

**HUBUNGAN INTENSITAS PERSAINGAN PASAR, PENGADOPSIAN
UKURAN KINERJA KEUANGAN DAN NONKEUANGAN
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus Kawasan Industri Batam)**

TESIS



**PROGRAM STUDI MAGISTER AKUNTANSI
PROGRAM MAGISTER DAN DOKTOR FAKULTAS
EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS PADANG
2016**

**HALAMAN PERNYATAAN PERSETUJUAN PUBLIKASI
TUGAS AKHIR UNTUK KEPENTINGAN AKADEMIS**

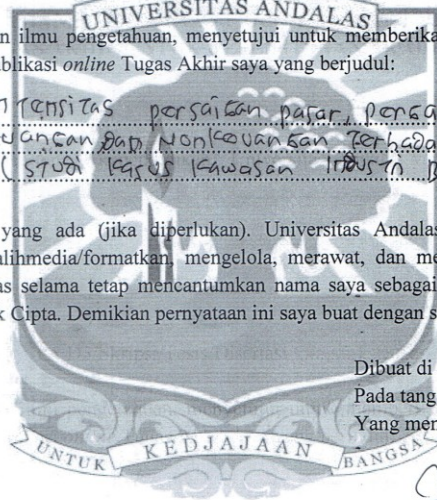
Saya mahasiswa/dosen/tenaga kependidikan* Universitas Andalas yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama lengkap : KARDI
No. BP/NIM/NIDN : 1320532622
Program Studi : EKONOMI
Fakultas : MAJISTER AKUNTANSI
Jenis Tugas Akhir : TA D3/Skripsi/Tesis/Disertasi/.....**

demi pengembangan ilmu pengetahuan, menyetujui untuk memberikan kepada Universitas Andalas hak atas publikasi online Tugas Akhir saya yang berjudul:

HUBUNGAN INTENSITAS persaingan pasar pengadopsian ukuran
Kinerja keuangan dan Nonkeuangan Terhadap Kinerja
Perusahaan (Studi Kasus Kawasan Industri Batam)

berserta perangkat yang ada (jika diperlukan). Universitas Andalas juga berhak untuk menyimpan, mengalihmedia/formatkan, mengelola, merawat, dan mempublikasikan karya saya tersebut di atas selama tetap mencantumkan nama saya sebagai penulis/pencipta dan sebagai pemilik Hak Cipta. Demikian pernyataan ini saya buat dengan sebenarnya.



Dibuat di Padang
Pada tanggal 04-08-2016
Yang menyatakan,

Kardi

(.....KARDI.....)

* pilih sesuai kondisi

** termasuk laporan penelitian, laporan pengabdian masyarakat, laporan magang, dll

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS

PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

Dengan ini, Pembimbing Tesis Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas menyatakan bahwa :

Nama : K A R D I
Nomor Induk Pokok : 1320532022
Program Studi : Akuntansi
Judul : Hubungan Intensitas Persaingan Pasar, Pengadopsian Ukuran Kinerja Keuangan dan Nonkeuangan Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Kawasan Industri Batam)

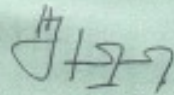
Tesis ini telah diuji dan dipertahankan didepan sidang panitia ujian akhir Magister Akuntansi pada Program Magister dan Doktor Fakultas Ekonomi Universitas Andalas dan dinyatakan lulus pada tanggal 03 Mei 2016.

Menyetujui

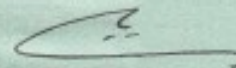
Komisi Pembimbing

Ketua

Anggota



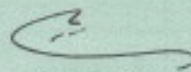
Dr. Yurniwati, M.Si, Ak
NIP : 1964 0414 1990 022001



Dr. A. Rizal Putra, M.Si, Ak
NIP : 1959 0912 1987 031003

Mengetahui

Ketua Program Studi Akuntansi



Dr. Suhairi, M.Si, Ak
NIP : 1960 1221 1987 021002

KATA PENGANTAR



Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT atas rahmat dan hidayah-Nya sehingga penulis dapat menyelesaikan tesis ini dengan judul **“Hubungan Intensitas Persaingan Pasar, Pengadopsian Ukuran Kinerja Keuangan dan Nonkeuangan Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Kawasan Industri Batam)”**. Tesis ini bertujuan untuk memenuhi salah satu syarat untuk memperoleh gelar Magister Sains Program Studi Akuntansi, pada Program Magister dan Doktor Fakultas Ekonomi Universitas Andalas Padang. Pada kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Tafdil Husni, S.E, MBA selaku Rektor Universitas Andalas.
2. Bapak Prof. Dr. Syarifuddin Karimi, S.E, MA Selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Andalas.
3. Bapak Dr. Suhairi, S.E, M.Si, Ak selaku Ketua Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas.
4. Ibu Dr. Yurniwati, S.E, M.Si, Ak, CA sebagai pembimbing yang telah memberikan bimbingan dan arahan serta waktu dalam pelaksanaan penelitian ini.
5. Bapak Drs. A. Rizal Putra, S.E, M.si, Ak, CA sebagai pembimbing yang telah membimbing selama pelaksanaan penelitian.
6. Kepada orang tua penulis Ibunda Rosmadah atas motivasi yang selalu diberikan selama ini. Kakakku Armida, Istri dan Anakku terimakasih atas bantuan dan dukungannya untuk keberhasilanku ini.
7. Bapak dan Ibu staf pengajar Program Studi Akuntansi Universitas Andalas yang telah memberikan pengetahuan dan bimbingan kepada penulis.

8. Staf Sekretariat Ibu Husnul Katimah (Buk Ima), Bang Very, Kak Eva, Cecep, Ira Yanti dankoko yang telah membantu melancarkan semua proses yang harus dilewati.
9. Rekan-rekan seperjuangan Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas angkatan 2013.

Akhir kata penulis mohon maaf bila ada kesalahan dan kekurangan dalam penulisan tesis ini. Oleh karena itu penulis menerima kritikan dan saran yang bermanfaat bagi perbaikan tesis ini.



Pekanbaru, 08 Juni 2016
Hormat Penulis,

KARDI



KATA PERSEMBAHAN

Pertama dan utama sekali pji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT yang telah melimpahkan rahmad dan karunianya tak terhingga kepada penulis, sehingga penulis dapat menyelesaikan pendidikan Magister Akuntansi. Shalawat dan salam penulis kirimkan kepa nabi besar Muhammad SAW beserta keluarga dan para sahabat beliau, beliau telah bersusah payah mengubah kehidupan yang tidak berpendidikan menjadi kehidupan seperti yang kita rasakan saat ini.

Tesis ini penulis persembahkan kepada :

- Ibunda tercinta, beliau selalu memberikan dukungan untuk penulis dalam menyelesaikan pendidikan ini. Beliau seharusnya sudah penulis bahagiakan pada masa tuanya, tapi penulis belum bisa karena berkeinginan melanjutkan pendidikan. Inshaallah kedepan penulis akan membahagiakannya
- Kakakku Tercinta Armida, seorang kakak yang berkeinginan besar agar impian dan cita-cita adiknya tercapai, segala upaya dilakukan agar semua terselesaikan.
- Istri, anakku Nadya Kayla Audrey Parimed dan Arya Satya Abqari Parimed.. selama ini telah mengabaikan kalian, jarang berkumpul dengan keluarga. Semua ini papa lakukan untuk masa depan keluarga kita. Kalian adalah semangat hidup papa....love you
- Abang, adik, kakak ipar, keponakanku, terimakasih atas dukungan , keponakanku, terimakasih atas dukungannya
- Mertua dan adik ipar penulis yang telah memberikan bantuan, dukungan dan keluarga besar di medan.
- Terima kasih kepada adinda anton, rizky dan ego yang telah membantu selama ini, memberikan tempat untuk beristirahat.
- Keluarga besar Khatulistiwa yang selalu memberikan semangat
- Teman-teman Magister Akuntansi angkatan 2013 yang telah saling membantu dan mensupport
- Terima kasih kepada keluarga Pak haryono, bang syarfi, bang Ungkap, pak iwan yang telah memberikan bantuan kepada saya selama ini.
- Terima kasih kepada teman-teman distrik, Gelombang dan Duri-2 yang telah membantu dalam hal apapun.

Pekanbaru, 08 Juni 2016

KARDI, S.E, M.Si

**HUBUNGAN INTENSITAS PERSAINGAN PASAR, PENGADOPSIAN UKURAN
KINERJA KEUANGAN DAN NONKEUANGAN
TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
(Studi Kasus Pada Kawasan Industri Batam)**

Oleh

K A R D I

Master Science (M.Si) dalam Bidang Akuntansi Fakultas Ekonomi

Universitas Andalas

Dibimbing oleh : Dr. Yurniwati, S.E, M.Si, Ak dan Drs. A. Rizal Putra, M.Si, Ak



ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji hubungan intensitas persaingan pasar, pengadopsian ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan terhadap kinerja perusahaan. Penelitian dilakukan pada perusahaan manufaktur yang berada di Batam.

Variabel dalam penelitian terdiri dari variabel independen dan dependen. Variabel independen yaitu intensitas persaingan pasar, ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan. Variabel dependen yaitu kinerja perusahaan. Data dikumpulkan dengan metode purposive random sampling. Metode analisis menggunakan analisis faktor (path analisis).

Hasil penelitian menunjukkan bahwa intensitas persaingan pasar berhubungan positif dengan kinerja perusahaan dan didukung oleh penelitian terdahulu. Kinerja keuangan dan nonkeuangan memiliki hubungan positif dengan kinerja perusahaan dan didukung oleh penelitian terdahulu. Hasil penelitian ini memperkuat bahwa intensitas persaingan pasar berhubungan positif dengan kinerja perusahaan dan pengadopsian ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan berhubungan positif dengan kinerja perusahaan.

Kata Kunci : Persaingan pasar, Ukuran kinerja keuangan, Ukuran kinerja Nonkeuangan, Kinerja Perusahaan.

DAFTAR ISI

HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS	ii
HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN TESIS	iii
RIWAYAT HIDUP	iv
ABSTRAK	v
KATA PENGANTAR	vi
DAFTAR ISI	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
DAFTAR LAMPIRAN	xii
BAB I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Perumusan Masalah	9
1.3 Tujuan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	10
1.5 Sistematika Penulisan	10
BAB II. LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan	12
2.1.2 Intensitas Persaingan Pasar	18
2.1.3 Ukuran Kinerja Keuangan dan Nonkeuangan	26

2.1.3.1 Ukuran Keuangan.....	27
2.1.3.2 Ukuran Nonkeuangan.....	31
2.2 Riview Penelitian Terdahulu.....	40
2.3 Kerangka Konseptual.....	44

BAB III METODE PENELITIAN

3.1 Disain	
Penelitian.....	45
3.2 Definisi Operasional	
Variabel.....	45
3.3 Populasi dan	
Sampel.....	49
3.3 Data dan Metode Pengumpulan	
Data.....	50
3.5 Metode Analisa.....	51
3.5.1 Menentukan Deggree Of Freedom	
(df).....	51
3.5.2 Uji Normalitas Data dan Outlier.....	52
3.5.1 Uji Normalitas Data.....	53
3.5.2 Data Outlier.....	55
3.5.3 Pengujian Model Sem.....	56
3.5.3.1 Uji Validitas Measurement Model.....	56
3.5.3.2 Analisis Hubungan Indikator dengan Konstruk.....	59



