantisipasi keperluan yang timbul dari pelanggan dan menciptakan produk dan jasa baru untuk memuaskan kebutuhan pelanggan. Tujuan dari proses inovasi meliputi peningkatan jumlah produk baru, peningkatan persentase pendapatan dari produk yang dimiliki, dan penurunan waktu untuk mengembangkan produk baru. Ukuran yang berhubungan adalah produk baru aktual yang dikembangkan versus produk yang direncanakan, persentase pendapatan total dari produk baru, persentase pendapatan dari produk yang dimiliki, dan waktu siklus pengembangan

### 2. Proses Operasional

Proses operasional menghasilkan dan memberikan produk dan jasa yang telah ada kepada pelanggan. Ada tiga tujuan utama dari proses operasional yaitu peningkatan kualitas proses, peningkatan efisiensi proses, dan penurunan waktu proses.

### 3. Proses Pelayanan Pascapenjualan.

Proses jasa pasca penjualan memberikan layanan yang cepat tanggap dan penting bagi pelanggan setelah produk dan jasa telah terkirim. Menurut Kaplan dan Norton dalam Mustika (2008), telah menyederhanakan tugas pemilihan objektif proses bisnis internal dengan mengidentifikasi empat kelompok

#### **d) Perspektif Pertumbuhan dan pembelajaran**

Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan adalah sumber kemampuan yang memungkinkan penyelesaian atau pemenuhan tujuan tiga perspektif lainnya. Perspektif ini memiliki tujuan utama yang terdiri dari peningkatan kemampuan pegawai; peningkatan motivasi, pemberdayaan dan pensejajaran; dan peningkatan kemampuan sistem informasi. Menurut Kaplan dan Norton (2000:109) tujuan dimasukkannya perspektif ini adalah untuk mendorong perusahaan menjadi organisasi belajar sekaligus mendorong pertumbuhan. Ada tiga kelompok tolak ukur kinerja yang digunakan yaitu kemampuan pegawai, kemampuan sistem informasi dan motivasi pemberdayaan dan keserasian individu perusahaan. Pada perspektif pertumbuhan dan pembelajaran ini lebih difokuskan pada para pekerja yang melaksanakan kegiatan perusahaan. Para pekerjalah yang pada dasarnya melakukan pekerjaan apakah kegiatan perusahaan berjalan baik atau tidak. Ada tiga faktor yang harus diperhatikan dalam perspektif ini, yaitu:

##### **a. Kapabilitas Pekerja**

Dalam kaitan dengan pekerja ada tiga hal yang perlu ditinjau oleh manajemen yaitu tingkat kepuasan kinerja, retensi pekerja, kepuasan pekerja, pra kondisi produktifitas, tanggung jawab, kualitas, dan *constumer service*

b. Kapabilitas sistem informasi dan teknologi

Untuk menilai kinerja tolak ukur yang bisa digunakan disini berupa ketersediaan informasi yang dibutuhkan , ketercapaian informasi yang tersedia dan jangka waktu yang dibutuhkan serta teknologi yang mendukungnya.

c. Motivasi

Pemberdayaan dan informasi yang meliputi keserasian individu perusahaan, maksudnya disini adalah apakah masing masing pekerja mengetahui visi misi perusahaan. Suatu organisasi yang ideal tidak hanya berusaha mempertahankan kinerja relatif yang sudah ada, akan tetapi dengan sadar berusaha melakukan perbaikan secara terus menerus dan proses ini hanya dapat dicapai apabila perusahaan melibatkan mereka langsung terkait proses bisnis internal.

**4) Kompensasi**

**a. Pengertian**

Kompensasi merupakan kontra prestasi terhadap penggunaan tenaga atau jasa yang telah diberikan oleh tenaga kerja. Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Werther dan Davis (1996) dalam Wibowo (2012:348) mendefenisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

Menurut Hasibuan (2010:118) Kompensasi adalah semua pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan

sebagai imbalan atas jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi berbentuk uang artinya kompensasi dibayar dengan sejumlah uang kartal kepada karyawan bersangkutan. Sedangkan kompensasi berbentuk barang adalah kompensasi dibayar dengan barang.

Didalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja (Werter dan Davis dalam Wibowo) (2012:348). Menurut Gary Dessler (dalam Herdiandito, 2010) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

- 1) Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.
- 2) Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.
- 3) Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi

#### **b. Tujuan Kompensasi**

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. Menurut Werther dan Davis (2001) dalam Wibowo (2012:350) Tujuan kompensasi adalah:

- a) Memperoleh personel berkualitas
- b) Mempertahankan karyawan yang ada

- c) Memastikan keadilan
- d) Menghargai perilaku yang diinginkan
- e) Mengawasi biaya
- f) Mematuhi peraturan
- g) Memfasilitasi saling pengertian
- h) Efisiensi

Sedangkan menurut Rivai (2011:359) tujuan kompensasi yaitu:

- 1) Memperoleh SDM yang berkualitas.

Kompensasi yang cukup tinggi sangat dibutuhkan untuk memberi daya tarik kepada para pelamar. Tingkat pembayaran harus responsive terhadap penawaran dan permintaan pasar kerja karena para pengusaha berkompetisi untuk mendapatkan karyawan yang diharapkan.

- 2) Mempertahankan karyawan yang ada.

Para karyawan dapat keluar jika besaran kompensasi tidak kompetitif dan akibatnya akan menimbulkan perputaran karyawan yang semakin tinggi.

- 3) Menjamin keadilan

Manajemen kompensasi selalu berupaya agar keadilan internal dan eksternal dapat terwujud. Keadilan internal mensyaratkan bahwa pembayaran dikaitkan dengan nilai relatif sebuah pekerjaan sehingga

pekerjaan yang sama dibayar dengan besaran yang sama. Keadilan eksternal berarti pembayaran terhadap pekerja merupakan yang dapat dibandingkan dengan perusahaan lain di pasar kerja.

4) Penghargaan terhadap perilaku yang di inginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang di inginkan dan bertindak sebagai insentif untuk perbaikan perilaku dimasa depan, rencana kompensasi efektif, menghargai kinerja, ketaatan, pengalaman, tanggung jawab, dan perilaku-perilaku lainnya.

5) Mengendalikan biaya

Sistem kompensasi yang rasional membantu perusahaan memperoleh dan mempertahankan para karyawan dengan biaya yang beralasan. Tanpa manajemen kompensasi efektif, bisa jadi pekerja dibayar dibawah atau diatas standar.

6) Mengikuti aturan hukum

Sistem gaji dan upah yang sehat mempertimbangkan faktor-faktor legal yang dikeluarkan pemerintah dan menjamin pemenuhan kebutuhan karyawan.

7) Memfasilitasi pengertian

Sistem manajemen kompensasi hendaknya dengan mudah dipahami oleh spesialis SDM, manajer operasi, dan para karyawan.

8) Meningkatkan efisiensi administrasi

Program pengupahan dan penggajian hendaknya dirancang untuk dapat dikelola dengan efisien, membuat system informasi SDM

optimal, meskipun tujuan ini hendaknya sebagai pertimbangan sekunder dibandingkan dengan tujuan-tujuan lain.

### **c. Faktor Yang Mempengaruhi Kompensasi**

Menurut Mangkunegara (2007:84) ada enam faktor yang mempengaruhi kebijakan kompensasi yaitu :

#### **a) Faktor Pemerintah**

Peraturan pemerintah yang berhubungan dengan penentu standar gaji minimal, pajak penghasilan, penetapan harga bahan baku, biaya transportasi/angkutan, inflasi maupun devaluasi sangat mempengaruhi perusahaan dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai

#### **b) Penawaran Bersama antara Perusahaan dan Karyawan.**

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dapat dipengaruhi pula pada saat terjadinya tawar menawar mengenai besarnya upah yang harus diberikan oleh perusahaan kepada pegawainya. Hal ini terutama dilakukan oleh perusahaan dalam merekrut karyawan yang mempunyai keahlian dalam bidang tertentu yang sangat dibutuhkan diperusahaan.

