

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA, KOMPENSASI
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Kota Padang)**

ARTIKEL

*Diajukan Sebagai Syarat Untuk Menyelesaikan Skripsi
Pada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang*



Oleh:

**DORIS FLANTIKA
2009/13064**

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2017**

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA, KOMPENSASI
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN
MANUFAKTUR DI KOTA PADANG)**

Oleh:

DORIS FLANTIKA

2009/13064

Artikel ini disusun berdasarkan skripsi/tesis untuk persyaratan wisuda periode Maret
2017 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing

Padang, Maret 2017

Pembimbing I



Herlina Helmy, SE, M.S. Ak, Ak
NIP. 19800327 200501 2 002

Pembimbing II



Nayang Helmavunita, SE, M.Sc
NIP. 19860127 200812 2 001

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA, KOMPENSASI
DAN GAYA KEPEMIMPINAN TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
(STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR
DI KOTA PADANG)**

Doris Flantika

Fakultas ekonomi Universitas Negeri Padang
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang
Email: dorisflantika@gmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya (1) Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Manajerial, (2) Pengaruh Kompensasi terhadap Kinerja Manajerial dan (3) Pengaruh Gaya Kepemimpinan terhadap Kinerja Manajerial. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di kota Padang. Sedangkan sampel dalam penelitian ini adalah beberapa perusahaan manufaktur yang masuk dalam kriteria yang sudah ditetapkan oleh peneliti. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan teknik pengumpulan data kuesioner. Analisis yang digunakan adalah regresi berganda dengan menggunakan uji model, uji t dan uji F. Hasil pengujian ini menunjukkan Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap Kinerja Manajerial, sedangkan Kompensasi dan Gaya Kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap Kinerja Manajerial.

Kata kunci: Sistem Pengukuran Kinerja, Kompensasi, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja Manajerial

Abstract

This research aimed to investigate (1) the Influence of Performance Measurement System, (2) Compensation, and (3) Leadership Style on Managerial Performance in Manufacturing Companies. The population of the study was manufacturing companies in Padang. The sample was selected by purposive. The data was collected using questionnaire. Analisis employed the multiple linier regression using model test, t test and F test. Result of study showe the Performance Measurement System has a positive significant effect on Managerial Performance, on the other hand the Compensation and Leadership Style has not significant effect on Managerial Performance.

Keyword: Performance Measurement System, Compensation, Leadership Style And Managerial Performance.

PENDAHULUAN

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). Manajemen sebagai penanggung-jawab operasional perusahaan akan selalu berusaha agar tujuan perusahaan tercapai sehingga perusahaan memiliki kenaikan nilai (*value*). Untuk mengukur ketercapaian tujuan manajemen tersebut maka diperlukan pengukuran terhadap kinerja manajerial.

Menurut Mahoney dan Sipomo dalam Hertalia (2009), yang dimaksud dengan kinerja manajerial adalah kinerja individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial. Kinerja manajerial meliputi perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, pengawasan staff, pengaturan, negosiasi dan perwakilan. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam organisasi karena dengan kinerja manajerial yang maksimal

diharapkan mampu membawa keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinnya.

Kinerja menurut Suwanto dan Doni (2011) adalah hasil yang dicapai seseorang menurut ukuran yang berlaku, dalam kurun waktu tertentu, berkenaan dengan prilaku dan tindakannya. Kinerja sangat penting bagi organisasi sebagai tolak ukur untuk menentukan tingkat keefektifan dari seorang manajer perusahaan. Ketika kinerja seorang manajer terbilang baik, tentunya hal tersebut akan meningkatkan produktifitas perusahaan. Kinerja manajerial juga akan menentukan tercapai atau tidaknya target penjualan sebuah perusahaan manufaktur. Kinerja manajerial sangat dibutuhkan dalam perusahaan manufaktur, karena dengan kinerja manajerial yang maksimal diharapkan mampu membawa keberhasilan bagi perusahaan yang dipimpinnya.

Kim dan Larry (1998) menjelaskan, sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit

organisasi yang dipimpin melalui kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Pada umumnya, pengukuran kinerja sebuah perusahaan ditekankan pada sudut pandang keuangan. Sehingga hal ini menghilangkan sudut pandang lain yaitu pengukuran kinerja non keuangan. Pengukuran kinerja non keuangan juga bisa digunakan untuk melengkapi fitur pengukuran kinerja keuangan jangka pendek dan sebagai indikator kinerja jangka panjang.