3.6.2 Uji Struktur Model	60
3.6.3 SEM dengan Analisis Path	61

BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskriptif Umum Responden	63
4.2 Karakteristik Responden Penelitian	63
4.2.1 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan	64
4.2.2 Profil Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan	64
4.2.3 Profil Responden Berdasarkan Jenis Investasi	65
4.2.4 Profil Responden Berdasarkan Pemilik Perusahaan	65
4.2.5 Profil Responden Berdasarkan Status Perusahaan	66
4.2.6 Profil Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja	66
4.2.7 Profil Responden Berdasarkan Pasar produk	67
4.2.3 Profil Responden Berdasarkan Kepemilikan Sertifikat ISO	67
4.3 Analisis Data	68
4.3.1 Memuat Model Penelitian	68
4.3.2 Degree Of Freedom (df)	69
4.3.3 Uji Normalitas Data dan Outlier	69
4.3.4 Pengujian Model Sem	71
4.3.4.1 Uji Validitas Measurement Model	71
4.3.4.2 Melakukan Interpretasi dan Memodifikasi Model	72
4.3.4.3 Analisa Hubungan Indikator dengan Konstruk	77
4.3.4.4 Analisa Hubungan antar Konstruk	79



4.4 Pembahasan 82

BAB V KESIMPULAN, KETERBATASAN SARAN DAN IMPLIKASI

5.1 Kesimpulan..... 87

5.2 Keterbatasan 89

5.3 Saran..... 90

5.4 Implikasi Penelitian..... 91

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN



BAB I

PENDAHULUAN

1.1 LATAR BELAKANG

Ukuran kinerja tradisional menggunakan kinerja keuangan sebagai pengukuran kinerja utama, ukuran ini kurang fokus terhadap strategi, minim variasi perbaikan, masalah eksternal dan bahkan dapat menghancurkan daya saing industri manufaktur (Hayes & Abernathy, 1980). Ukuran keuangan hanya menggunakan informasi masa lalu yang memiliki kemampuan rendah dalam menentukan tentang masa depan organisasi (Crabtree & DeBusk, 2008). Pengukuran kinerja keuangan tidak memiliki kemampuan memprediksi untuk menjelaskan kinerja masa depan serta memberikan sedikit informasi tentang penyebab dan solusi untuk masalah yang dihadapi organisasi (Brancato, 1995; Fisher, 1995).

Sebagai hasil dari keterbatasan ukuran keuangan dan peningkatan tekanan kompetitif, sebagian besar manajer organisasi mengubah fokus pengukuran kinerja dengan memasukkan langkah-langkah nonkeuangan dalam sistem pengukuran kinerja mereka (Ittner & Larcker, 1998). Pengukuran kinerja dalam organisasi harus menyeimbangkan langkah prestasi masa lalu, langkah-langkah yang membantu untuk memprediksi masa depan dan belajar dari informasi pengukuran (Bourne et al, 2000). Langkah-langkah nonkeuangan memprediksi kinerja masa depan organisasi yang lebih bermanfaat dalam memfasilitasi dan mendorong kinerja organisasi (Crabtree & DeBusk, 2008).

Pengukuran kinerja telah dikembangkan untuk mendorong pandangan yang lebih seimbang (Keegan et al, 1989). Keseimbangan antara tindakan internal, eksternal dan antara ukuran keuangan, nonkeuangan (Cross&Lynch, 1988). Menggambarkan tindakan yang mengintegrasikan kinerja melalui hirarki organisasi (Fitzgerald et al, 1991). Membedakan antara hasil dan faktor penentu antara empat perspektif dengan balanced scorecard (Kaplan & Norton 1992).

Sistem pengukuran kinerja diperlukan setiap organisasi untuk mengevaluasi prestasi (misalnya tujuan, kepuasan, pemanfaatan sumber daya, dll). Dengan meningkatnya tingkat globalisasi persaingan dan perubahan teknologi, banyak perusahaan telah mulai menggunakan campuran ukuran keuangan dan nonkeuangan untuk kinerja mereka. Manajer yang hanya bergantung pada ukuran kinerja keuangan biasanya berakhir dengan pandangan yang tidak lengkap dari apa yang terjadi (Kaplan&Norton, 1996). Di sisi lain penggunaan ukuran kinerja yang seimbang mencampurkan ukuran keuangan dan nonkeuangan dapat berfungsi sebagai titik fokus dari upaya organisasi mendefinisikan dan mengkomunikasikan prioritas untuk berbagai kelompok pemangku kepentingan (misalnya manajer, karyawan, investor, pelanggan, dan masyarakat).

Pentingnya pengukuran kinerja untuk membantu organisasi menjadi lebih transparan, mengevaluasi kinerja untuk pengambilan keputusan dalam organisasi. Dimasa lalu organisasi berdasarkan keputusan keuangan dapat menyakini keberhasilannya. Tetapi dengan meningkatnya persaingan dipasar, manajer keuangan perlu menyadari aspek lain dari kinerja organisasi (Drury, 2005).

Langkah-langkah akuntansi keuangan yang umumnya digunakan oleh perusahaan-perusahaan seperti laba atas investasi (ROI) dan laba bersih per saham (EPS) memberikan hasil dengan mengandalkan kinerja masa lalu. Dalam lingkungan kompetitif saat ini informasi seperti ini mungkin menyesatkan / tidak cukup terutama di daerah yang berkaitan dengan pengembangan dan inovasi perusahaan (Kaplan&Norton, 1992).

Hasil penelitian terdahulu Al-Kassar et al (2014) menemukan bahwa ada korelasi signifikan antara nilai kinerja keuangan dan nilai-nilai kegagalan keuangan. Abdel et al (2005) menemukan perubahan lingkungan berpengaruh positif terhadap ukuran kinerja keuangan, ada korelasi yang signifikan antara variabel teknologi dan ukuran kinerja. Kipesha (2013) menemukan hubungan positif antara kinerja keuangan dengan kinerja non keuangan dan kinerja secara keseluruhan. Spencer et al. (2009) Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara penekanan strategi perusahaan dan kinerja organisasi melalui peran mediasi dari ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan.

Dengan menentukan ukuran kinerja yang digunakan dalam perusahaan dapat meningkatkan efektifitas organisasi dalam menghadapi pasar global yang sangat kompetitif saat ini melalui pelaksanaan strategi organisasi dan kinerja yang lebih baik (Okumus, 2003). Ukuran kinerja yang baik akan membuat perusahaan mampu didalam persaingan pasar yang semakin kompetitif. Akibatnya intensitas persaingan pasar menjadi strategi penting dalam lingkungan bisnis yang tidak pasti saat ini (Goldman&Grinstein, 2010). Persaingan pasar telah

menciptakan pergolakan, tekanan, resiko dan ketidakpastian organisasi. Puncak tuntutan organisasi yaitu menjawab segala ancaman dan kesempatan dalam lingkungan bersaing, mendesain serta menggunakan sistem pengendalian yang tepat untuk mencapai tujuan (Khandawalla, 1972).

Rolfe (1992) menyatakan bahwa kompetisi di pasar benar-benar menciptakan ancaman dan tantangan. Dalam rangka memperoleh dan mempertahankan keunggulan kompetitif, organisasi perlu untuk beradaptasi dengan cepat pada lingkungan pasarnya (DeGeus, 1998; Senge, 1990; Day, 1991). Perusahaan harus cepat beradaptasi terhadap lingkungan pasar agar dapat bersaing dengan perusahaan lain secara kompetitif, persaingan yang kompetitif menentukan posisi perusahaan di pasar apakah akan menjadi pemimpin dipasar atau pengikut pemimpin pasar yang ada.

Potter (1993) mendefinisikan keunggulan bersaing sebagai strategi benefit dari perusahaan yang melakukan kerjasama untuk berkompetisi lebih efektif dalam *market place*. Strategi harus didesain untuk dapat bersaing secara terus menerus, sehingga perusahaan dapat mendominasi pasar lama atau menguasai pasar baru yang menjadi target perusahaan. Secara keseluruhan intensitas persaingan pasar diperlukan dalam setiap organisasi sebagai strategi yang dapat digunakan untuk membangun kemampuan pemasaran, memenuhi kebutuhan pelanggan, kepuasan pelanggan serta mengungguli pesaing (Ramayah et al, 2013; Liu & Wang, 2009 ; Martin & Grbac, 2003). Intensitas persaingan

pasarsebagai budaya organisasi yang mempertimbangkan jarak pendek, kemampuan jangka panjang dan taktik persaingan utama (Narver&Slater, 1990).

Perusahaan pesaing yang berorientasi mengembangkan secara menyeluruh terhadap persaingan yang ditargetkan berusaha untuk mengalahkan pesaing serta mencapai keunggulan kompetitif dan kinerja terbaik (Lopez et al, 2005 ; Olson et al, 2005). Mencari informasi tentang para pesaing bisa membantu untuk membangun keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Frambach et al 2003; Grinstein, 2008). Oleh karena itu kompetisi persaingan memantau arus organisasi, memperkirakan pesaing masa depan untuk mengembangkan kesadaran informasi dan strategi(Kai&Fan, 2010; Kaliappen&Hilman, 2013).Day&Westley (1998) menyatakan ada dua pijakan dalam mencapai keunggulan bersaing, yaitu keunggulan sumber daya dan keunggulan posisi. Dalam penelitiannya tersebut dibuktikan bahwa keunggulan bersaing perusahaan dipengaruhi oleh kinerja perusahaan. Naver&Slater (1995) menyatakan kinerja perusahaan yang efektif adalah merupakan konfigurasi dari manajemen praktis yang memberikan fasilitas untuk pengembangan pengetahuan yang menjadi dasar keunggulan bersaing.

Sedangkan penelitian terdahulu dari Chin et al (2013) menemukan persaingan pasar berpengaruh positif dengan kinerja organisasi diperkuat adanya service berkualitas kepada pelanggan, sementara orientasi pelanggan, koordinasi antar fungsi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hilman&Kaliappen (2014) menemukan persaingan pasar memiliki hubungan positif dengan kinerja,

orientasi pelanggan mempengaruhi kinerja sedikit lebih tinggi dari pada orientasi pesaing. Mia&Clarke(1999) menemukan intensitas persaingan pasar berpengaruh positif signifikan terhadap kinerja unit bisnis, intensitas persaingan pasar berhubungan positif melalui penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen. Han et al (1998) menemukan persaingan pasar terhadap kinerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan, orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap inovasi. Sin et al (2004) menemukan persaingan pasar terhadap kinerja perusahaan berpengaruh positif signifikan untuk Hongkong, Shanghai, Gouangzhou. Sementara persaingan pasar terhadap kinerja pada Beijing berpengaruh positif tapi tidak signifikan.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian sebelumnya, dimana variabel independen tentang intensitas persaingan pasar replikasi dari penelitian Mia&Clarke (1999) dengan judul *Market competition, management accounting system and business unit performance*, responden 61 manajer unit bisnis perusahaan manufaktur Australia. Sementara untuk variabel independen pengadopsian ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan replikasi dari penelitian Spencer et al(2009) dengan judul *Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia*, responden 200 perusahaan manufaktur. Adapun perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya yaitu peneliti mencoba menggabungkan dua penelitian diatas untuk direplikasi. Sedangkan variabel dependen adalah kinerja perusahaan yang direplikasi dari penelitian Spencer et al (2009). Responden

penelitian adalah manajer keuangan dan pemasaran perusahaan manufaktur yang berada di Indonesia tepatnya di kawasan industri pulau Batam. Alasan kenapa penulis mengambil sampel perusahaan manufaktur adalah karena perusahaan manufaktur mempunyai permasalahan yang kompleks, banyak hal yang perlu diteliti salah satunya tentang permasalahan penulis.