#### **c) Standar Biaya Hidup Pegawai**

Kebijakan kompensasi perlu dipertimbangkan standard biaya hidup minimal karyawan. Hal ini karena kebutuhan dasar karyawan harus terpenuhi. Dengan terpanuhinya kebutuhan dasar karyawan dan keluarganya, maka karyawan akan merasa aman. Terpenuhiya kebutuhan dasar dan rasa aman karyawan akan memungkinkan pegawai dapat bekerja dengan penuh motivasi untuk mencapai tujuan perusahaan. Banyak penelitian menunjukkan bahwa ada

korelasi tinggi antara motivasi kerja pegawai dan prestasi kerjanya, ada korelasi positif antara motivasi kerja dan pencapaian tujuan perusahaan.

d) Ukuran Perbandingan Upah

Kebijakan dalam menentukan kompensasi dipengaruhi pula oleh ukuran besar kecilnya perusahaan, tingkat pendidikan pegawai, masa kerja pegawai. Artinya, perbandingan tingkat upah pegawai perlu memperhatikan tingkat pendidikan, masa kerja, dan ukuran perusahaan.

e) Permintaan dan Persediaan

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu mempertimbangkan tingkat persediaan dan permintaan pasar. Artinya, kondisi pasar pada saat ini perlu dijadikan bahan pertimbangan dalam menentukan tingkat upah pegawai.

f) Kemampuan Membayar

Dalam menentukan kebijakan kompensasi pegawai perlu didasarkan pada kemampuan perusahaan dalam membayar upah pegawai. Artinya, jangan sampai menentukan kebijakan kompensasi diluar batas kemampuan yang ada pada perusahaan.

Sedangkan Menurut Rivai (2011:363) mengemukakan bahwa faktor-faktor yang mempengaruhi kompensasi terbagi menjadi dua yaitu :

1. Pengaruh Lingkungan Eksternal pada Kompensasi

Diantara faktor-faktor yang mempengaruhi upah dan kebijakan kompensasi adalah sesuatu yang berada diluar perusahaan, seperti: pasar tenaga kerja, kondisi ekonomi, peraturan pemerintah, dan serikat pekerja.

- 1) Pasar Tenaga Kerja. Pasar tenaga kerja mempengaruhi desain kompensasi dalam dua cara. Pertama, tingkat persaingan tenaga kerja sebagian menentukan batas rendah atau floor tingkat pembayaran. Jika tingkat pembayaran suatu perusahaan terlalu rendah, tenaga kerja yang memenuhi syarat tidak akan bersedia bekerja di perusahaan itu. Kedua, pada saat yang sama, mereka menekan pengusaha untuk mencari alternatif, seperti penyediaan tenaga kerja asing, yang harganya mungkin lebih rendah, atau teknologi yang mengurangi kebutuhan tenaga kerja.
- 2) Kondisi Ekonomi. salah satu aspek yang juga mempengaruhi kompensasi sebagai salah satu faktor eksternal adalah kondisi-kondisi ekonomi industri, terutama derajat tingkat persaingan, yang mempengaruhi kesanggupan untuk membayar perusahaan itu dengan gaji tinggi
- 3) Peraturan Pemerintah. pemerintah secara langsung mempengaruhi tingkat kompensasi melalui pengendalian upah dan petunjuk yang melarang peningkatan dalam kompensasi untuk para pekerja tertentu pada waktu tertentu, dan hukum yang menetapkan tingkat tarif upah minimum, gaji, pengaturan jam kerja, dan mencegah diskriminasi. Pemerintah juga melarang perusahaan mempekerjakan pekerja anak-anak dibawah umur (yang telah ditetapkan).
- 4) Serikat Pekerja. Pengaruh eksternal penting lain pada suatu program kompensasi kerja adalah serikat kerja. Kehadiran serikat pekerja

diperusahaan sektor swasta diperkirakan meningkat upah 10 sampai 15 persen dan menaikkan tunjangan sekitar 20 sampai 30 persen. Juga, perbedaan upah antara perusahaan yang mempunyai serikat pekerja dengan yang tidak mempunyai serikat pekerja tampak paling besar selama periode resesi dan paling kecil selama periode inflasi.

