

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



Oleh:

DIAN FITRIA HANDAYANI

2009/13018

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI
FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS NEGERI PADANG
2013
Wisuda Periode September 2013**

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

Oleh:

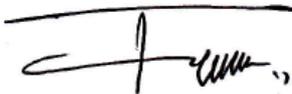
DIAN FITRIA HANDAYANI

2009/13018

**Artikel ini disusun berdasarkan skripsi/tesis untuk persyaratan wisuda periode
september 2013 dan telah diperiksa/disetujui oleh kedua pembimbing.**

Padang, September 2013

Pembimbing I



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

Pembimbing II



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

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

Dian Fitria Handayani

Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang
Jl. Prof. Dr. Hamka Kampus Air Tawar Padang
Email: fitridian@rocketmail.com

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui adanya (1) pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial, (2) Pengaruh kompensasi terhadap kinerja manajerial. Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur di kota Padang. sedangkan sampel penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang menggunakan *balance scorecard*. Jenis data yang digunakan adalah data primer dengan teknik pengumpulan data kuesioner. Analisis yang digunakan 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 tidak berpengaruh signifikan positif terhadap kinerja manajerial.

Kata Kunci: Sistem Pengukuran Kinerja, Kompensasi, dan Kinerja Manajerial

Abstract

This research aimed to investigate (1) the influence of performance measurement system on managerial performance in manufacturing companies, (2) the influence of compensation on managerial performance in manufacturing companies. The population of the study was manufacturing companies Padang. The sample was manufacturing companies which employed balance scorecard as the performance measurement system. Type of data used are primary data. The data was collected by using questionnaire. Analysis employed the multiple linear regression using model test, t test and F test. Results of the study showed the performance measurement system has a positive significant effect on managerial performance, on the other hand the compensation is not significantly positive effect on managerial performance.

Keywords: *Performance Measurement System, Compensation, and Managerial Performance*

I. PENDAHULUAN

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 Govindarajan, 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 dan Sipomo dalam Hertalia (2009) yang dimaksud 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.

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).

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. 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.

Melalui penelitian ini peneliti ingin mengetahui pengaruh sistem pengukuran kinerja dan kompensasi terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur yang ada di kota padang. Hasil penelitian ini diharapkan bisa digunakan sebagai oleh manajer dalam pengambilan keputusan.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Teori Agensi

Teori agensi menjelaskan hubungan keagenan antara prinsipal dan agen. Teori ini mendasarkan 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 mendasarkan 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. 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*.

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 Mec kling, 1976).

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 stageholder (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).

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 Donnely (1996 : 326), menyatakan bahwa kinerja diartikan sebagai tingkat keberhasilan di dalam melaksanakan tugas serta kemampuan untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan. 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). Kinerja manajerial merupakan seberapa jauh manajer melaksanakan fungsi fungsi manajemen, Kinerja manajerial ini diukur dengan mempergunakan indikator (Mahoney et.al, 1963 dalam Nurcahyani, 2010):

Perencanaan adalah penentuan kebijakan dan sekumpulan kegiatan untuk selanjutnya dilaksanakan dengan mempertimbangkan kondisi waktu sekarang dan yang akan datang.

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.

Koordinasi, menyalurkan tindakan yang meliputi pertukaran informasi dengan orang-orang dalam unit organisasi lainnya, guna dapat berhubungan dan menyesuaikan program yang akan dijalankan.

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.

Supervisi, yaitu penilaian atas usulan kinerja yang diamati dan dilaporkan.

Staffing, yaitu memelihara dan mempertahankan bawahan dalam suatu unit kerja, menyeleksi pekerjaan baru, menempatkan dan mempromosikan pekerjaan tersebut dalam unitnya atau unit kerja lainnya.

Negoisasi, yaitu usaha untuk memperoleh kesepakatan dalam hal pembelian, penjualan atau kontrak untuk barang-barang dan jasa.