Sedangkan alasan pemilihan kawasan industri Batam sebagai tempat melakukan penelitian adalah Kota Batam memiliki potensi maupun kemampuan aktual untuk memberi kontribusi terhadap kemajuan ekonomi Nasional maupun daerah sekitarnya. Pada tahun 1970-an Batam mulai dikembangkan sebagai basis logistik dan operasional untuk industri minyak dan gas bumi oleh Pertamina. Kemudian berdasarkan Kepres No. 41 tahun 1973, pembangunan Batam dipercayakan kepada lembaga pemerintah yang bernama Otorita Pengembangan Industri Pulau Batam atau sekarang dikenal dengan Badan Pengusahaan Batam (BP Batam). Dalam rangka melaksanakan visi dan misi untuk mengembangkan Batam, maka dibangun berbagai infrastruktur modern yang berstandar internasional serta berbagai fasilitas lainnya, sehingga diharapkan mampu bersaing dengan kawasan serupa di Asia Pasifik. Adapun sektor penggerak ekonomi yang merupakan nadi perekonomian kota Batam meliputi sektor komunikasi, sektor listrik, air dan gas, sektor perbankan, sektor industri, alih kapal, sektor perdagangan dan jasa. Produk yang dihasilkan tidak hanya merupakan konsumsi masyarakat Batam dan Indonesia tetapi juga merupakan komoditi ekspor untuk negara lain. <https://id.wikipedia.org/wiki/KotaBatam>.

Beberapa tahun belakangan ini telah digulirkan penerapan Free Trade Zone Batam (FTZ Batam), Bintan, dan Karimun yang mengacu pada UU No 36 tentang Kawasan Perdagangan Bebas, Pelabuhan Bebas dan kemudian dirubah beberapa kali melalui PERPU, sehingga di undangkan menjadi UU no 44 tahun 2007. Ada juga Undang-Undang 36 tahun 2000 Tentang " Penetapan Peraturan Pemerintah Pengganti UU No 1 Tahun 2000 Tentang Kawasan Perdagangan Bebas dan Pelabuhan Bebas Menjadi Undang Undang serta masih banyak Undang-Undang lainnya yang berkaitan dengan FTZ Batam. Kemudian di saat masa akhir jabatan anggota DPR Pusat tahun 2009, bersama dengan pemerintah pusat dibahas mengenai UU Kawasan Ekonomi Khusus (KEK) yang akan memayungi pembentukan Kawasan Ekonomi Khusus di daerah Batam dan daerah lainnya di Indonesia. Berbagai kemajuan telah banyak dicapai selama ini, seperti tersediannya berbagai lapangan usaha yang mampu menampung angkatan kerja yang berasal hampir dari seluruh daerah di tanah air. Begitu juga dengan jumlah penerimaan daerah maupun pusat dari waktu ke waktu terus meningkat. Hal ini tidak lain karena semakin maraknya kegiatan industri, perdagangan, alih kapal, dan pariwisata <https://id.wikipedia.org/wiki/KotaBatam>. Karena kawasan industri ini merupakan salah satu kawasan industri terbesar yang jumlah perusahaan manufaktur terbanyak di Indonesia, sehingga memungkinkan penulis untuk mendapatkan data yang dibutuhkan nantinya dalam penelitian ini. Berdasarkan latar belakang diatas penulis membuat judul penelitian yaitu : “ **Hubungan Intensitas Persaingan Pasar, Pengadopsian Ukuran Kinerja Keuangan Dan**

Nonkeuangan Terhadap Kinerja Perusahaan: Studi Kasus Kawasan Industri Batam “.

Hal ini dilakukan karena dengan dimotivasi oleh faktor adanya keinginan untuk menguji apakah ada hubungan intensitas persaingan pasar, pengadopsian ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan terhadap kinerja perusahaan manufaktur yang ada di Indonesia khususnya di kawasan Batam.

1.2 PERUMUSAN MASALAH

Berdasarkan latar belakang di atas maka penulis dapat merumuskan masalah dalam penelitian ini sebagai berikut :

- 1 Apakah ada hubungan intensitas persaingan pasar terhadap kinerja perusahaan?
- 2 Apakah ada hubungan pengadopsian ukuran kinerja keuangan, nonkeuangan terhadap kinerja perusahaan?

1.3 TUJUAN DAN MANFAAT

1.3.1 Tujuan Penelitian

Adapun tujuan penelitian adalah sebagai berikut :

1. Untuk mendapatkan bukti empiris mengenai hubungan intensitas persaingan pasar terhadap kinerja perusahaan.
2. Untuk mendapatkan bukti empiris mengenai hubungan pengadopsian ukuran keuangan dan nonkeuangan terhadap kinerja perusahaan.



1.3.2 Manfaat Penelitian

1. Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi terhadap perkembangan literatur-literatur dalam ilmu akuntansi manajemen dan memberikan kontribusi bagi perkembangan teori terutama yang berkaitan dengan kinerja manajerial dengan memberikan bukti empiris bahwa Hubungan intensitas persaingan pasar, pengadopsian ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan terhadap kinerja perusahaan.
2. Bagi pihak lain, penelitian ini diharapkan dapat menambah wawasan publik mengenai hubungan intensitas persaingan pasar, pengadopsian ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan terhadap kinerja perusahaan.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistem dalam penulisan tesis ini terdiri dari beberapa bab yaitu sebagai berikut ini :

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini merupakan inti dasar yang secara ringkas memberikan gambaran tentang pokok permasalahan dalam tesis ini yang berisikan latar belakang masalah, perusahaan masalah, manfaat dan tujuan penelitian, sistematika penulisan.

BAB II Landasan Teori, Pengembangan Hipotesis, Kerangka Pemikiran

Dalam bab ini merupakan penjelasan dari teori-teori yang berhubungan dengan penelitian yang akan penulis teliti

BAB III Metode Penelitian

Bab ini berisikan metode penelitian yang akan diuraikan dalam penulisan dan alat analisa apa yang akan digunakan dalam penelitian.

BAB IV Hasil Penelitian dan Pembahasan

Merupakan bab yang menggambarkan hasil dari penelitian yang telah dilakukan dan menjelaskan pembahasan yang berhubungan dengan hipotesa yang ada.

BAB V Kesimpulan, Keterbatasan, Saran dan Implikasi

Bab terakhir yang berisikan kesimpulan terhadap penelitian, keterbatasan yang dihadapi penulis dalam melakukan penelitian, saran yang menjadi ajuan untuk penelitian selanjutnya dan implikasi yang dapat digunakan oleh perusahaan.



BAB II
LANDASAN TEORI, PENGEMBANGAN HIPOTESIS
DAN KERANGKA PEMIKIRAN

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Pengukuran Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Kinerja perusahaan hendaknya merupakan hasil yang dapat diukur dan menggambarkan kondisi empirik suatu perusahaan dari berbagai ukuran yang disepakati (Yurniwati, 2003).

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh setiap perusahaan, karena kinerja mencerminkan kemampuan perusahaan dalam mengelola dan mengalokasikan sumberdaya. Kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan pengukuran subyektif yang berdasarkan pada persepsi staf dan manajer perusahaan atas berbagai dimensi pengukuran kinerja perusahaan. Dimensi pengukuran kinerja yang lazim digunakan dalam berbagai penelitian adalah pertumbuhan (*growth*), kemampulabaan (*profitability*), dan efisiensi (Murphy, et al, 1996) dalam Yurniwati (2003)

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme memperbaiki perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony&Govindarajan, 2003). Pengukuran kinerja suatu perusahaan sangat berguna untuk membandingkan kinerja perusahaan periode lalu dan periode yang akan datang,

sehingga dapat diketahui kinerja mengalami perbaikan atau sebaliknya mengalami penurunan. Pengukuran kinerja merupakan usaha memetakan strategi ke dalam tindakan pencapaian target tertentu, tidak hanya target akhir yang perlu diukur dan menjadi ukuran kinerja perusahaan, tetapi juga berkaitan dengan kompetensi dan proses yang telah dilaksanakan. Selain itu pihak manajemen juga dapat menggunakan pengukuran kinerja untuk mengevaluasi pada periode yang lalu, dengan dilakukan suatu tindakan yang dianggap perlu untuk memperbaikinya.

Sistem pengukuran kinerja (Neely, 1995) sangat penting karena memiliki sejumlah langkah-langkah sebagai berikut :

1. langkah-langkah individu yang mengukur efisiensi dan efektivitas.
2. Satu set langkah-langkah yang menggabungkan untuk menilai kinerja suatu organisasi secara keseluruhan.
3. Sebuah infrastruktur pendukung yang memungkinkan data yang akan diperoleh, dikumpulkan, disortir, dianalisis, diinterpretasikan dan disebarluaskan.

Pengukuran kinerja sangat penting bagi organisasi untuk memaksimalkan kesesuaian dan efektivitas kegiatan pengukuran, yaitu dengan cara bagaimana organisasi mengidentifikasi satu set langkah-langkah yang mencerminkan kinerja yang mereka capai. Neely et al (1995) beberapa peneliti mengusulkan proses kerangka untuk merancang dan mengimplementasikan sistem pengukuran kinerja yang harus diikuti oleh organisasi dengan tujuan untuk membantu organisasi

mendefinisikan satu set langkah-langkah yang mencerminkan tujuan dan menilai kinerja mereka.

Neely (1995) melakukan kajian tentang evolusi system akuntansi manajemen, dimana banyak kekurangan informasi akuntansi manajemen untuk mengelola bisnis. Mereka menyoroti kegagalan ukuran kinerja keuangan untuk mencerminkan perubahan dalam situasi kompetitif dan strategi dari organisasi modern. Revolusi berikutnya dalam pengukuran kinerja, mendorong organisasi untuk menerapkan langkah-langkah nonkeuangan yang mencerminkan tujuan mereka serta langkah-langkah keuangan yang menunjukkan hasil. Yang paling populer dari kerangka pengukuran kinerja yaitu Balanced Scorecard yang diusulkan oleh Kaplan dan Norton (1992 dan 1996a). Balanced scorecard mengidentifikasi dan mengintegrasikan empat cara yang berbeda dalam memandang kinerja (keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, pertumbuhan dan pembelajaran).

Selama ini pengukuran kinerja perusahaan secara tradisional hanya mengutamakan keuangan, hal ini kurang dapat menyediakan informasi yang dibutuhkan untuk mengukur dan mengelola semua kompetensi perusahaan. Ukuran keuangan hanya menjelaskan berbagai peristiwa masa lalu. Investasi dalam kapabilitas jangka panjang dan hubungan dengan pelanggan bukanlah faktor penting dalam mencapai keberhasilan (Kaplan & Norton, 2000). Pengukuran kinerja perusahaan tidak lagi dianggap baik jika hanya dilihat dari sisi keuangan saja karena dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan

nilai yang melekat dalam perusahaan, tidak memperhatikan hal-hal lain diluar keuangan yaitu sisi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi perusahaan serta roda penggerak perusahaan (Gosh, 2006).

Kaplan&Norton (2000) menyatakan Balanced Scorecard adalah sistem pengukuran yang menyeimbangkan alat ukur lama berdimensi pada aspek keuangan dengan dimensi-dimensi yang baru yaitu pada aspek nonkeuangan. Balanced Scorecard merupakan alat manajemen yang sangat penting dan strategis yang membantu sebuah organisasi tidak hanya untuk mengukur kinerja, tetapi juga memutuskan atau mengelola strategi, yang diperlukan untuk diadopsi atau dimodifikasi sehingga tujuan jangka panjang tercapai.