## 2. Pengaruh Lingkungan Internal pada Kompensasi.

Ada beberapa faktor internal yang mempengaruhi upah: ukuran, umur, anggaran tenaga kerja perusahaan dan siapa yang dilibatkan untuk membuat keputusan upah untuk organisasi.

- 1) Anggaran Tenaga Kerja. Anggaran tenaga kerja secara normal, identik dengan jumlah uang yang tersedia untuk kompensasi karyawan tahunan. Tiap-tiap unit perusahaan dipengaruhi oleh ukuran anggaran tenaga kerja. Suatu anggaran perusahaan tidak secara normal menyatakan secara tepat jumlah uang yang dialokasikan kemasing-masing karyawan melainkan berapa banyak yang tersedia untuk unit atau divisi.
- 2) Siapa yang membuat keputusan kompensasi. Kita lebih mengetahui siapa yang membuat keputusan kompensasi disbanding sekitar beberapa faktor lain, tetapi masalah ini bukan suatu hal sederhana. Keputusan atas berapa banyak yang harus dibayar, system apa yang dipakai, manfaat apa untuk ditawarkan, dan sebagainya, dipengaruhi dari bagian atas hingga dibawah perusahaan

#### d. Jenis Jenis Kompensasi

Dilihat dari cara pemberiannya kompensasi dapat dibedakan menjadi kompensasi langsung dan kompensasi tidak langsung. Kompensasi langsung merupakan kompensasi yang berupa upah dan gaji, dan insentif. Sedangkan kompensasi tidak langsung dapat berupa tunjangan atau jaminan kesehatan. (Hasibuan, 2010:118)

##### a) Upah dan Gaji

Pada dasarnya upah dan gaji merupakan kompensasi kontra prestasi atas pengorbanan pekerja. Upah dan gaji pada umumnya diberikan atas kinerja yang telah dilakukan berdasarkan standar kinerja yang ditetapkan maupun telah disetujui bersama. Upah biasanya diberikan kepada pekerja pada tingkat bawah sebagai kompensasi atas waktu yang telah diserahkan. Sedangkan gaji diberikan sebagai kompensasi atas tanggung jawab terhadap pekerjaan tertentu dari pekerja pada tingkatan yang lebih tinggi.

##### b) Insentif

Insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam kerja. Insentif dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja para pekerja. Menurut Werther dan Davis (1996) dalam Wibowo (2012:355) pemberian insentif dapat berupa *Piecework*, *Production bonuses*, *Commissions*, *Maturity curves*, *Merit raises*, *Pay for knowledge/pay for skill*, *Non monetary incentives*, *Executive incentives*, dan *International incentives*.

##### c) Penghargaan atau *Reward*

Penghargaan atau *reward* diberikan oleh manajer diluar upah, gaji dan insentif sebagai upaya lebih dalam menghargai kinerja karyawannya. Penghargaan dapat dibedakan menjadi dua yaitu penghargaan ekstrinsik dan penghargaan intrinsik. Penghargaan ekstrinsik merupakan penghargaan eksternal yang diberikan terhadap kinerja yang telah diberikan oleh pekerjanya yang terdiri dari jaminan sosial, rekognisi atau pengakuan dan promosi jabatan. Sementara penghargaan intrinsik merupakan penghargaan kesenangan atau penghargaan atas kemampuan diri sendiri. Penghargaan intrinsik itu sendiri berupa self reward yang berupa penyelesaian pekerjaan, prestasi, otonomi, tantangan atas pekerjaan itu sendiri dan pengembangan pribadi berupa program pendidikan dan pelatihan.

d) Tunjangan

Tunjangan atau *benefits* adalah kompensasi lain diluar gaji dan upah. Bentuk kompensasinya dapat berupa *retirement plan* atau *cafeteria benefits plan*. Reterement plan merupakan rencana pensiun pekerja, metodenya dapat berupa mengumpulkan potongan gaji, kombinasi cadangan dana perusahaan, menghubungkan dana pensiun dengan asuransi dan kombinasi antara keduanya. Sementara itu cafeteria benefit plan merupakan suatu rencana pemberian kompensasi tambahan dengan menetapkan batas jumlah tertentu per pekerja. Tujuannya adalah untuk memberikan fleksibilitas kepada pekerja untuk memilih sesuai dengan kebutuhannya. Bentuk tunjangan lain dapat berupa waktu istirahat berupa

program liburan, setiap pekerja dapat menerima program liburan yang berbeda beda sesuai dengan lamanya mereka bekerja dalam organisasi.