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, finansial maupun non finansial 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 sejumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada manajer atau pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga mereka. Dengan adanya kompensasi, manajer akan cenderung merasa dihargai kinerjanya.

Selain itu, kinerja juga dipengaruhi oleh gaya kepemimpinan. Masing-masing manajer memiliki gaya kepemimpinan yang berbeda. Gaya kepemimpinan yang berbeda dari seorang manajer akan menentukan tingkat keberhasilan yang berbeda pula terhadap perusahaan yang dipimpinnya, terlebih jika kita melakukan penelitian pada suatu perusahaan yang sama dimana mereka melakukan penggantian manajer,

disana akan terlihat jelas perbedaan antara gaya kepemimpinan yang diterapkan dengan performa perusahaan secara keseluruhan.

Melalui penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur yang ada di kota Padang. Hasil penelitian ini diharapkan bisa digunakan oleh manajer dalam mengambil keputusan.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Agensi

Teori agensi mendasarkan pada pemikiran bahwa adanya perbedaan informasi antara atasan dan bawahan atau antara kantor pusat dan kantor cabang atau adanya informasi asimetri yang mempengaruhi penggunaan sistem akuntansi (Shield dan Young, 1993). Teori agensi menjelaskan hubungan keagenan antara prinsipal dan agen. Dari sudut pandang Teori Agensi, *principal* (pemilik atau *top management*) 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 afford averse*). Agen dan pemilik diasumsikan dimotivasi oleh kepentingannya sendiri dan sering kepentingan antara keduanya berbenturan. Dalam suatu perusahaan, 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.

Tantangan prinsipal 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

preferency atau tujuan yang berbeda (Anthony dan Govindarajan, 2005). Para manajer memiliki tujuan pribadi dan juga tujuan organisasi. Masalah utamanya adalah bagaimana mempengaruhi manajer untuk bertindak demi mencapai 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*.

Kinerja Manajerial

Menurut Kim dan Larry (1998), sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Sistem pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi sistem pengendalian manajemen perusahaan.

Melalui strategi dan sistem pengendalian manajemen yang diciptakan maka segala aktivitas perusahaan ditujukan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka

panjang akan tercapai. 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 pengevaluasi kinerja tersebut.

Menurut Horngren *et al* (1995), sistem pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi sistem pengendalian manajemen perusahaan. Beberapa indikator bagi system pengukuran kinerja yang baik, antara lain: memberi efek pada tindakan karyawan, mudah dipahami oleh karyawan, objektif dan dapat diukur, dipergunakan sebagai dasar evaluasi kinerja, dipergunakan sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan, seimbang antara jangka panjang dan jangka pendek, dipergunakan secara berkala dan teratur, serta dipergunakan sebagai standarisasi bagi karyawan lainnya.

Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Kim dan Larry (1998), sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja

pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Sistem pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi sistem pengendalian manajemen perusahaan.

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 (2009), manfaat sistem pengukuran kinerja adalah sebagai berikut :

- a. Mengelola organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum untuk meningkatkan kinerja.
- b. Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.
- c. Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk

menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

- d. Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.
- e. Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan/reward.
- f. Memotivasi para manajer agar secara konsisten mengoperasikan divisinya sesuai dengan tujuan pokok perusahaan.

Kriteria sistem pengukuran kinerja

Kriteria dari sistem pengukuran kinerja, yaitu:

- a) Relevan.
Relevan mempunyai beberapa makna antara lain : 1) terdapat kaitan yang erat antara standar untuk pekerjaan tertentu dengan tujuan organisasi, dan 2) terdapat keterkaitan yang jelas antara elemen-elemen kritis suatu pekerjaan yang telah diidentifikasi melalui analisis

jabatan dengan dimensi yang akan dinilai.

b) Sensitivitas.

Sensitivitas berarti adanya kemampuan sistem penilai kinerja dalam membedakan pegawai yang efektif dan pegawai yang tidak efektif.

c) Reliabilitas.

Reliabilitas dalam konteks ini berarti konsistensi penilaian. Dengan kata lain sekalipun instrumen tersebut digunakan oleh dua orang yang berbeda dalam menilai karyawan, maka hasil penilaiannya akan cenderung sama.

d) Akseptabilitas.