Burney (2000) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja seorang pengambil keputusan (manajer) terhadap strategi perusahaan yang diterapkan. Penggunaan Balance Scorecard sebagai alat pemetaan strategi sangat berpengaruh pada kinerja seorang manajer. Pekerjaan mereka menjadi lebih terarah dan fokus, hal ini sangat berperan terhadap tercapainya tujuan jangka panjang perusahaan. Balanced Scorecard dimulai dengan visi dan misi yang menjadi ukuran kinerja untuk empat perspektif yang berbeda. (Kaplan & Norton, 1996)

Penilaian kinerja perusahaan dapat diukur dengan ukuran keuangan dan nonkeuangan. Ukuran keuangan untuk mengetahui hasil tindakan yang telah dilakukan dimasa lalu dan ukuran keuangan tersebut dilengkapi dengan ukuran nonkeuangan tentang kepuasan pelanggan, produktifitas dan *cost*

effectiveness proses bisnis/intern serta produktivitas dan komitmen personel yang akan menentukan kinerja keuangan masa yang akan datang (Yurniwati, 2003). Govindarajan (1990) menyatakan bahwa kinerja perusahaan diukur dengan 10 kriteria yaitu ROI, Laba (Profit), arus kas, biaya, pengembangan produk baru, volume penjualan, pangsa pasar, pengembangan pasar, pengembangan sumber daya manusia, politik dan kemasyarakatan.

Studi kasus oleh Fisher (1995) dan Brancato (1995) telah mengidentifikasi tiga alasan utama perusahaan yang mengadopsi ukuran non finansial.

1. Keterbatasan yang dirasakan pada ukuran Akuntansi Berbasis Tradisional. Perusahaan percaya bahwa, indikator keuangan dalam ukuran akuntansi tradisional adalah (1) menjelaskan peristiwa masa lalu (2) tidak memiliki kemampuan untuk memprediksi menjelaskan kinerja masa depan, (3) hasil pengukuran jangka pendek, (4) tidak memberikan informasi pada akar penyebab atau solusi untuk masalah, (5) tidak menangkap perubahan bisnis utama, (6) sulit memberikan pertimbangan yang memadai untuk mengukur intangible aset seperti intelektual modal. Dengan memasukkan Indikator nonkeuangan ke sistem pengukuran, banyak perusahaan berusaha untuk membuat satu set yang lebih luas dari langkah-langkah yang tidak hanya nilai perusahaan, tetapi juga faktor yang menyebabkan untuk penciptaan nilai dalam bisnis.
2. Tekanan kompetitif. Banyak perusahaan mengalami guncangan dalam lingkungan operasi mereka untuk memotivasi manajemen menemukan

cara-cara baru dalam mengelola, mengukur dan pengendalian operasi. Perubahan substansial dalam intensitas persaingan memaksa perusahaan untuk menentukan dan mengukur nonkeuangan untuk sukses dalam lingkungan kompetitif baru.

3. Hasil dari Inisiatif lain. Perusahaan-perusahaan lain mengadopsi langkah-langkah nonkeuangan sebagai hasil dari inisiatif perbaikan yang diperlukan sebagai indikator kinerja baru, terutama penerapan program Total Quality Management (TQM). Literatur manajemen mutu juga menyatakan bahwa TQM membutuhkan penekanan lebih besar pada kebutuhan pelanggan dan kepuasan pelanggan terhadap produk atau jasa perusahaan, penekanan lebih besar pada ukuran pelanggan nonkeuangan seperti keluhan, kepuasan dan retensi.

Permasalahan pendekatan tradisional untuk mengukur kinerja dengan hanya menggunakan angka-angka keuangan (Maskell, 1991; Ghalyaini et al, 1997; Jagdev et al., 1997):

- Angka-angka keuangan hanya menggunakan komponen biaya dan mereka mengukur kinerja dari segi moneter.
- Laporan keuangan disusun bulanan, sehingga mencerminkan keputusan yang dibuat satu atau dua bulan lalu; dan
- Ukuran keuangan memiliki format fleksibel digunakan homogen untuk semua departemen, sehingga tidak memperhitungkan keunikan dan spesialisasi dari departemen tertentu.

2.1.2 Intensitas Persaingan Pasar

Mia&Clarke(1999) menjelaskan bahwa keadaan sosial dan emosional didalam perusahaan dapat meningkatkan produktifitas dan keunggulan bersaing. DeGeus (1970) ; Senge (1990) ; Day (1991) menyebutkan bahwa dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing, organisasi perlu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap lingkungan pasar mereka. Maka dengan itu, jika suatu perusahaan dihadapkan pada meningkatnya persaingan pasar, namun gagal mengadopsi dan mengimplementasikan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan tersebut maka kinerja sepertinya memburuk. Barangkali ini merupakan alasan kenapa Khandawalla (1972) melaporkan adanya hubungan negatif diantara profitabilitas perusahaan dan tingkat harga produk, serta jaringan persaingan pasar. Dalam hal ini Khandawalla mengatakan bahwa :

Data saya mengatakan bahwa ada perbedaan bentuk persaingan yang mempunyai berbagai pengaruh terhadap keuntungan perusahaan. Dimana keseluruhan persaingan terhadap ketiganya berhubungan negatif dengan profitabilitas, sebagaimana yang diharapkan, hubungan terhadap persaingan harga hampir dua kali (pada bentuk absolute) terhadap persaingan produk, dengan persaingan pasar menjadikan ukuran ini sebagai intermediasi.

Terdapat dua masalah yang diajukan Khandawalla (1972). Pertama, Khandawalla hanya membandingkan hubungan antara harga, produk, dan jaringan persaingan pasar serta profitabilitas perusahaan. Bagaimanapun juga persaingan suatu organisasi tidak hanya menjadi pemicu harga, produk dan jaringan persaingan pasar, tetapi juga dikarenakan faktor seperti adanya sejumlah pesaing dipasar, perubahan teknologi dan industri, perubahan regulasi, kebijakan

pemerintah dan kesepakatan kepada pelanggan dari yang ditawarkan (Mia&Clarke, 1999)

Setiap organisasi perusahaan dapat memperoleh keunggulan dalam melakukan persaingan, jika perusahaan tersebut mampu membangun image produk perusahaan kepada para pelanggan, mampu mempertahankan dan menambah pelanggan. Untuk membangun image dapat ditempuh dengan berbagai cara yaitu : menghasilkan produk yang berkualitas, memberikan harga yang bersaing, memberikan pelayanan purna jual yang terbaik bagi pelanggan, menjaga ketersediaan produk dipasar. Intensitas atau tingkat persaingan dalam suatu industri tergantung pada kekuatan terhadap perbedaan faktor-faktor dalam tingkatan industri Potter (1979). Mia&Clarke (1999) dalam pilot study penelitiannya terhadap seorang manager pemasaran menjelaskan bahwa :

Akan tidak realistis untuk mempertimbangkan persaingan pasar hanya dipengaruhi oleh aspek tertentu, seperti pengenalan produk baru secara independen. Suatu organisasi seharusnya mengambil langkah-langkah secara simultan untuk mempertahankan dan meningkatkan pangsa pasarnya. Lihatlah pasar automobile di negara ini. Walaupun pemerintah mengurangi kebijakan tarif, tetapi mengizinkan mobil impor dalam pasar yang menuntut para perusahaan lokal mengambil tindakan-tindakan seperti inovasi produk baru, peningkatan kualitas, jaminan garansi yang ekstensif, dan paket perjanjian.

Sudut pandang akademisi tersebut dibenarkan oleh sejumlah manager unit bisnis yang berpartisipasi pada pilot study Mia&Clarke (1999). Manager umum perusahaan dealer mobil besar, misalnya mengatakan :

Terdapat banyak pesaing pada pasar yang menawarkan mobil-mobil yang berbeda dengan paket perjanjian yang kami tidak akan dapat bertahan dengan melakukan satu atau dua perjanjian tersebut. Kami menawarkan kepada konsumen kami kombinasi lain seperti model baru, harga bersaing, free extra, pinjaman murah, jaminan yang luas, dan servis selama 24 jam. Hal tersebutlah yang dapat kami lakukan untuk mengalahkan para pesaing.

Lebihlanjut Mia&Clarke (1999) menjelaskan bahwa menurut manajer umum perusahaan industri makanan, persaingan pada proses industri makanan cukup kuat, dan semakin kuat. Dalam menjelaskan padangannya, manajer tersebut mengatakan :

Banyak produk baru pada pasar, ditambah barang-barang impor dari luar negeri merupakan hal yang sangat mengkhawatirkan. Kami harus berjuang keras untuk memperoleh akses dalam mendapatkan tempat yang cukup baik di supermarket, dan menawarkan konsumen besar kami perjanjian seperti tambahan kredit, suplay produk ketika dipesan dan harga yang lebih murah dari harga pesaing. Pemerintah juga membikin “pusing” karena membiarkan pasar semakin terbuka atas masuknya pesaing luar negeri. Untuk bertahan kami haruslah inovatif, lebih efektif pada biaya, bersaing dalam harga dan kualitas dan ahli dalam pemasaran.

Porter (1979) mengatakan bahwa seluruh faktor-faktor yang dikumpulkan mempengaruhi suatu persaingan pasar organisasi. Dengan hanya menentukan harga, produk dan penyebaran jaringan persaingan pasar. Khandawalla (1972) menyediakan suatu bagian yang terbaik dalam memperkirakan konstruk.Day&Wensley(1988) mendukung pertimbangan terhadap satu faktor dalam menambah persaingan yang sebagian dapat berperan menjadi gambaran yang bias dan parsial terhadap realita. Oleh karena itu bukti yang mendukung bahwa ada hubungan positif antara persaingan pasar dan kinerja organisasi.

Masalah kedua dari hasil Khandawalla adalah bahwa dia hanya menentukan langsung (bi-variate) hubungan antara 3 jenis persaingan (harga, produk dan

jaringan pasar) serta profitabilitas organisasi. Pendekatan yang sederhana ini yang merupakan suatu alasan kenapa dia tidak menemukan hubungan yang signifikan antara jenis persaingan dan profitabilitas organisasi.

Kohli&Jaworski (1990) mengatakan bahwa besarnya persaingan suatu perusahaan harusnya berorientasi pada pasar dalam artian seharusnya menemukan keinginan pelanggan dan menciptakan nilai Superior pelanggan untuk kepuasan mereka. Suatu organisasi seharusnya *carefully* mengukur keuntungan dan biaya yang diharapkan serta mengejar keuntungan terhadap peningkatan orientasi strategi pasar. Untuk dapat bersaing maka dibutuhkan strategi yang terencana baik, disusun secara detail yang akan dijalankan. Strategi bersaing dimaksud melakukan sesuatu yang berbeda dengan para pesaing dalam industri yang sama (Potter, 1985).