## **B. PENELITIAN TERDAHULU**

Penelitian terdahulu sehubungan dengan sistem pengukuran kinerja telah dilakukan oleh Kren (1992). Ia menemukan hubungan positif antara informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dan kinerja manajerial. Ia menyatakan bahwa informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian lebih lanjut dilakukan oleh Rahman et al (2007). Ia melakukan penelitian mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur di Jawa Tengah. Hasil penelitiannya adalah sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Selain itu, penelitian yang menghubungkan antara sistem pengukuran kinerja dan kompensasi insentif telah dilakukan oleh beberapa peneliti. Kaplan (1984 dan 1990); Johnson dan Kaplan (1987) dan Banker et.al.(1993) menyatakan bahwa kinerja perusahaan yang rendah disebabkan oleh ketergantungannya terhadap sistem akuntansi manajemen perusahaan tersebut, yang gagal dalam penentuan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran-pengukuran kinerja dan penghargaan atau reward system. Penelitian lebih lanjut dilakukan oleh Ittner dan Larcker (1995). Menurut Ittner dan Larcker (1995), semakin besar penggunaan sistem akuntansi manajemen termasuk pengukuran kinerja non-keuangan dan pemberian insentif

berdasarkan kinerja mempunyai hubungan (asosiasi) dengan kinerja yang semakin tinggi pada perusahaan-perusahaan dengan praktik TQM yang kurang ekstensif. Kurnianingsih dan Indriantoro (2001) melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur. Hasil penelitiannya adalah penerapan total quality manajemen dengan sistem pengukuran kinerja dan sistem penghargaan menyebabkan kinerja manajerial semakin tinggi. Penelitian yang mendukung bahwa kompensasi insentif tidak berpengaruh terhadap kinerja dilakukan oleh Haire et.al (1998) serta Iaffaldano dan Muchinsky (1985) dan Iswati (2002). Hasil penelitian Mustika (2008) pengaruh intensitas penerapan balance scorecard dalam pengukuran kinerja keuangan perusahaan, semakin baik intensitas penerapan BSC maka akan semakin baik tingkat kinerja keuangan perusahaan. Penelitian yang dilakukan oleh Herdiandito (2010) tentang Pengaruh kompensasi Terhadap kinerja karyawan PT. Slamet langgeng purbalingga Dengan motivasi kerja Sebagai variabel intervening dengan hasil bahwa Kompensasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Motivasi dan pada hasil analisis regresi linier 2 diketahui bahwa Kompensasi dan Motivasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap Kinerja. Namun pengaruh tidak langsung kompensasi terhadap kinerja melalui motivasi kerja lebih besar dibanding pengaruh secara langsung kompensasi terhadap kinerja. Penelitian yang dilakukan oleh Sandi Saputra (2010) mengenai Pengaruh kepemimpinan dan kompensasi terhadap Kerja karyawan pada PT Federal International Finance (FIF) Samarinda dengan hasil hasil pengujian hipotesis bahwa atribut kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja PT. Federal international finance samarinda. Penelitian yang dilakukan oleh Mondiani

(2011) tentang pengaruh kepemimpinan transformasional dan kompensasi terhadap kinerja karyawan PT. PLN (persero) UPJ Semarang dengan hasil kompensasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja karyawan.