Akseptabilitas berarti bahwa pengukuran kinerja yang dirancang dapat diterima oleh pihak-pihak yang menggunakan sistem pengukuran tersebut.

e) Praktis.

Praktis berarti bahwa instrument penilaian yang

disepakati mudah dimengerti oleh pihak-pihak yang terkait dengan proses penilaian tersebut. Dari penjelasan di atas, sistem pengukuran kinerja menunjukkan bahwa sistem harus didesain sedemikian rupa terutama tentang hal yang berkaitan dengan apa yang harus dikerjakan.

Kompensasi

Kompensasi merupakan imbalan 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), mendefinisikan kompensasi sebagai apa yang diterima pekerja sebagai tukaran atas kontribusinya kepada organisasi.

Hal ini sejalan juga dengan Muyadi (2001), usaha seorang manajer untuk berprestasi ditentukan oleh dua faktor, yaitu keyakinan seorang

manajer terhadap keberhasilan kerja dan penghargaan yang diterima.

Menurut Hasibuan (2010), 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 yang dibayar dengan barang.

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) tujuan kompensasi adalah:

- 1) Memperoleh personel berkualitas
- 2) Mempertahankan karyawan yang ada
- 3) Memastikan keadilan
- 4) Menghargai perilaku yang diinginkan

- 5) Mengawasi biaya
- 6) Mematuhi peraturan
- 7) Memfasilitasi saling pengertian
- 8) Efisiensi

Gaya Kepemimpinan

Menurut Lord dan Maher (Nye dan Simonetta, 1996, dalam Muh Su'ud, 2000), seseorang menjadi pemimpin karena dipersepsikan pihak lain sebagai pemimpin. Pemimpin adalah obyek persepsi, apakah akan dipersepsikan sebagai orang yang kredibel, juga tergantung pada pelaku persepsi (*perceiver*) dalam menyeleksi, mengorganisasikan, dan menafsirkan informasi yang diterimanya.

Lebih lanjut, Gaya kepemimpinan dikemukakan oleh Hersey dan Blanchard (dalam Thoha, 2001), yaitu pola perilaku yang diperlihatkan oleh seorang individu pada saat mempengaruhi aktivitas seseorang seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi orang lain, pengikut atau bawahan yang

dipengaruhi perilakunya dan bukannya persepsi pemimpin itu sendiri.

Studi yang dilakukan Redmond *et al* (1993), melaporkan bahwa kreatifitas pekerja dapat meningkat jika pemimpin menerima dan menunjukkan penghargaan terhadap perbedaan kognitif dan ketidaksesuaian. Demikian juga apabila para pemimpin memiliki dorongan motivasi yang kuat terhadap tugas-tugas kreatif karyawan, pada akhirnya akan mempengaruhi kinerja pekerja itu sendiri (Tierney, *et.al*, 1999). Untuk mempertimbangkan interaksi antara para pemimpin dan pekerja, kinerja yang tinggi akan terwujud apabila kedua-belah pihak sama-sama memberikan kontribusi.

Kinerja pegawai tidak dapat dilepaskan dari peran pemimpinnya. Menurut Bass (1990), seorang pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau kegagalan suatu organisasi atau kelompok kerja. Pemimpin memiliki peran yang optimal terhadap kinerja karyawan. Peran pimpinan/atasan

dalam memberikan kontribusi dapat dilakukan melalui lima cara yaitu:

- a) Pemimpin secara khusus mengklarifikasi apa yang diharapkan dari karyawan, baik dari segi tujuan dan sasaran dari kinerja mereka.
- b) Pemimpin menjelaskan bagaimana memenuhi harapan tersebut.
- c) Pemimpin mengemukakan kriteria dalam melakukan evaluasi dari kinerja secara efektif.
- d) Pemimpin memberikan umpan balik ketika karyawan telah mencapai sasaran.
- e) Pemimpin mengalokasikan imbalan berdasarkan hasil yang telah mereka capai.

Tinjauan Literatur

Hasil penelitian Ittner dan Larcker (1995). Menemukan 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. Penelitian sehubungan dengan hal ini juga pernah 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.

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, dimana mereka gagal dalam menentukan sasaran-sasaran yang tepat, pengukuran-pengukuran kinerja dan penghargaan atau *reward system*.

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 pengujian hipotesis bahwa atribut kepemimpinan dan kompensasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap prestasi kerja PT. *Federal International Finance* Samarinda.