Representasi, yaitu menyampaikan informasi tentang visi, misi, dan kegiatan organisasi dengan menghadiri pertemuan kelompok bisnis dan konsultasi dengan kantor-kantor lain.

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:

Mengelola operasi organisasi secara efektif dan efisien melalui pemotivasian karyawan secara maksimum.

Membantu pengambilan keputusan yang bersangkutan dengan karyawan seperti promosi, pemberhentian dan mutasi.

Mengidentifikasi kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan dan untuk menyediakan kriteria seleksi dan evaluasi program pelatihan karyawan.

Menyediakan umpan balik bagi karyawan mengenai bagaimana atasan mereka menilai kinerja mereka.

Menyediakan suatu dasar bagi distribusi penghargaan.

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):

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.

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

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.

Perspektif keuangan

Perspektif keuangan menetapkan tujuan kinerja keuangan jangka pendek dan jangka panjang. 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 asset. 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. 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. 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:

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

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:

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.

Customer Retention, Pengukuran dapat dilakukan dengan mengetahui besarnya prosentase pertumbuhan bisnis dengan jumlah *customer* yang saat ini dimiliki oleh perusahaan.

Customer Acquisition, Pengukuran dapat dilakukan melalui prosentase jumlah penambahan *customer* baru dan perbandingan total penjualan dengan jumlah *customer* baru yang ada.

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.

Customer Profitability, Pengukuran terhadap customer profitability dapat dilakukan dengan menggunakan teknik *Activity Based-Costing* (ABC).

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.

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 Pasca penjualan.

Proses jasa pasca penjualan memberikan layanan yang cepat tanggap dan penting bagi pelanggan setelah produk dan jasa telah terkirim.

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 faktor yang harus diperhatikan dalam perspektif ini, yaitu:

1. 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*

2. 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.

3. Motivasi

Pemberdayaan dan informasi yang meliputi keserasian individu perusahaan, maksudnya disini adalah apakah masing masing pekerja mengetahui visi misi perusahaan.

Kompensasi 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) mendefinisikan 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 (Werther dan Davis dalam Wibowo) (2012:348). Menurut Gary Dessler (dalam Herdiandito, 2010) kompensasi mempunyai tiga komponen sebagai berikut :

Pembayaran uang secara langsung (*direct financial payment*) dalam bentuk gaji, dan intensif atau bonus/komisi.

Pembayaran tidak langsung (*indirect payment*) dalam bentuk tunjangan dan asuransi.

Ganjaran non finansial (*non financial rewards*) seperti jam kerja yang luwes dan kantor yang bergengsi

Tujuan Kompensasi

Secara umum tujuan kompensasi adalah untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal. 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 diinginkan

Pembayaran hendaknya memperkuat perilaku yang diinginkan 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

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.

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):

1. 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.

2. Insentif

Insentif menghubungkan penghargaan dan kinerja dengan memberikan imbalan kinerja tidak berdasarkan senioritas atau jam kerja. Insentif dirancang untuk meningkatkan motivasi kerja para pekerja.

3. 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.

4. Tunjangan

Tunjangan atau *benefits* adalah kompensasi lain diluar gaji dan upah. Bentuk kompensasinya dapat berupa *retirement plan* atau *cafeteria benefits plan*. *Retirement 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.

Tinjauan Literatur

Hasil penelitian 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. 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.

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 purbalangga 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.

Hipotesis

Sistem Pengukuran Kinerja

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 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.

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:

H₁ : Sistem Pengukuran Kinerja Berpengaruh Positif Terhadap Kinerja Manajerial

Kompensasi

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 memuaskannya. 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.