## **C. PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **1. Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial**

Sistem pengukuran kinerja menyediakan informasi yang relevan dalam pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Pada aspek keuangan penilaian kinerja dilakukan menggunakan alat ukur ROA, ROE, ROI dan EVA sedangkan pada aspek non keuangan penilaian dilakukan pada (1) Perspektif pelanggan dengan menilai bagaimana cara perusahaan dalam manentukan segmentasi pasar serta menguasai pangsa pasar, (2) Perspektif proses bisnis internal penilaian dilakukan dengan menilai bagaimana cara perusahaan mempertahankan pelanggan yang telah ada dengan terus melakukan inovasi serta memberikan pelayanan pasca penjualan, (3) Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran penilaian dilakukan dengan mengevaluasi permasalahan yang terjadi dan memberikan solusi serta memberikan pembelajaran bagi manajer serta bawahannya agar kesalahan yang sama tidak lagi terjadi untuk masa yang akan datang.

Sistem pengukuran kinerja dapat memandu proses pengambilan keputusan dan membantu mengevaluasi keputusan di masa lalu. Sistem pengukuran kinerja juga dapat memperkuat pengetahuan seorang manajer akan strategi dan prioritas

sebuah organisasi sehingga dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mempengaruhi dan bertindak sesuai prioritas perusahaan. Kren (1992) menemukan hubungan positif antara informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dan kinerja manajerial. Ia menyatakan bahwa informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan kinerja manajerial. Penelitian lebih lanjut dilakukan oleh Rahman et al (2007), ia melakukan penelitian mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial pada manajer yang bekerja di perusahaan manufaktur di Jawa Tengah. Hasil penelitiannya adalah sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Sistem Pengukuran Kinerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial

## **2. Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Manajerial**

Bagi perusahaan, manajer merupakan salah satu sumber daya yang amat dibutuhkan untuk mencapai tujuan perusahaan. Sedangkan manajer mempunyai berbagai macam kebutuhan, perusahaan merupakan salah satu tempat yang dapat memuaskan kebutuhannya. Kompensasi merupakan imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada manajer dan karyawan atas jasanya dalam melakukan tugas, kewajiban, dan tanggung jawab yang dibebankan kepadanya dalam rangka pencapaian tujuan perusahaan. Ada dua hal yang perlu diingat oleh perusahaan dalam pemberian kompensasi. Pertama kompensasi yang diberikan perusahaan harus dapat dirasakan adil oleh kedua belah pihak yaitu perusahaan dan manajer,

besarnya kompensasi tidak jauh berbeda dengan yang diharapkan oleh manajer. Apabila dua hal ini dapat dipenuhi, maka manajer akan merasa puas. Kepuasan akan memotivasi manajer untuk meningkatkan kinerjanya, sehingga tujuan perusahaan maupun kebutuhan manajer akan tercapai secara bersama.

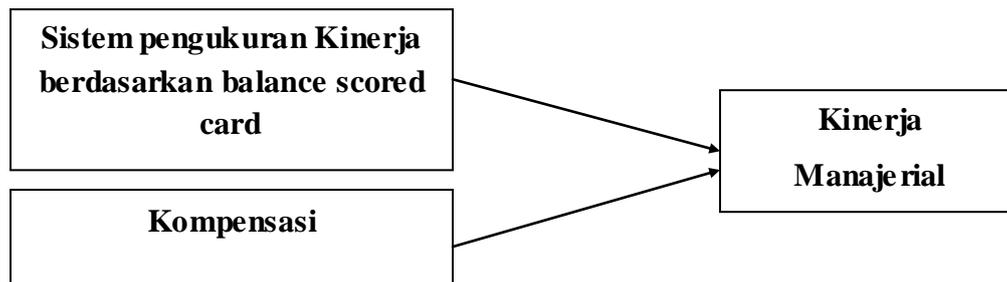
Menurut Ittner dan Larcker (1995), semakin besar penggunaan sistem akuntansi manajemen termasuk pengukuran kinerja non-keuangan dan pemberian kompensasi berdasarkan kinerja mempunyai hubungan (asosiasi) dengan kinerja yang semakin tinggi pada perusahaan-perusahaan. Lebih lanjut Kurnianingsih dan Indriantoro (2001) melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur. Hasil penelitiannya penerapan TQM dengan desain sistem penghargaan menyebabkan kinerja manajerial semakin tinggi. Kemudian Narsa (2003) melakukan penelitian pada perusahaan jasa. Hasil penelitiannya adalah sistem penghargaan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>2</sub> : Kompensasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### **D. KERANGKA KONSEPTUAL**