Hipotesis

Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat penting dalam pengendalian manajemen perusahaan karena menyediakan informasi yang relevan dalam pengambilan keputusan. Selain itu sistem pengukuran kinerja ini juga berguna sebagai tolak ukur perusahaan dalam mencapai keberhasilan baik dalam jangka pendek maupun jangka panjang.

Keberhasilan ini dapat diketahui melalui strategi-strategi yang diciptakan oleh manajemen puncak. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja ini, manajer dapat memberikan motivasi kepada karyawan untuk selalu mematuhi standar perilaku yang berlaku dalam perusahaan agar membuahkan hasil yang diinginkan. Selain itu, sistem pengukuran kinerja ini sangat menentukan kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerialnya. Sistem pengukuran kinerja memandu proses pengambilan keputusan yang baik dan membantu mengevaluasi keputusan dimasa lalu.

Sistem pengukuran kinerja mampu memperkuat pengetahuan seorang manajer akan strategi dan prioritas sebuah organisasi sehingga dapat meningkatkan kemampuan mereka untuk mempengaruhi dan bertindak sesuai prioritas perusahaan. Dengan adanya sistem pengukuran kinerja yang baik, diharapkan manajer dapat menghasilkan suatu kinerja manajerial yang tinggi.

Sementara itu, Kren (1992) dalam penelitiannya menemukan bukti empiris adanya 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 hal itu dapat meningkatkan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H_1 : Sistem Pengukuran Kinerja Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja Manajerial

Kompensasi

Kompensasi merupakan salah satu imbalan yang diberikan oleh perusahaan kepada karyawan atas penggunaan tenaga atau jasa yang diberikan kepada perusahaan. Kompensasi biasanya merupakan pendapatan yang berbentuk uang, barang langsung atau tidak langsung yang diterima karyawan atas kontribusinya kepada perusahaan. 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. Didalam kompensasi terdapat sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja.

Kurnianingsih dan Indriantoro (2001) telah melakukan penelitian pada perusahaan manufaktur. Hasil penelitiannya yaitu penerapan TQM (*Total Quality Manajement*) 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. Dengan adanya kompensasi yang diberikan kepada manajer, kinerja manajer akan meningkat, karena kompensasi merupakan penghargaan dari perusahaan terhadap karyawan atas kontribusi yang baik kepada perusahaan, sehingga memberikan nilai tambah bagi perusahaan dan meningkatkan kinerja perusahaan dimata publik. Semakin besar kompensasi yang diberikan akan meningkatkan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan tersebut, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Kompensasi Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja Manajerial.

Gaya Kepemimpinan

Kepemimpinan mengandung arti sifat dan kapasitas seseorang dalam memimpin. Kepemimpinan dalam sebuah organisasi memiliki arti penting karena dengan kepemimpinan

sebuah organisasi dapat mencapai tujuannya. Kepemimpinan yang baik sangat membantu perusahaan bekerja lebih efektif dan efisien dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Setiap manajer memiliki gaya khas sendiri-sendiri dalam memimpin karyawannya, namun mereka dituntut untuk tetap terus bisa beradaptasi dengan semua pihak dan menerapkan gaya kepemimpinan yang cocok di dalam berbagai situasi.

Kreativitas pekerja dapat meningkat jika pemimpin menerima dan menunjukkan penghargaan terhadap perbedaan kognitif dan ketidaksesuaian. Selain itu apabila para pemimpin memiliki dorongan motivasi yang kuat terhadap tugas-tugas kreatif karyawan, pada akhirnya hal itu akan mempengaruhi kinerja pekerja itu sendiri. Pentingnya perilaku pemimpin dalam memotivasi karyawan telah diuji oleh para peneliti, seperti Swieringa dan Mancur (1972) dan Fertakis (1976) dan Brownell (1983). Gaya kepemimpinan berarti adanya keterbukaan yang dimiliki oleh pemimpin. Disertai dengan

keikutsertaannya dalam kegiatan perusahaan dalam mencapai tujuan perusahaan, maka kinerja manajerial karyawan akan meningkat dan karyawan akan semakin bersemangat dalam mencapai tujuan yang diinginkan. Berdasarkan penjelasan tersebut maka diusulkan hipotesis sebagai berikut :

H₃ : Gaya Kepemimpinan Berpengaruh Signifikan Positif Terhadap Kinerja Manajerial.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini tergolong penelitian kausatif. Populasi penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang ada di kota Padang. Jenis data dalam penelitian ini adalah data subjek. Data yang digunakan merupakan data primer. Data diperoleh melalui kuesioner. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini dibatasi hanya beberapa perusahaan saja yang masuk ke dalam kriteria peneliti.