Hipotesis kedua : Kompensasi berpengaruh 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 koesioner. Sampel yang digunakan dalam penelitian ini dibatasi hanya perusahaan menggunakan *balance scorecard* sebagai sistem pengukuran kinerja

Instrumen Penelitian dan Pengukuran Variabel

Kinerja Manajerial (Y)

Kinerja manajerial merupakan hasil upaya yang dilakukan manajer dalam melakukan tugas dan fungsinya dalam organisasi. Kinerja manajerial diukur dengan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Mahoney *et al.* (1963,1965) dalam Nurcahyani (2010). Daftar pertanyaan tersebut terdiri dari delapan butir pertanyaan digunakan untuk mengevaluasi kinerja responden. Alternatif jawaban atas daftar pertanyaan tersebut menggunakan skala *Likert* dengan rentang nilai 1 (terendah) sampai dengan 9 (tertinggi).

Sistem Pengukuran Kinerja (X₁)

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu sistem pengukuran yang mengacu pada suatu sistem formal dan terstruktur yang mengukur, menilai dan mempengaruhi sifat sifat yang berkaitan dengan pekerjaan, perilaku dan hasil termasuk tingkat kehadiran. Sistem pengukuran kinerja yang digunakan adalah *Balance Scorecard* yang digunakan menggunakan instrumen daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Mulyadi (2001) dan Widiastuti

(2008). Alternatif jawaban atas daftar pertanyaan tersebut diukur menggunakan skala *likert* dengan rentang nilai satu (terendah) sampai dengan 5 (tertinggi)

Kompensasi (X₂)

Kompensasi merupakan jumlah paket yang ditawarkan organisasi kepada Manajer dan pekerja sebagai imbalan atas penggunaan tenaga kerjanya. Kompensasi menggunakan instrumen dari daftar pertanyaan yang dikembangkan oleh Amrullah (2012). 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 statistis yang dilakukan meliputi analisis statistik deskriptif, pengujian asumsi klasik yang terdiri dari, uji normalitas residual, uji multikolinearitas, dan uji heterokedastisitas. Model analisis Uji F dan Koefisien Determinasi. Hipotesis diuji dengan melihat tingkat signifikansi nilai t

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data Deskriptif

Perusahaan yang bersedia menerima koesioner sebanyak 10 dimana tiap perusahaan mengisi 4 koesioner sehingga koesioner yang disebar sebanyak 40. Dari jumlah itu, 1 perusahaan tidak mengembalikan koesioner. Jadi koesioner yang dapat diolah sebanyak 36.

Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji Validitas

Untuk melihat validitas dari masing-masing item kuesioner, digunakan Corrected Item-Total Colleration. Jika $r_{hitung} > r_{tabel}$, maka data dikatakan valid, dimana r_{tabel} untuk $N = 36$, adalah 0,329. Berdasarkan hasil pengolahan data didapatkan bahwa nilai *Corrected Item-Total Colleration* untuk masing-masing item variabel X₁, X₂, dan Y semuanya di atas r_{tabel} . (tabel 1,2 dan 3 lampiran)

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dilakukan dengan menggunakan metode *cronbach's alpha*. Kriteria yang ditetapkan adalah apabila nilai *cronbach's alpa* 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 valiabel memiliki nilai nilai *cronbach's alpha* lebih dari 0,60. (tabel 1,2 dan 3 lampiran)

Uji Asumsi Klasik

Sebelum dilakukan pengujian persamaan regresi berganda data memenuhi kriteria normalitas.

Berdasarkan Tabel 4 (lampiran), terlihat bahwa hasil uji normalitas menunjukkan level signifikan lebih besar dari α ($\alpha = 0,05$) yaitu $0,272 > 0,05$ yang berarti data terdistribusi secara normal.

Berdasarkan Tabel 5 (lampiran) 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 Tabel 6 (lampiran) dapat dilihat bahwa hasil perhitungan masing-masing variabel menunjukkan bahwa level sig > 0,05 yaitu 0,072 > 0,05 untuk variabel sistem pengukuran kinerja, 0,144 > 0,05 untuk variabel kompensasi. Sehingga penelitian ini bebas dari gejala heterokedastisitas dan layak untuk diteliti.