Beberapa indikator intensitas persaingan pasar yang digunakan dalam penelitian ini berdasarkan pada penelitian Mia&Clarke (1999) yaitu sebagai berikut :

a. Persaingan Pasar

Kemampuan perusahaan dalam mempertahankan dan mengembangkan pangsa pasarnya, agar dapat bersaing dengan kompetitor yang ada di pasar.

b. Pengembangan Produk Baru

Kemampuan perusahaan dalam mengembangkan produk baru untuk memenuhi kebutuhan dan keinginan pelanggan untuk mempertahankan pelanggan yang dimiliki dan memperoleh pelanggan baru.



c. Pemasaran (saluran distribusi / jaringan)

Saluran distribusi yang berfungsi dalam membantu produsen menyalurkan hasil produksinya untuk bisa ke tangan konsumen.

d. Pangsa Pasar

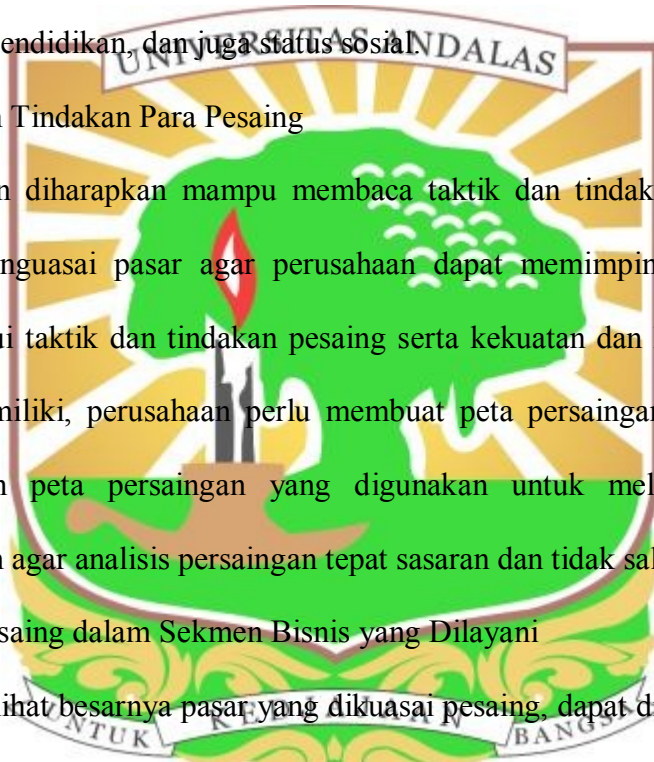
Keseluruhan permintaan suatu barang yang mencerminkan golongan konsumen menurut ciri khasnya, seperti dari tingkat pendapatan, umur, jenis kelamin, pendidikan, dan juga status sosial.

e. Taktik dan Tindakan Para Pesaing

Perusahaan diharapkan mampu membaca taktik dan tindakan para pesaing dalam menguasai pasar agar perusahaan dapat memimpin pasar. Untuk mengetahui taktik dan tindakan pesaing serta kekuatan dan kelemahan yang mereka miliki, perusahaan perlu membuat peta persaingan yang lengkap. Pembuatan peta persaingan yang digunakan untuk melakukan analisis persaingan agar analisis persaingan tepat sasaran dan tidak salah arah.

f. Jumlah Pesaing dalam Segmen Bisnis yang Dilayani

Untuk melihat besarnya pasar yang dikuasai pesaing, dapat dilakukan melalui segmen pasar yang akan dimasuki. Dalam hal ini perusahaan harus mengestimasi besarnya pasar, jumlah pesaing dan market share masing-masing pesaing. Market share yang harus diketahui adalah untuk masa sekarang dan dimasa yang akan datang, yang dikuasai pesaing secara keseluruhan.



Penelitian terdahulu dari Ramayah et al (2013) menemukan orientasi pasar berpengaruh positif dengan kinerja organisasi diperkuat dengan adanya service yang berkualitas yang diberikan perusahaan kepada pelanggan, sementara orientasi pelanggan dan koordinasi antar fungsi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi. Hilman&Kaliappen (2014) menemukan orientasi pasar dan orientasi pelanggan memiliki hubungan positif dengan kinerja, orientasi pelanggan mempengaruhi kinerja sedikit lebih tinggi dari pada orientasi pesaing. Mia&Clarke (1999) menemukan intensitas persaingan pasar dan kinerja unit bisnis berpengaruh positif dan signifikan, intensitas persaingan pasar dan kinerja unit bisnis berhubungan positif melalui penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen. Rajendra et al(1998) menemukan Orientasi pasar terhadap kinerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan, orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap inovasi, sementara hubungan orientasi pesaing dan koordinasi interfunctional tidak mendekati tingkat signifikansi. Menurut Sin et al (2004)menemukan persaingan pasar terhadap kinerja perusahaan berpengaruh positif signifikan untuk Hongkong, Shanghai, Gouangzhou. Sementara persaingan pasar terhadap kinerja pada Beijing berpengaruh positif tapi tidak signifikan.

Cross&Lynch (1988) menyatakan bahwa organisasi yang menghadapi kompetisi yang lebih sengit akan lebih cenderung menggunakan pengukuran kinerja yang beragam. Hal ini disebabkan pengukuran kinerja beragam meningkatkan daya saing perusahaan karena dapat menangkap secara jelas

kompetensi perusahaan yang sifatnya statis misalnya, produksi yang efisien, pencapaian tujuan dari waktu ke waktu, penyempurnaan dan pembangunan kompetensi statis di masa depan.

Kaplan&Norton (1996); Ittner&Larcker (1998); Otley (1999) menyatakan bahwa pengukuran kinerja yang beragam tidak hanya melacak kinerja keuangan perusahaan tetapi juga kinerja nonkeuangan yang menginformasikan kepuasan pelanggan, inovasi bersamaan dengan kualitas produksi, yang diperlukan untuk mencapai manfaat yang kompetitif bagi perusahaan.

Fakta yang ada menunjukkan bahwa kompetisi dalam suatu industri akan menyebabkan organisasi-organisasi yang berada didalamnya menggunakan pengukur kinerja yang sama (DeFond&Park 1999). Lebih lanjut dikatakan bahwa ketika sebuah perusahaan berusaha untuk menjadi pemimpin dalam Industrinya, maka perusahaan itu harus terus-menerus berusaha agar produknya memiliki kualitas yang optimal, dan memberikan kepada pelanggan nilai yang sesuai dengan pengorbanan mereka. Khandwalla(1972).

Untuk berkompetisi di pasar global perusahaan harus terus-menerus meningkatkan baik produk maupun proses produksi. Nilai perusahaan naik melalui inovasi produk dan penyempurnaannya yang pada akhirnya menaikkan nilai saham atau kekayaan pemegang saham. Kenaikan nilai perusahaan ini hanya bisa diperoleh melalui kegiatan-kegiatan seperti pengenalan produk baru, peningkatan nilai produk bagi pelanggan dan perbaikan terhadap keefektifan operasi organisasi. Hal ini selanjutnya akan memudahkan perusahaan memasuki

pasar baru serta meningkatkan pendapatan dan laba. (Lynch&Cross,1991 Kaplan&Norton, 1996).

Strategi dan lingkungan perusahaan yang kompetitif akan mempengaruhi hubungan antara pengukuran keuangan dan pengukuran nilai perusahaan. McNair&Mosconi (1987) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja dalam perusahaan harus dapat mengamati perubahan dalam permintaan pasar, memverifikasi dan menilai kemajuan yang dicapai terhadap tujuan perusahaan dan memastikan pencapaian target kinerja organisasi. Oleh karena itu perusahaan perlu mengamati serangkaian faktor yang mempengaruhi pasar (seperti kompetisi terhadap harga, pangsa pasar, kompetisi dalam sistem pemasaran produk, jumlah pesaing, tindakan pesaing) ketika berusaha untuk mencapai keuntungan kompetitif. Untuk itu perusahaan memerlukan sebuah sistem yang mampu melacak indikator kinerja baik finansial maupun nonfinansial sesuai dengan empat dimensi kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Lynch&Cross (1991) menyatakan bahwa bagi banyak perusahaan, semakin dinamis suatu sistem pengukuran, sehingga meningkatkan penyempurnaan secara terus-menerus terhadap kepuasan pelanggan, fleksibilitas, dan produktivitas secara simultan, dianggap sangat penting.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu dapat ditarik hipotesa yaitu :

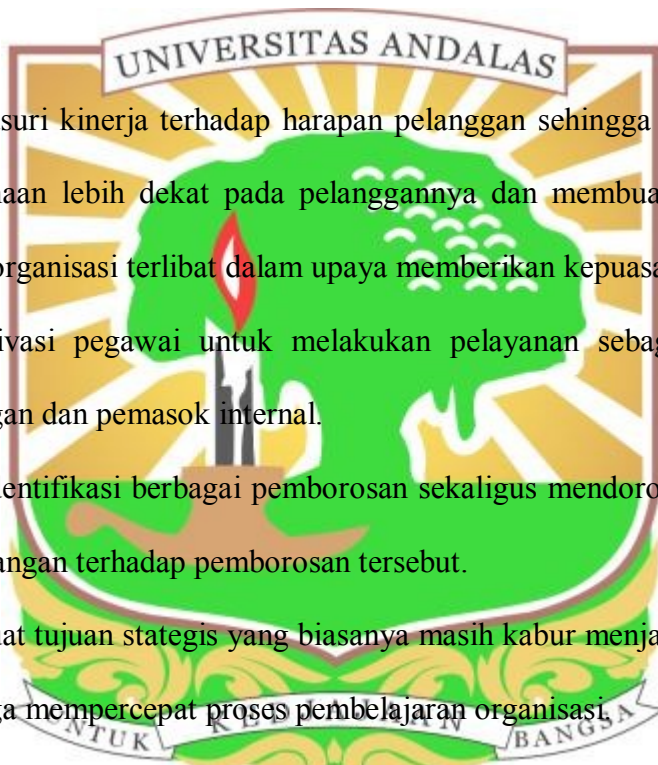
H1 : Diduga Intensitas persaingan pasar berhubungan terhadap kinerja perusahaan.

2.1.3 Ukuran Kinerja Keuangan& Nonkeuangan

Tujuan pokok pengukuran kinerja untuk memotivasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang di inginkan (Mulyadi, 2001).

Menurut Yuwono, et al(2008) manfaat sistem pengukuran kinerja yang baik adalah :

1. Menelusuri kinerja terhadap harapan pelanggan sehingga akan membawa perusahaan lebih dekat pada pelanggannya dan membuat seluruh orang dalam organisasi terlibat dalam upaya memberikan kepuasan pelanggan.
2. Memotivasi pegawai untuk melakukan pelayanan sebagai mata rantai pelanggan dan pemasok internal.
3. Mengidentifikasi berbagai pemborosan sekaligus mendorong upaya-upaya pengurangan terhadap pemborosan tersebut.
4. Membuat tujuan strategis yang biasanya masih kabur menjadi lebih konkret sehingga mempercepat proses pembelajaran organisasi.
5. Membangun konsensus untuk melakukan suatu perubahan dengan memberi “reward” atas perilaku yang diharapkan tersebut.



2.1.3.1 Ukuran Keuangan

Langkah-langkah kinerja keuangan memberikan informasi berdasarkan hasil peristiwa masa lalu. Sasaran dan tujuan keuangan umumnya berhubungan dengan pertumbuhan, profitabilitas dan nilai pemegang saham (Kaplan&Norton, 1996a). Namun Kaplan&Norton (1992) menyatakan bahwa karena indikator keuangan tidak mempengaruhi kepuasan pelanggan, karyawan, bisnis seharusnya tidak menggunakannya sebagai visi strategis mereka. Secara tradisional, fokus pengukuran kinerja diukur berdasarkan keuangan seperti pertumbuhan penjualan, laba, laba atas investasi dan arus kas yang akan meningkatkan kekhawatiran di antara manajer bisnis pada over ketergantungan dari ukuran keuangan dalam evaluasi kinerja (Chow et al, 1998).Courtis (1978) menunjukkan bahwa kinerja keseluruhan dapat dibagi menjadi tiga kelompok utama, yaitu profitabilitas yang terdiri dari laba atas investasi, perputaran modal, dan profit margin, kinerja manajerial terdiri dari kebijakan kredit, inventaris, Administrasi, Asset dan likuiditas (atau solvabilitas) terdiri dari perputaran kas.

Pada penelitian ini menggunakan beberapa pengukuran keuangan yang digunakan oleh Spencer et al (2009) yaitu:

a. ROI (Return on Investment)

ROI merupakan salah satu bentuk rasio profitabilitas yang digunakan untuk mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dibandingkan dengan keseluruhan dana yang ditanamkan dalam aktiva yang digunakan untuk operasional perusahaan. Dengan demikian, rasio ini

membandingkan keuntungan yang diperoleh dari sebuah kegiatan operasi perusahaan (net operating income) dengan jumlah investasi atau aktiva (net operating assets) yang digunakan untuk menghasilkan keuntungan tersebut.

Kelebihan ROI :

- Mendorong manajer untuk menfokuskan pada hubungan antara penjualan, beban, dan investasi, sebagaimana yang diharapkan dari manajer pusat investasi.
- Mendorong manajer fokus pada efisiensi biaya.
- Mendorong manajer fokus pada efisiensi aktiva operasi.