Instrumen Penelitian dan Pengukuran Variabel

Sistem Pengukuran Kinerja (X₁)

Sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja

pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan.

Alternatif jawaban atas daftar pernyataan tersebut diukur dengan menggunakan instrumen dari daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Amrullah (2012). Alternatif jawaban tersebut diukur dengan menggunakan skala *likert* dengan rentang nilai 1 (terendah) sampai dengan 5 (tertinggi).

Kompensasi (X₂)

Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada manajer dan pekerja sebagai imbalan atas pengguna tenaga kerjanya. Kompensasi menggunakan instrumen dari daftar pernyataan yang dikembangkan oleh Amrullah (2012). Alternatif jawaban tersebut diukur dengan menggunakan skala *likert* dengan rentang nilai 1 (terendah) sampai 5 (tertinggi)

Gaya Kepemimpinan (X₃)

Gaya kepemimpinan adalah pola perilaku yang diperlihatkan oleh seorang individu pada saat mempengaruhi aktivitas seseorang

seperti yang dipersepsikan orang lain. Gaya kepemimpinan yang dimaksudkan dalam pengertian ini merupakan persepsi orang lain, pengikut atau bawahan yang dipengaruhi perilakunya dan bukannya persepsi pemimpin itu sendiri.

Untuk melakukan penelitian tentang gaya kepemimpinan, peneliti menggunakan seperangkat pernyataan yang dikembangkan oleh Amrullah (2012), angket atau kuesioner tersebut disusun berdasarkan indikator dan variabel yang diteliti kemudian dituangkan dalam bentuk item-item pernyataan yang harus dijawab oleh anggota sampel atau responden. Alternatif jawaban diatas diukur dengan menggunakan skala *likert* dengan rentang nilai 1 (terendah) sampai 5 (tertinggi).

Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja manajerial adalah kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negoisasi dan representasi. Kinerja manajerial diukur

dengan menggunakan seperangkat pernyataan yang dikembangkan oleh Amrullah (2012), angket atau kuesioner tersebut disusun berdasarkan indikator dan variabel yang diteliti kemudian dituangkan dalam bentuk item-item pernyataan yang harus dijawab oleh anggota sampel atau responden. Alternatif jawaban tersebut diukur dengan menggunakan skala *likert* dengan rentang nilai 1 (terendah) sampai 5 (tertinggi).

Teknik Analisis

Teknik analisis data yang digunakan untuk mengukur hasil penelitian adalah regresi berganda. Analisis statistik yang dilakukan meliputi analisis statistik deskriptif, pengujian asumsi klasik yang terdiri dari uji normalitas residual, uji multikoleniaritas, dan uji heterokedastisitas. Model analisis uji F dan koefisien determinasi. Hipotesis diuji dengan melihat tingkat signifikan nilai t.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data Deskriptif

Perusahaan yang bersedia menerima kuesioner sebanyak 13 perusahaan dimana tiap perusahaan mengisi 4 kuesioner sehingga kuesioner yang disebar sebanyak 52 perusahaan. Dari jumlah itu, 10 kuesioner tidak kembali. Jadi kuesioner yang dapat diolah sebanyak 42.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan *Corrected Item-Total Correlation*. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data dikatakan valid, dimana r_{tabel} untuk $N = 42$ adalah 0,420. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Correlation* untuk masing-masing item variabel X1, X2, X3 dan Y semuanya diatas r_{table} (tabel 16 lampiran).

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *cronbach's alpha*. Kriteria yang ditetapkan adalah apabila nilai *cronbach's alpha* kurang dari 0,60 maka alat ukur yang digunakan dinyatakan tidak reliabel.

Sebaliknya, apabila nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,60 maka alat ukur yang digunakan dapat diterima. Berdasarkan hasil olahan diketahui seluruh variabel memiliki nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,60.

Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian persamaan regresi berganda data memenuhi kriteria normalitas. Berdasarkan tabel 18 (lampiran), terlihat bahwa hasil uji normalitas menunjukkan level signifikan lebih besar dari ($\alpha = 0,05$) yaitu $0,490 > 0,05$ yang berarti data terdistribusi secara normal.