Analisis Regresi Berganda

Hasil analisis regresi linear berganda dilakukan untuk mengetahui pengaruh variabel bebas secara keseluruhan terhadap variabel terikat. Yaitu pengaruh sistem pengukuran kinerja dan kompensasi terhadap kinerja manajerial.

$$Y = 1.887 + 1.053 (X_1) + 0,379 (X_2) + e$$

Uji Statistik F

Hasil pengolahan data menunjukkan hasil yang signifikan pada 0,048 (sig 0,009 < 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 dan kompensasi pada tabel 8 (lampiran).

Koefisien Determinasi

Nilai *Adjusted R Square* menunjukkan 0,203. Hal ini mengindikasikan bahwa kontribusi variabel independen yaitu sistem pengukuran kinerja dan kompensasi terhadap variabel dependen yaitu kinerja manajerial adalah sebesar 20,3 % sedangkan 79,7% ditentukan oleh faktor lain di luar model penelitian.

Nilai *Adjusted R square* dapat dilihat pada Tabel 7 (lampiran)

Pengujian Hipotesis

Berdasarkan hasil perhitungan pada tabel 9 (lampiran) dapat diketahui bahwa variabel sistem pengukuran kinerja memiliki nilai signifikansi 0,016 lebih kecil dari α 0,05 (sig 0,016 < 0,05) atau nilai $t_{hitung} > t_{tabel}$ yaitu 2,537 > 2,032. Hal ini menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis pertama penelitian ini diterima.

Hasil perhitungan pada tabel 9 dapat diketahui bahwa koefisien β Sistem kompensasi bernilai positif sebesar 0,379 dan nilai $t_{hitung} < t_{tabel}$ yaitu 1,752 < 2,032, dengan signifikansi 0,089 > 0,05. Hal ini berarti bahwa kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Dengan demikian hipotesis kedua ditolak.

Pembahasan

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah apakah sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Robbert S. Kaplan dan David P. Norton (2000) yang menyatakan sistem pengukuran kinerja yang diterapkan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap perilaku manusia didalam maupun diluar organisasi, untuk dapat berhasil dan tumbuh dalam persaingan abad informasi perusahaan harus menggunakan sistem pengukuran kinerja yang diturunkan dari strategi dan kapabilitas yang dimiliki perusahaan. *Balance Scorecard* tetap

mempertahankan ukuran finansial sebagai suatu ringkasan penting kinerja manajerial.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Endang (2007) tentang analisis *balance scorecard* sebagai alat pengukur kinerja perusahaan dengan hasil pengukuran kinerja pada perspektif keuangan, pelanggan, bisnis internal dan pertumbuhan dan pembelajaran dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Penelitian yang dilakukan Mahavira (2011) dengan tentang analisis kinerja perusahaan menggunakan *balance scorecard* dengan hasil penelitian bahwa secara keseluruhan kinerja perusahaan perusahaan dinilai baik.

Hasil penelitian ini juga didukung oleh data distribusi frekuensi (TCR), dimana dari 36 responden yang diteliti terlihat bahwa tanggapan terhadap sistem pengukuran kinerja ini cukup baik, yaitu dengan rata-rata distribusi frekuensi sebesar 81,02 %. Dari penjelasan di atas, secara logika dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja akan berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial, hal ini dikarenakan semakin tinggi sistem pengukuran kinerja, berarti banyak informasi yang diperoleh oleh manajer dalam mengidentifikasi kinerja perusahaan. Hal ini akan dapat membantu manajemen dalam membuat perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan yang semuanya mengarah kepada pencapaian tujuan dan peningkatan kinerja manajerial.