Sistem pengukuran kinerja merupakan salah satu cara yang digunakan untuk mengukur kinerja manajemen. Pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran kinerja finansial sebenarnya sudah cukup baik, akan tetapi akan lebih baik lagi apabila ukuran kinerja finansial tersebut juga didukung oleh ukuran kinerja non finansial. Pada ukuran kinerja non finansial, perusahaan dapat memperoleh informasi mengenai perkembangan perusahaan dilihat dari segi pelanggan, proses

bisnis internal, pembelajaran dan pertumbuhan perusahaan. Pada pengukuran kinerja berdasarkan Balance scorecard menggabungkan antara ukuran kinerja keuangan dan ukuran kinerja non keuangan berdasarkan keempat perspektif. Keempat perspektif tersebut terdiri dari perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran. Selain menggunakan sistem pengukuran kinerja dalam menilai kinerja manajemen pemberian kompensasi juga dapat digunakan dalam menilai suatu kinerja. Karena atasan dapat memotivasi bawahannya dengan memberikan kompensasi sehingga kinerja karyawan dapat lebih baik.



**Gambar 1**  
**Kerangka Konseptual**

## **BAB V**

### **PENUTUP**

#### **A. KESIMPULAN**

Dari hasil pengolahan data dan pembahasan terhadap hasil penelitian pengaruh sistem pengukuran kinerja dan kompensasi terhadap kinerja manajerial, maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial perusahaan manufaktur di kota Padang.
2. Kompensasi tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial perusahaan manufaktur kota padang.

#### **B. KETERBATASAN PENELITIAN**

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan penelitian, adapun keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Sedikitnya koisioner yang dapat diolah dikarenakan banyak perusahaan yang menolak untuk mengisi koisioner, sehingga tidak dapat digeneralisasikan terhadap seluruh perusahaan manufaktur yang ada di kota padang.
2. Terdapatnya respon bias atas jawaban pada koisioner yang disebabkan oleh latar belakang pendidikan manajer dan pengalaman bekerja manajer.

### C. SARAN

Berdasarkan hasil penelitian pembahasan, kesimpulan, dan keterbatasan penelitian seperti yang telah diuraikan sebelumnya, maka penulis mencoba untuk memberikan saran-saran sebagai berikut:

1. Bagi peneliti selanjutnya agar melakukan penelitian lanjutan dengan jumlah sampel yang lebih besar (tidak hanya di daerah kota Padang). Selain itu, bagi peneliti selanjutnya, apabila menggunakan data primer dengan kuesioner sebagai metode pengumpulan datanya, agar dapat memperhatikan proporsi jumlah item pernyataan setiap variabel penelitian.
2. Penelitian ini masih terbatas pada sistem pengukuran kinerja dan kompensasi terhadap kinerja manajerial. Untuk penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel variabel yang belum pernah diteliti sebelumnya.
3. Agar hasil penelitian ini lebih baik, sebaiknya peneliti selanjutnya juga menambahkan teknik wawancara dalam pengumpulan data sehingga peneliti dapat memperoleh jawaban dari responden sesuai yang diharapkan.
4. Bagi perusahaan manufaktur, seharusnya mengoptimalkan penggunaan sistem pengukuran kinerja, sehingga dapat membantu manajer dalam menilai kinerja sehingga dapat meningkatkan kinerja manajerial dalam perencanaan, pengendalian dan pengambilan keputusan.