Berdasarkan tabel 19 dapat dilihat hasil perhitungan nilai VIF dan *tolerance*. Masing-masing variabel bebas tersebut memiliki nilai VIF < 10 dan nilai *tolerance* $> 0,1$, sehingga dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala multikolinearitas antar variabel independen.

Berdasarkan gambar *scatterplot* dapat dilihat bahwa titik-titik menyebar dan membentuk pola bergelombang sehingga pada penelitian ini tidak

terjadi gejala heterokedastisita dan layak untuk diteliti.

Uji Statistik F

Hasil pengolahan data menunjukkan menunjukkan hasil yang signifikan pada 0,04 ($\text{sig } 0,004 < 0,05$). Hal ini berarti bahwa persamaan regresi yang diperoleh dapat diandalkan atau model yang digunakan sudah fix atau secara simultan kinerja manajerial dapat dijelaskan oleh variasi variabel sistem pengukuran kinerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan pada tabel 20 (lampiran).

Koefisien Determinasi

Nilai *Adjusted R Square* menunjukkan 0,233. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel independen yaitu sistem pengukuran kinerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial adalah sebesar 23,3% sedangkan 76,7% ditentukan oleh faktor lain diluar model penelitian. Nilai *Adjusted R Square* dapat dilihat pada tabel 21 (lampiran).

Analisis Regresi Berganda

Hasil analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh

variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel terikat yaitu pengaruh sistem pengukuran kinerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial.

$$Y = 21.211 + 0.280 (X1) + 0.062 (X2) - 0.073 (X3) + e.$$

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan perhitungan pada tabel 22 (lampiran) dapat diketahui bahwa variabel sistem pengukuran kinerja memiliki nilai signifikansi 0,000 lebih kecil dari 0,05 (sig 0,000 < 0,05) atau nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu $3.835 > 2.032$. Hal ini berarti bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis pertama (H_1) diterima.

Hasil perhitungan pada tabel 22 diketahui bahwa koefisien kompensasi bernilai positif sebesar 0,062 dan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $0.637 < 2.032$, dengan signifikansi $0,528 > 0,05$. Hal ini berarti bahwa kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis kedua (H_2) ditolak.

Hasil perhitungan pada tabel 22 diketahui bahwa koefisien kompensasi bernilai negatif sebesar -0.073 dan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu $-0.834 < 2.032$, dengan signifikansi $0.410 > 0,05$. Hal ini berarti bahwa gaya kepemimpinan berpengaruh negatif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis tiga (H_3) ditolak.

Pembahasan

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Horngren(1996), yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja merupakan faktor penting bagi sistem pengendalian manajemen perusahaan. Melalui strategi dan sistem pengendalian manajemen yang diciptakan maka segala aktivitas perusahaan yang ditujukan untuk mencapai tujuan jangka pendek maupun jangka panjang akan tercapai. Keberhasilan suatu perusahaan dalam

mencapai tujuan dan keberhasilan strategi yang dijalankan harus diukur, oleh karena itu diperlukan suatu pengukuran kinerja yang baik sehingga dapat dijadikan sebagai alat manajemen dalam mengevaluasi kinerja.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh data distribusi frekuensi (TCR), dimana dari 42 responden yang diteliti terlihat bahwa tanggapan terhadap sistem pengukuran kinerja ini cukup baik, yaitu dengan rata-rata distribusi frekuensi sebesar 81,07%. Dari penjelasan diatas, secara logika dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, hal ini dikarenakan semakin tinggi sistem pengukuran kinerja, berarti semakin banyak informasi yang diperoleh oleh manajer dalam mengidentifikasi kinerja perusahaan.

Pengujian hipotesis kedua (H_2) dalam penelitian ini adalah kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan teori yang dikemukakan oleh Hasibuan

(2010), yang menyatakan bahwa upah, gaji, insentif, reward, tunjangan, dan promosi jabatan sangat berperan penting dalam mempengaruhi kinerja manajer.

Hal ini juga tidak sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Handoko (2001), yaitu suatu cara untuk meningkatkan prestasi kerja, motivasi dan kepuasan kerja karyawan adalah dengan memberikan kompensasi. Handoko mengemukakan bahwa kompensasi penting bagi karyawan dan individu karena besarnya kompensasi mencerminkan ukuran nilai karya mereka diantara karyawan sendiri, keluarga dan masyarakat.