Pengujian hipotesis kedua (H_2) dalam penelitian ini adalah kompensasi tidak berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini tidak

sejalan dengan teori yang dikemukakan oleh Werter dan Davis dalam Wibowo (2012:348) yang menyatakan bahwa kompensasi merupakan sistem insentif yang menghubungkan kompensasi dengan kinerja. Dengan kompensasi kepada pekerja diberikan penghargaan berdasarkan kinerja dan bukan berdasarkan senioritas atau jumlah jam kerja dengan tujuan untuk membantu organisasi mencapai keberhasilan strategis sambil memastikan keadilan internal dan eksternal.

Menurut Mulyadi (2001:171) usaha seorang manajer untuk berprestasi ditentukan oleh dua faktor, yaitu keyakinan seorang manajer terhadap keberhasilan kerja dan penghargaan yang diberikan.

Menurut Ahmad (2002) dalam Hertalia (2009) kenaikan upah, gaji ataupun imbalan secara otomatis akan selalu dibarengi dengan kenaikan produktifitas atau kinerja. Tapi kenyataan yang terjadi tidaklah demikian, kadang memang pemberian kompensasi dapat meningkatkan kinerja terkadang pemberian kompensasi juga tidak dapat meningkatkan kinerja karena pemberian kompensasi bukanlah satu-satunya faktor yang dapat meningkatkan kinerja manajerial. Tingkat keterampilan, kecanggihan teknologi dan pengalaman bekerja bisa saja merupakan faktor penting lainnya yang dapat meningkatkan kinerja seorang manajer. Selain itu alasan lain yang menyebabkan kompensasi tidak berpengaruh terhadap kinerja bisa disebabkan oleh manajer manajer merasa belum puas dengan kompensasi yang diberikan oleh perusahaan

PENUTUP

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.

Keterbatasan Penelitian

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

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

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 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
- Herdianto, 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:BPFE 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*, (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 Manajemen" . *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
- 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

Tabel 1
Reliabilitas dan Validitas Sistem Pengukuran Kinerja (X1)

Reliability Statistics

SCronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.873	.878	18

Item-Total Statistics (Validitas)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
SPK1	68.7778	39.949	.522	.	.865
SPK2	69.0000	37.429	.752	.	.855
SPK3	68.8333	37.514	.651	.	.859
SPK4	68.3889	40.244	.546	.	.864
SPK5	68.6111	40.930	.399	.	.869
SPK6	69.2500	38.936	.592	.	.862
SPK7	69.3889	38.702	.455	.	.869
SPK8	68.8056	41.304	.450	.	.868
SPK9	68.6111	39.787	.471	.	.867
SPK10	69.3611	38.923	.434	.	.870
SPK11	69.1111	41.130	.356	.	.871
SPK12	68.8889	39.302	.515	.	.865
SPK13	68.7778	40.349	.516	.	.865
SPK14	68.9444	40.797	.343	.	.872
SPK15	68.5833	40.421	.640	.	.863
SPK16	68.6389	39.837	.511	.	.865
SPK17	68.7222	41.806	.422	.	.869
SPK18	68.4167	41.564	.402	.	.869

Tabel 2
Reliabilitas dan Validitas Kompensasi (X1)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.938	.937	10

Item-Total Statistics (Validitas)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Kompensasi1	36.4444	44.654	.563	.587	.940
Kompensasi2	36.5278	40.142	.866	.844	.926
Kompensasi3	36.4444	38.197	.849	.880	.927
Kompensasi4	36.6389	39.094	.791	.877	.930
Kompensasi5	36.6667	39.657	.877	.842	.926
Kompensasi6	36.3889	42.130	.727	.708	.933
Kompensasi7	36.3056	40.675	.801	.830	.930
Kompensasi8	36.6667	40.457	.834	.795	.928
Kompensasi9	36.2500	41.393	.819	.755	.929
Kompensasi10	36.1667	45.800	.383	.403	.947

Tabel 3
Reliabilitas dan Validitas Kinerja Manajerial (Y)