Kelemahan dari On Investment (ROI):

- ROI mengakibatkan fokus yang sempit pada profitabilitas divisi dengan mengorbankan profitabilitas keseluruhan perusahaan.
- ROI mendorong para manajer untuk fokus pada kepentingan jangka pendek dengan mengorbankan kepentingan jangka panjang.

b. Budget Variance

Budget variance dijelaskan Selisih atau perbedaan antara biaya menurut standar (anggaran) dengan biaya aktual (yang sesungguhnya terjadi).

c. Division Profit

Laba yang dihasilkan oleh bagian divisi atau unit-unit kerja dalam lingkup satu organisasi sendiri yang melakukan suatu kegiatan untuk menghasilkan suatu revenue. Dalam hal ini manajer bertanggung jawab atas unit tersebut yang memiliki kendali atas pengembangan produk, proses produksi, dan

pemasaran. Para manajer tersebut berperan untuk mempengaruhi pendapatan dan beban sedemikian rupa sehingga dapat bertanggung jawab atas laba bersih.

d. *Working capital ratio*

Menurut Weston&Brigham (1981) modal kerja adalah : “*working capital is a firm’s investments in short – term assets – cash, short-term securities, account receivable, and inventories. gross working capital is the firm’s total current assets. net working capital is current assets minus current liabilities. working capital management, which encompasses all aspects of the administration of both current assets and current liabilities*”. Yang kurang lebih memiliki arti: modal kerja adalah investasi perusahaan dalam aktiva jangka pendek seperti kas, sekuritas (surat – surat berharga), piutang dagang dan persediaan. Jadi modal kerja ini disebut modal kerja bruto (gross working capital). Sedang modal kerja bersih (net working capital) adalah aktiva lancar dikurangi hutang lancar. Manajemen modal kerja didefinisikan secara luas mencakup semua aspek pengelolaan baik aktiva lancar maupun hutang lancar.

e. *Product Profitability*

Menurut Brown (2005) product profitability adalah pendapatan yang dihasilkan oleh sebuah produk dikurangi biaya yang diperlukan untuk sebuah produk.

Product profitability adalah sebuah fungsi dari pendapatan dan biaya. Sistem yang baik memungkinkan kita untuk menentukan profitabilitas dari setiap produk dengan mengidentifikasi pendapatan dan biaya pada setiap produk.

f. *Capital expenditure*

Capitalexpenditure atau juga dikenal dengan nama belanja modal adalah pengeluaran yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan atau memperbarui aset bisnis mereka. Belanja modal biasanya memerlukan pengeluaran yang besar seperti pembelian bangunan baru dan pembaruan fasilitas yang ada. Capital expenditure juga terkadang disebut sebagai capital expense atau capital spending dan dilaporkan pada laporan tahunan dari perusahaan sehingga pemegang saham dapat dengan jelas melihat seberapa besar uang yang diinvestasikan untuk jangka panjang.

Anandarajah (1998) menyatakan capital expenditure dalam definisi *capital expenditure is an expenditure on long-lived assets, also referred to as fixed assets or non-current physical assets*. Dari deskripsi tersebut, dapat disimpulkan bahwa capital expenditure berkaitan dengan dua unsur, yaitu :

1. *Expenditure* atau pengeluaran
2. *Long livedassets* atau aset yang memiliki masa ekonomis yang panjang.

g. *Customer Profitability*

Suatu pendekatan manajemen biaya dan manfaat dari melayani pelanggan atau kelompok pelanggan tertentu untuk meningkatkan profitabilitas organisasi secara keseluruhan.

h. *Inventory turn over*

Inventory Turnover adalah tingkat perputaran persediaan pada suatu perusahaan yang ditunjukkan melalui perbandingan antara penjualan dengan persediaan dalam satu periode.

i. *Sales Revenue*

Merupakan pendapatan yang timbul dari penjualan barang dagangan, produk atau jasa dalam periode tertentu dalam rangka kegiatan utama atau yang menjadi tujuan utama perusahaan yang berhubungan langsung dengan usaha (operasi) pokok perusahaan yang bersangkutan (Kusnadi, 2000).

j. *Operating profit*

Menurut Stice & Skousen (2004) “laba operasi mengukur kinerja operasi bisnis fundamental yang dilakukan oleh sebuah perusahaan dan didapat dari laba kotor dikurangi beban operasi”. Laba operasi menunjukkan seberapa efisien dan efektif perusahaan melakukan aktivitas operasinya.

2.1.3.2 Ukuran Nonkeuangan

(Lynch & Cross, 1991; Kaplan & Norton, 1996; Otley, 1980) menyatakan bahwa ketika memantau kinerja manajer perusahaan, mereka cenderung penekanan pada ukuran kinerja keuangan tradisional seperti laba atas investasi

atau laba bersih. Berasal dari keprihatinan ini, masyarakat akademik sebagian besar mendukung klaim bahwa ukuran kinerja nonkeuangan fokus pada faktor-faktor keberhasilan jangka panjang sebuah perusahaan seperti kepuasan pelanggan, efisiensi proses bisnis internal, inovasi dan kepuasan karyawan mereka dapat menyebabkan peningkatan kinerja organisasi (Lynch&Cross, 1991;Kaplan&Norton, 1996; Otley, 1980).

Beberapa studi terbaru yang menghubungkan penggunaan ukuran kinerja nonkeuangan untuk kinerja telah menghasilkan temuan campuran. Fisher (1995) menemukan bahwa organisasi mengalami kesulitan menghubungkan penggunaan tindakan-tindakan nonkeuangan untuk kinerja. Sementara Brancato (1995) menemukan penggunaan besar tindakan nonkeuangan, manajer terlibat dalam studinya tidak bisa mengukur apa hubungan antara tindakan-tindakan nonkeuangan dan kinerja. Banker et al (1998) menemukan hubungan positif antara ukuran kepuasan pelanggan dan kinerja keuangan. Ittner&Larcker (1998) memberikan bukti bahwa portofolio lindung nilai dibentuk atas dasar tindakan kepuasan pelanggan mengungguli pasar saham di periode berikutnya. Anderson et al (1997) menemukan bukti yang mendukung hipotesis mereka bahwa kepuasan pelanggan di perusahaan subjek mereka secara signifikan dan positif dengan kinerja keuangan, diukur dengan laba atas investasi.

Ukuran kinerja nonkeuangan dapat memungkinkan perusahaan untuk mengatasi ketidakpastian lingkungan dengan memantau kompetensi inti dari proses organisasi serta menciptakan efisiensi yang lebih besar di seluruh

organisasi (Kaplan dan Norton, 1996, 2001). Dengan memantau kompetensi inti dari proses produksi, perusahaan harus dapat mengidentifikasi daerah-daerah yang meningkatkan biaya produk tanpa memberikan nilai, baik itu kualitas dan keandalan atau beberapa elemen lainnya (Lynch&Cross, 1991;Brancato, 1995;Ittner&Larcker, 1998).

Menurut Kaplan&Norton (1996)Terobosan kinerja memerlukan perubahan besar,termasuk perubahan dalam pengukuran dan sistem manajemen yang digunakan oleh sebuah organisasi. Menjelajahi ke masa depan yang lebih kompetitif, teknologi, dan kemampuandriver tidak dapat dicapai hanya dengan memantau dan mengendalikan langkah-langkah keuangan kinerja masa lalu.

Beberapa ukuran kinerja Nonkeuangan yang akan diteliti dalam penelitian ini diambil dari penelitian Spencer et al (2009) yaitu sebagai berikut :

a. *Customer Satisfaction*

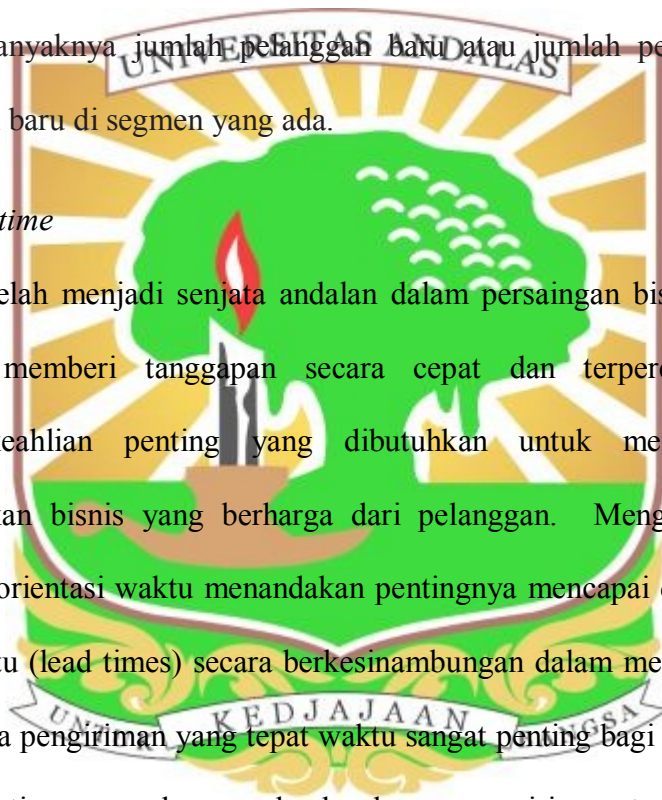
Mowen&Minor (2002) mendefinisikan kepuasan pelanggan sebagai keseluruhan sikap yang ditunjukkan konsumen atas barang atau jasa setelah pelanggan tersebut memperoleh dan menggunakannya. Lebih luas Kotler& Keller (2007) menjelaskan bahwa kepuasan berhubungan dengan perasaan senang atau kecewa seseorang yang muncul setelah membandingkan kinerja produk yang dirasakan terhadap kinerja yang diharapkan. Jika kinerja produk tidak sesuai dengan harapan, maka akan terjadi ketidakpuasan. Tetapi ketika suatu produk memiliki kinerja sekurang-kurangnya sama atau melebihi harapan pelanggan, maka akan tercipta kepuasan.

b. Customer acquisition

Kaplan&Norton (1996) menjelaskan secara umum, perusahaan yang ingin menumbuhkan bisnis menetapkan sebuah tujuan berupa peningkatan basis pelanggan dalam segmen sasaran. Ukuran akuisisi pelanggan mengukur, dalam bentuk absolute dan relative, kekuatan unit bisnis menarik dan memenangkan pelanggan atau bisnis baru. Akuisisi pelanggan dapat diukur dengan banyaknya jumlah pelanggan baru atau jumlah penjualan kepada pelanggan baru di segmen yang ada.

c. Response time

Waktu telah menjadi senjata andalan dalam persaingan bisnis dewasa ini. Kemampuan memberi tanggapan secara cepat dan terpercaya seringkali merupakan keahlian penting yang dibutuhkan untuk mendapatkan dan mempertahankan bisnis yang berharga dari pelanggan. Mengikuti ukuran pelanggan berorientasi waktu menandakan pentingnya mencapai dan mengurangi tenggang waktu (lead times) secara berkesinambungan dalam memenuhi harapan pelanggan. Jika pengiriman yang tepat waktu sangat penting bagi segmen-segmen pelanggan penting perusahaan, sebuah ukuran pengiriman tepat waktu akan menjadi faktor pendorong kinerja yang berguna untuk kepuasan dan retensi pelanggan. Ukuran ini harus didasarkan atas apa yang diharapkan oleh pelanggan (Kaplan & Norton, 1996).



d. Teknologi utilization

Dalam persaingan global konsumen menginginkan produk yang bermutu tinggi, sangat fungsional, dan berharga murah. Untuk menjawab kebutuhan konsumen tersebut perusahaan harus menggunakan strategi unggul (excellent) dengan mengutamakan tujuan laba jangka panjang. Strategi ini dapat dilaksanakan jika perusahaan menguasai teknologi.