5. Karena penelitian ini mempunyai keterbatasan yaitu sedikitnya koesioner yang dapat diolah dikarenakan banyak perusahaan yang menolak untuk mengisi koesioner, maka sangat diharapkan kesediaan perusahaan dalam memberikan ruang untuk peneliti selanjutnya agar dapat menyebarkan koesioner.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. dan V.Govindarajan. 2005. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat.
- Blocher, Edward J. David E Stout dan Gary Cokins. 2011. *Manajemen Biaya*. edisi 5. Jakarta: Salemba Empat.
- Garrison, Ray H. Noreen, Eric W dan Peter C. Brower. 2007. *Akuntansi Manajerial*. Edisi 11. Jakarta: Salemba Empat
- Ghozali, Imam. 2012 *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS*, edisi 6. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Hasibuan, Malayu S.P. 2010, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi revisi. Jakarta: Bumi Aksara
- Herdiandito, Anoki. 2010, Pengaruh Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. Slamet Langgeng Purbalingga Dengan Motivasi Kerja Sebagai Variabel Intervening. *Skripsi*. Universitas Diponegoro.
- Hertalia, Rosa. 2009, Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. *Skripsi*. UNP
- Indrianto, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFY Yogyakarta
- Jackson, Susan. E dan Randall. S. Schuler. 1999, *Manajemen Sumber Daya Manusia*, Edisi 6. Jakarta Erlangga
- Kaplan. Robert S dan David Norton. 2000, *Balanced Scorecard: Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Terjemahan oleh Peter R. Yosi Pasla dari *Balanced Scorecard: Transalting Strategi Into Action* (1996), Jakarta: Erlangga.
- Keown, John D. Martin, J. William Petty dan David F. Scott,JR. 2008. *Manajemen Keuangan*. Edisi 10. Jakarta: Indeks.
- Kurnianingsih, R. dan N. Indriantoro. 2001. "Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan terhadap Keefektifan Penerapan Teknik Total Quality Management".Jurnal Riset Akuntansi Indonesia.
- Lesmana, Desy. 2011. "Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja Dan Kompensasi Insentif Terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta Di Palembang". Jurnal Ekonomi dan Bisnis.
- Mardiasmo. 2002, *Akuntansi Sektor Publik*. Yogyakarta. Andi Yogyakarta

- Maryanne M. Mowen dan Don, R Hansen 2006. *Akuntansi Manajemen*. Jakarta: Salemba Empat.
- Mondiani, Tria. 2011, Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Kompensasi Terhadap Kinerja Karyawan PT. PLN (persero) UPJ Semarang. *Jurnal*. Universitas Diponegoro
- Mulyadi. 2001, *Akuntansi Manajemen*, Edisi 5. Jakarta. Salemba
- Mustika, Yayut. 2008, Pengaruh Intensitas Penerapan *Balance Scorecard* Dalam Pengukuran Kinerja Keuangan Perusahaan. *Skripsi*. UNP
- Nazir, Moh. 2009, *Metode Penelitian*, Jakarta: Ghalia Indonesia.
- Ningsih, Silvia. 2009, Pengaruh Pengukuran Kinerja Berdasarkan Multi Ukuran Terhadap Kinerja Manajemen. *Skripsi*. UNP
- Rivai, Veithzal dan Ella, Jauvani Sagala. 2011. *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan*, cetakan keempat, Jakarta: Rajagrafindo Persada
- Sandi, Saputra. 2010, Pengaruh Kepemimpinan dan Kompensasi Terhadap Kerja Karyawan PT Federal International Finance (FIF) Samarinda. *Jurnal*. Universitas Mulawarman.
- Siregar, Riswan. Rifa'i. 2008, Pengaruh Kompensasi Dan Lingkungan Kerja Terhadap Kepuasan Kerja Karyawan Devisi Pengolahan PT Sucfindo Medan Perkebunan Lae Butar. *Skripsi*. UNP
- Sudjana, Nana. 1999, *Tuntunan Penulisan Karya ilmiah*, Edisi 5. Bandung: Sinar Baru Algensindo
- Umar, Husain. 2002, *Strategic Management In Action*, cetakan kedua, Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Wahyuni, Dwi. 2012. *Industri Manufaktur: Kinerja Sejumlah Perusahaan Turun*. <http://bisnis.com/articles/industri-manufaktur-kinerja-sejumlah-perusahaan-turun>. (di akses tanggal 6 maret 2013)
- Wibowo 2012. *Manajemen Kinerja*. Edisi 3. Jakarta: Rajawali Pers