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.903	.908	8

Item-Total Statistics (Validitas)

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
KinerjaManajerial1	53.8056	53.590	.718	.724	.891
KinerjaManajerial2	53.6389	55.609	.626	.638	.898
KinerjaManajerial3	53.9722	48.085	.755	.716	.885
KinerjaManajerial4	53.7778	48.063	.857	.791	.876
KinerjaManajerial5	53.6944	49.361	.771	.673	.884
KinerjaManajerial6	53.8333	47.171	.799	.678	.880
KinerjaManajerial7	53.7222	50.549	.566	.541	.905
KinerjaManajerial8	53.8611	52.980	.540	.589	.904

1. UJI ASUMSI KLASIK

Tabel 4
Uji Normalitas Residual
NPar Tests

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Unstandardized Residual
N		36
Normal Parameters ^a	Mean	.0000000
	Std. Deviation	.87486969
Most Extreme Differences	Absolute	.166
	Positive	.132
	Negative	-.166
Kolmogorov-Smirnov Z		.998
Asymp. Sig. (2-tailed)		.272
a. Test distribution is Normal.		

Tabel 5
Uji Multikoleniaritas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
		B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
1	(Constant)	1.887	1.795		1.052	.301		
	SPK	1.053	.415	.386	2.537	.016	.982	1.018
	Kompensasi	.379	.216	.267	1.752	.089	.982	1.018

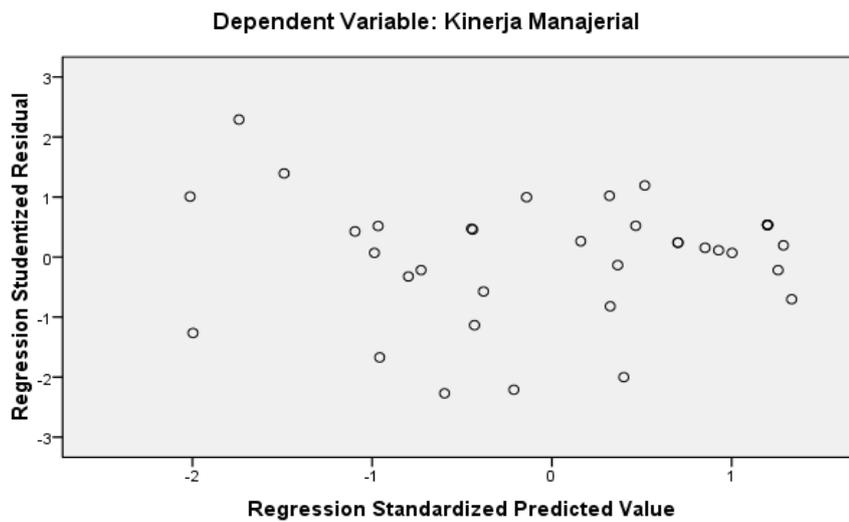
Tabel 6
Uji Heterokedastisitas

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.291	1.067		3.085	.004
	SPK	-.459	.247	-.298	-1.858	.072
	Kompensasi	-.192	.129	-.240	-1.497	.144

a. Dependent Variable: AbsUt

Scatterplot



2. UJI MODEL

Tabel 7
Koefisien Determinasi (R^2)

Model Summary^b

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate	Durbin-Watson
1	.498 ^a	.248	.203	.901	1.877

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, SPK

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Tabel 8
Uji F

ANOVA^b

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	8.840	2	4.420	5.445	.009 ^a
	Residual	26.789	33	.812		
	Total	35.629	35			

a. Predictors: (Constant), Kompensasi, SPK

b. Dependent Variable: Kinerja Manajerial

Tabel 9
Uji T (Uji Hipotesis)

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	1.887	1.795		1.052	.301
	SPK	1.053	.415	.386	2.537	.016
	Kompensasi	.379	.216	.267	1.752	.089

a. Dependent Variable: Kinerja Manajerial