e. Percentage of market share

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan, kelompok industri, asosiasi perdagangan, statistik pemerintah dan sumber publik lainnya sering dapat memberikan estimasi ukuran pasar secara keseluruhan. Pangsa pasar menggambarkan proporsi bisnis yang dijual oleh sebuah unit bisnis di pasar tertentu (dalam bentuk jumlah pelanggan, uang yang dibelanjakan, atau volume satuan yang terjual). (Kaplan & Norton, 1996)

f. Level of brand recognition

Dimensi citra dan reputasi menggambarkan faktor-faktor tak berwujud yang membuat pelanggan tertarik kepada suatu perusahaan. Sebagian perusahaan melalui pengiklanan dan mutu produk serta jasa yang diberikan, mampu menghasilkan loyalitas pelanggan jauh melampaui berbagai aspek produk dan jasa yang berwujud. Dengan mengkomunikasikan cita yang jelas kepada pelanggan potensial, mendorong pelanggan saat ini dan pelanggan potensial untuk mengasosiasikan citra diri mereka kepada perusahaan. (Kaplan & Norton, 1996)

g. Employee Training

Banyak perusahaan mengalami perubahan pada saat membangun balance scorecard, para pekerja mereka harus mengambil berbagai tanggungjawab baru agar tujuan pelanggan dan proses bisnis internal perusahaan dapat tercapai. Pekerja harus berubah dari sekedar memberikan reaksi terhadap permintaan pelanggan menjadi secara proaktif mengantisipasi kebutuhan pelanggan, memasarkan serangkaian produk dan jasa yang lebih luas lagi kepada para pelanggan. Maka para pekerja harus dilakukan pelatihan ulang untuk meningkatkan kapabilitas diri mereka dalam menjalankan visi dan misi perusahaan.

Memberikan pelatihan ulang yang lebih daripada biasanya dengan tujuan proses bisnis internal, pelanggan dan finansial jangka panjang ingin dicapai. Beberapa perusahaan telah mengembangkan sebuah ukuran baru rasio strategic job coverage. Untuk tujuan pelatihan ulang. Rasio ini mengukur seberapa banyak pekerja yang memenuhi syarat untuk melaksanakan pekerjaan strategis tertentu dibandingkan antisipasi kebutuhan perusahaan yang akan datang. Kualifikasi untuk posisitertentu ditetapkan sedemikian rupa sehingga para pekerjayang menempati posisi ini dapat menampilkan kapabilitas penting yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan pelanggan dan proses bisnis internal.(Kaplan&Norton, 1996)

h. Employee Attitude

Employee attitude merupakan sikap karyawan dalam mengkomunikasikan pelaksanaan suatu pekerjaan kepada pimpinan atau atasan.

i. Employee Performance

Produktivitas pekerja adalah suatu ukuran hasil, dampak keseluruhan usaha peningkatan moral, keahlian pekerja, inovasi, proses interanal dan kepuasan pelanggan. Tujuannya adalah membandingkan keluaran yang dihasilkan oleh para pekerja dengan jumlah pekerja yang dikerahkan untuk menghasilkan keluaran. Ukuran produktivitas pekerja yang paling sederhana adalah pendapatan perpekerja. Dengan semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan perpekerja seharusnya juga meningkat. (Kaplan&Norton, 1996)

j. Team Performance

Para manajer sering kali percaya bahwa sasaran yang luas dalam kinerja proses bisnis internal tidak dapat dicapai hanya melalui para pekerja yang bekerja lebih keras, lebih pintar dan lebih terinformasi, tetapi bekerja sendiri-sendiri. Semakin banyak perusahaan yang berpaling kepada tim dalam penyelesaian proses bisnis yang penting, pengembangan produk, layanan pelanggan dan operasi internal. Perusahaan menghendaki agar tujuan dan ukuran dapat memotivai dan memantau keberhasilan pembentukan kinerja tim. (Kaplan&Norton, 1996)

k. On time delivery

On time delivery merupakan ukuran tingkat ketepatan waktu pengiriman barang sesuai jadwal yang dijanjikan.

l. Process Produktivity

Process produktivity merupakan suatu proses pencapaian nilai yang dilakukan seseorang ataupun organisasi, dimana pemanfaatan input dilakukan secara efisien dan efektif. lalu diproses sehingga menjadi output baik berupa barang atau jasa.

m. After Sales Service

Layanan purna jual mencakup garansi dan berbagai perbaikan, penggantian produk yang rusak dan yang dikembalikan, serta proses pembayaran, seperti administrasi kartu kredit. Perusahaan yang berupaya untuk memenuhi harapan pelanggan sasaran dapat mengukur kinerja proses layanan purna jual dengan menyertakan beberapa dari ukuran waktu, mutu dan biaya. Misalnya lama siklus dari permintaan pelanggan sampai kepada pemecahan masalah, dapat disertakan untuk mengukur kecepatan dalam menanggapi adanya kerusakan. (Kaplan&Norton, 1996)

n. New Prouduct in innovation

Inovasi produk didefinisikan sebagai produk atau jasa baru yang diperkenalkan ke pasar untuk memenuhi kebutuhan pasar dengan inovasi produk dan inovasi proses akan menciptakan berbagai model produk sehingga meningkatkan alternatif pilihan, meningkatkan manfaat atau nilai kepuasan pelanggan.

Hasil penelitian terdahulu oleh Kassar&Soileau (2014) menemukan bahwa ada korelasi signifikan antara nilai kinerja keuangan dan nilai-nilai kegagalan

keuangan. Abdelet al, (2005) menemukan perubahan lingkungan berpengaruh positif terhadap ukuran kinerja keuangan yang ada dalam perusahaan, Ada korelasi yang signifikan antara variabel teknologi dan ukuran kinerja. Kipesha (2013) menemukan hubungan positif antara kinerja keuangan dengan kinerja non keuangan dan kinerja secara keseluruhan. Spencer et al(2009) Hasil penelitiannya menemukan bahwa ada hubungan positif antara penekanan strategi perusahaan dan kinerja organisasi melalui peran mediasi dari ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan.

Berdasarkan teori dan penelitian terdahulu dapat ditarik hipotesa yaitu :

H2 : Diduga pengadopsian ukuran kinerja keuangan, nonkeuangan berhubungan terhadap kinerja perusahaan.



2.2 REVIEW RISET TERDAHULU

Tabel 2.1.4

Review Penelitian Terdahulu

NO	Penelitian Terdahulu	Variabel yang diteliti	Sampel	Instrumen	Hasil	Perbedaan	Persamaan
1	Lokman Mia and Brian Clarke	<ul style="list-style-type: none"> - Persaingan Pasar - Penggunaan Informasi SAM - Kinerja unit perusahaan 	CEO 90 Perusahaan Manufaktur makanan, produk susu, minuman, bangunan, kertas & pulp, bahan kimia dan mobil yang memiliki sistem akuntansi formal dan komputerisasi	<ul style="list-style-type: none"> - Regresi - Uji T - Korelasi - Uji Path 	Intensitas persaingan pasar dan kinerja unit bisnis berhubungan positif, Intensitas persaingan pasar dan kinerja unit bisnis berhubungan positif melalui penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen. Penggunaan informasi sistem akuntansi manajemen dan kinerja unit bisnis mempunyai hubungan positif	Penelitian hanya menggunakan variabel persaingan pasar yang diteliti oleh mia sebagai variabel independen dengan sampel manajer akuntansi perusahaan manufaktur dengan alat ukur amos versi 22.	Menggunakan variabel persaingan pasar sebagai variabel independen, sampel perusahaan manufaktur.
2	Chee-Hua Chin , May-Chiun Lo, and T. Ramayah	<ul style="list-style-type: none"> - Orientasi Pasar - Service berkualitas - Kinerja Organisasi 	Manager tingkat atas, menengah dan bawah pada 443 hotel berbintang 3 keatas	<ul style="list-style-type: none"> - Reliabilitas - Uji T - Multikolinearitas - Regresi - Korelasi 	Orientasi pasar berpengaruh positif dengan kinerja organisasi diperkuat dengan adanya service berkualitas kepada pelanggan, sementara orientasi pelanggan dan koordinasi antar fungsi tidak berpengaruh terhadap kinerja organisasi	Penelitian sebelumnya meneliti pengaruh orientasi pasar terhadap service pada hotel, sementara peneliti meneliti persaingan pasar terhadap kinerja organisasi pada perusahaan manufaktur	Penelitian ini sama membahas mengenai bagian dari persaingan pasar pada kinerja organisasi
3	Haim Hilman and Narentheren Kaliappen	<ul style="list-style-type: none"> - Orientasi Pelanggan - Orientasi pesaing - Kinerja Organisasi 	Manajer hotel tiga keatas sebanyak 457 hotel di malaysia	<ul style="list-style-type: none"> - Realibitas - Uji T - Multikolinearitas - Validitas 	Orientasi pesaing dan orientasi pelanggan memiliki hubungan positif dengan kinerja. Orientasi pelanggan mempengaruhi kinerja sedikit lebih tinggi dari orientasi pesaing.	Sampel penelitian adalah hotel bintang tiga, penulis menggunakan sampel manufaktur, alat uji yang digunakan adalah AMOS-SEM	

4	Jin K. Han, Namwon Kim and Rajendra K. S	Orientasi Pasar Inovasi Kinerja Organisasi	Manajer senior 225 bank	Alpha koefisien cronbach Realibilitas Validasi	Orientasi pasar terhadap kinerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan, orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap inovasi, sementara hubungan orientasi pesaing dan koordinasi interfunctional tidak mendekati tingkat signifikansi		
5	Leo Y. M Sin dkk	Orientasi pasar Kinerja bisnis	1200 Perusahaan yang berlokasi di empat kota (hongkong, Beijing, Shanghai dan Guangzhou)	Koefisien Alpha Validitas konvergen Validitas diskriminan	Orientasi persaingan pasar terhadap kinerja perusahaan berpengaruh positif signifikan untuk Hongkong, Shanghai, Gouangzhou. Sementara orientasi persaingan pasar terhadap kinerja pada Beijing berpengaruh positif tapi tidak signifikan.		
6	Spencer et al	Strategi differensiasi System Pengukuran Kinerja Kinerja Organisasi	Sampel 200 Perusahaan Manufaktur	Analisis Path	Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara penekanan strategi perusahaan dan kinerja organisasi melalui peran mediasi dari ukuran kinerja keuangan dan non keuangan	Tempat penelitian sebelumnya di Australia pada tahun 2009, sedangkan penulis di Indonesia tahun 2015, penulis menggunakan AMOS-SEM dalam menganalisa data	Menggunakan perusahaan manufaktur sebagai sampel dan path sebagai alat analisis
7	Banker	Non Keuangan Keuangan	800 department store, 75% berada di daerah perkotaan dan sisanya 25% berada di pedesaan	Korelasi Multikolineariti	kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan berhubungan positif dengan keuntungan toko masa depan, untuk toko di lokasi perkotaan-kompetisi yang tinggi, tetapi tidak untuk toko pedesaan dimana persaingan kurang. kepuasan pelanggan dan kepuasan karyawan berkorelasi positif dengan keputusan penutupan toko, tapi kepuasan pelanggan berkorelasi positif dengan evaluasi kinerja manajer toko.	Penelitian sebelumnya menggunakan sampel departemen store, sedangkan peneliti menggunakan perusahaan manufaktur, metode analisa menggunakan Amos-SEM	Sama meneliti kinerja keuangan dan non keuangan
8	Abdel et al,	Non Keuangan Kontigensi	2.242 perusahaan manufaktur Inggris yang jumlah karyawannya lebih dari 200 orang	Analisis Faktor Korelasi	Ada korelasi yang signifikan antara variabel AMT dan ukuran kinerja, demikian pula, kepentingan dalam teknologi penanganan saham	Peneliti hanya menggunakan variabel keuangan dan non keuangan dalam melakukan penelitian, penelitian terdahulu	Menggunakan analisis Path dalam melakukan pengolahan data