Pengujian hipotesis ketiga (H_3) dalam penelitian ini adalah gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak sejalan dengan yang dikemukakan oleh Evans dalam House dan Mitchell (1974) tentang teori Path Goal, yang mengatakan bahwa pemimpin mendorong kinerja yang lebih tinggi dengan cara memberikan kegiatan-kegiatan yang mempengaruhi bawahannya agar

percaya bahwa hasil yang berharga bisa dicapai dengan usaha yang serius, kepemimpinan yang berlaku secara universal menghasilkan tingkat kinerja dan kepuasan bawahan yang tinggi.

Hasil penelitian ini juga tidak sesuai dengan yang dikemukakan oleh Decoster dan Fertakis (2002), bahwasanya kualitas dari seorang pemimpin seringkali dianggap sebagai faktor terpenting dalam keberhasilan atau suatu organisasi atau kelompok kerja karena pemimpin dapat memberikan perintah sekaligus wewenang kepada bawahannya dan juga pemimpin dapat memberikan tugas – tugas yang harus dikerjakan oleh anggota secara terperinci dan sangat jelas sehingga kinerja masing-masing individu menjadi mudah diukur. Menurut hasil penelitian yang sudah peneliti lakukan, gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial.

Penjelasan ilmiah tentang Hipotesis 2 (H₂) dan Hipotesis 3 (H₃)

Terkait dengan hasil penelitian untuk hipotesis 2 dan hipotesis 3 yang menunjukkan bahwa kompensasi dan

gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial, hal ini dapat terjadi kemungkinan disebabkan karena pernyataan yang disusun oleh peneliti di dalam koesionerbanyak bersifat bias atau memiliki makna ganda, sehingga responden jadi ragu – ragu dalam menjawab pernyataan yang ada di dalam kuesioner tersebut. Apabila pernyataan yang disusun di dalam kuesioner bias atau salah, maka jawaban yang dihasilkan oleh responden pun akan salah. Akibatnya adalah hasil penelitian terkait kompensasi dan gaya kepemimpinan yang dihasilkan oleh peneliti pun berkemungkinan akan salah.

PENUTUP

Kesimpulan

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

- a) Sistem pengukuran kinerja berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial

perusahaan manufaktur di kota Padang.

- b) Kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan manufaktur di kota Padang.
- c) Gaya kepemimpinan tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial perusahaan manufaktur di kota Padang.

Keterbatasan Penelitian

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

- a) Sedikitnya kuesioner yang dapat diolah dikarenakan banyak perusahaan yang menolak untuk mengisi kuesioner, sehingga tidak dapat digeneralisasikan terhadap seluruh perusahaan manufaktur yang ada di kota Padang.
- b) Terdapatnya respon bias atas jawaban pada kuesioner yang disebabkan oleh latar belakang pendidikan manajer dan pengalaman bekerja manajer karena pilihan jawaban pada

kuesioner sangat terbatas. Sedangkan, apabila dilakukan dengan teknik wawancara, responnya menjadi tidak bias.

- c) Terdapatnya beberapa pernyataan pada kuesioner yang memiliki makna ganda sehingga responden menjadi bingung dalam menjawab pernyataan yang ada di dalam kuesioner.

Saran

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

- a) Bagi Peneliti selanjutnya, agar melakukan penelitian lanjutan dengan jumlah sampel yang lebih besar (tidak hanya didaerah kota Padang). Selain itu, apabila menggunakan data primer dengan kuesioner sebagai metode pengumpulan datanya, peneliti selanjutnya diharapkan untuk lebih memperhatikan proporsi jumlah item pernyataan setiap variabel penelitian.

b) Beberapa pernyataan yang ada di dalam kuesioner harus dirubah karena pernyataan tersebut masih bersifat bias dan memiliki makna ganda, oleh karena itu, agar mudah dipahami oleh responden dan jawaban yang dihasilkan benar – benar dapat dimanfaatkan untuk penelitian selanjutnya, maka beberapa pernyataan harus dirubah.

c) Penelitian ini masih terbatas pada sistem pengukuran kinerja, kompensasi dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja manajerial saja. Untuk peneliti selanjutnya dapat menambahkan variabel-variabel yang belum pernah diteliti sebelumnya.

d) 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.

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