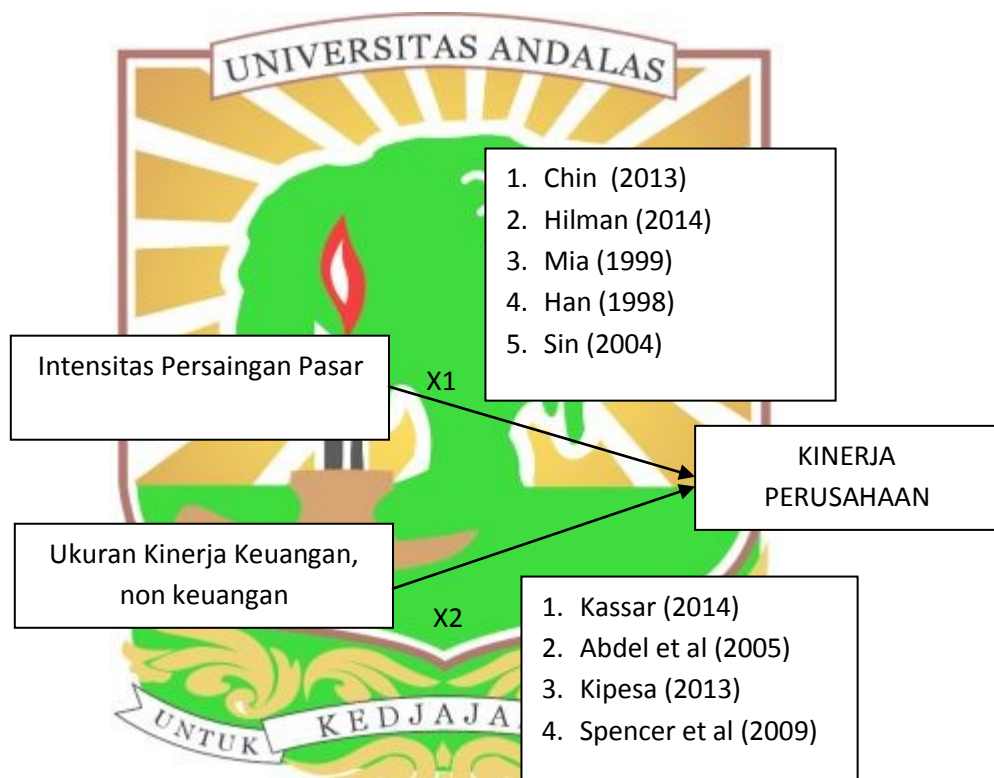
					berkorelasi signifikan dengan kinerja pengiriman dan kepuasan pelanggan-tapi tidak dengan langkah-langkah efisiensi kualitas, ide akuntansi manajemen kontemporer sangat signifikan berkorelasi dengan penekanan pada kebijakan yang berorientasi internal efisiensi dan pengiriman	menggunakan teknologi dalam penanganan variabel keuangan yaitu saham	
9	Kipesha	Keuangan Non Keuangan	Sebanyak 29 lembaga keuangan mikro yang beroperasi di Tanzania	Standar deviasi ROA Korelasi	Hubungan positif antara kinerja keuangan dengan kinerja non keuangan dan kinerja secara keseluruhan, kinerja keuangan menunjukkan hubungan positif antara satu sama lain dan dengan sebagian besar non finansial, korelasi positif yang signifikan antara empat dimensi kinerja non keuangan	Sampel yang digunakan oleh penelitian terdahulu adalah lembaga keuangan sedangkan penulis perusahaan manufaktur	Peneliti dan penelitian sebelumnya menggunakan variabel keuangan dan non keuangan dalam menilai kinerja perusahaan
10	Talal et al,	Kinerja Keuangan Kegagalan keuangan	sampel terdiri dari 6 perusahaan manufaktur	Analisis Faktor Ratio Korelasi	Ada korelasi signifikan antara nilai kinerja keuangan (FP) dan nilai-nilai kegagalan keuangan	Penulis tidak melihat nilai-nilai kegagalan keuangan yang diteliti oleh peneliti terdahulu	Menganalisa kinerja keuangan perusahaan pada perusahaan manufaktur
11	Marie, et al	Keuangan dan non keuangan Service berkualitas Kinerja Bank	Terdiri dari 230 pelanggan bank syariah	Reliability Validitas Chi Square Regresi	Hasil penelitian menunjukkan hubungan positif yang kuat antara kualitas layanan dan kinerja bank, ada hubungan antara kinerja keuangan dan non keuangan dengan dampak service yang berkualitas	Dalam melakukan pengolahan data penulis menggunakan Amos-SEM, Path untuk mendapatkan hasil terbaik. Sampel yang akan digunakan adalah a230 pelanggan bank syariah	Menggunakan variabel keuangan dan non keuangan
12	Carlos Omar Trejo Pecha, Magdy Noguera, Susan White	Ration keuangan Return Saham	40 perusahaan di bursa efek Meksiko yang terdiri dari perusahaan keuangan dan non keuangan	Regresi Korelasi	Perkiraan rasio keuangan yang paling disukai oleh para analis ekuitas memiliki prediksi atas 1 tahun return saham di masa depan. Tidak ditemukan bukti dari daya prediksi atas 2 tahun pengembalian saham.	Penelitian dilakukan pada Bursa Efek Meksiko, menggunakan ratio keuangan, sedangkan penulis melakukan quesioner kepada sampel.	Penelitian ini sama menggunakan rasio keuangan dalam menilai kinerja

13	Gwahula Raphael Wang Man	Keuangan dan non keuangan Kinerja bank	Menggunakan Data keuangan dari laporan tahunan dan data non keuangan dari balanced score card yang diperoleh dari bank komersial sebanyak 21 bank komersial terlibat dalam study	Anova Standar Deviasi ROA	Ada hubungan perbedaan signifikan diantara perspektif dalam perspektif balanced scorecard, ada dampak yang signifikan antara ukuran keuangan dan langkah-langkah non keuangan		
14	Md. Nazrul Islam , Shamem Ara Mili	Kinerja Keuangan Kinerja Perusahaan	Lima perusahaan farmasi yang terdaftar baik di Dhaka Bursa Efek Ltd dan Chittagong Bursa Efek Ltd dari Bangladesh. Penelitian ini didasarkan pada periode tiga tahun dari 2006-2007 ke 2008-2009	Mean Standar deviasi Koefisien variasi Koefisien korelasi Uji T Z-Score	Korelasi antara likuiditas dan profitabilitas berpengaruh tidak signifikan, korelasi antara likuiditas dan solvabilitas berpengaruh signifikan, korelasi antara profitabilitas dan solvabilitas tidak signifikan, ditemukan ada perbedaan yang signifikan dalam Z-Score antara rata-rata industri		



2.3 Kerangka Konseptual

Kerangka konseptual ini dikembangkan dari penelitian Mia&Clarke (1999) untuk variabel intensitas persaingan pasar dan Spencer (2009) untuk variabel ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan, yang akan digunakan untuk menilai kinerja perusahaan. Pengolahan data yang akan digunakan dalam penelitian ini adalah Aplikasi Amos 22.



Gambar 2.1.5 Kerangka Konseptual

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Disain Penelitian

Penelitian ini bersifat survey yang menggunakan kuesioner sebagai alat pengumpulan data. Penelitian ini merupakan pengujian hipotesis yang dimaksudkan untuk menjelaskan Hubungan intensitas persaingan pasar, pengadopsian ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan terhadap kinerja.

Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di wilayah Kepulauan Riau tepatnya di Batam. Objek yang diteliti adalah Manager akuntansi dan manager pemasaran.

3.2 Definisi Operasional Variabel

Dalam penelitian ini menggunakan tiga variabel yaitu sebagai berikut :

a. Intensitas persaingan pasar

Setiap organisasi perusahaan dapat memperoleh keunggulan dalam melakukan persaingan, jika perusahaan tersebut mampu membangun image produk perusahaan kepada para pelanggan, mampu mempertahankan dan menambah pelanggan. Untuk membangun image dapat ditempuh dengan berbagai cara yaitu : menghasilkan produk yang berkualitas, memberikan harga yang bersaing, memberikan pelayanan purna jual yang terbaik bagi pelanggan, menjaga ketersediaan produk dipasar. Potter (1996).

b. Tipe-tipe kinerja

Tipe ukuran-ukuran kinerja merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi dan penilaian kinerja suatu perusahaan, tipe-tipe ukuran kinerja menggunakan ukuran keuangan dan non keuangan (Spencer, 2009).

c. kinerja perusahaan.

Kinerja dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan yang ada dikawasan industriBatam yang diukur dari salah satu rasio keuangan profitabilitas, yaitu ROA (Return On Asset) yang memperlihatkan kemampuan perusahaan menghasilkan tingkat keuntungan dengan keseluruhan aktiva yang tersedia dalam perusahaan.



Variabel yang digunakan dalam penelitian ini meliputi variabel intensitas persaingan pasar, pengadopsian ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan, sebagai variabel independen. Sedangkan variabel dependen yang digunakan adalah kinerja perusahaan. Pertanyaan dalam bentuk kuesioner, masing-masing variabel di ukur dengan menggunakan Skala Likert yang dikembangkan oleh Rensis Likert.

Instrumen intensitas pasar yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari referensi penelitian sebelumnya yaitu Mia dan Clarke (1999) yang dikembangkan dari penelitian Khandawalla (1972). Pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini menjelaskan intensitas persaingan pasar dan menghendaki mereka mengidentifikasi intensitas persaingan pasar dalam organisasi mereka dengan menggunakan lima (5) skala likert dimana angka 1 menunjukkan rendahnya persaingan dipasar dan angka 5 menunjukkan tingginya persaingan.

Pengadopsian Ukuran kinerja keuangan diadopsi dari penelitian Spencer et al. (2009) dan non keuangan dari Kaplan & Norton (1996). Pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini menjelaskan ukuran kinerja keuangan, non keuangan, menghendaki mereka mengidentifikasi kinerja keuangan, non keuangan dalam organisasi mereka dengan menggunakan lima (5) skala likert dimana angka 1 menunjukkan rendahnya penerapan kinerja keuangan, non keuangan dan angka 5 menunjukkan tingginya penerapan kinerja keuangan, non keuangan.

Sedangkan Instrumen kinerja perusahaan yang digunakan dalam penelitian ini diambil dari referensi penelitian sebelumnya yaitu Spencer et al. (2009). Pertanyaan-pertanyaan dalam penelitian ini menjelaskan penilaian kinerja perusahaan dan menghendaki mereka mengidentifikasi kinerja perusahaan dalam organisasi mereka dengan menggunakan lima (5) skala likert dimana angka 1 menunjukkan rendahnya persaingan dipasar dan angka 5 menunjukkan tingginya persaingan.

3.3 Populasi dan Sampel

Populasi (*population*) mengacu pada keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal minat yang ingin diteliti (Sekaran, 2007). Misalnya, bila seorang peneliti ingin meneliti rumah sakit, maka seluruh rumah sakit merupakan populasi yang akan diteliti nantinya. Kelompok pupulasi (*population frame*) merupakan kumpulan semua elemen dalam pupulasi dimana sampel diambil. Meskipun kelompok pupulasi berguna dalam memberikan sebuah daftar tiap elemen dalam populasi, hal tersebut mungkin tidak selalu merupakan dokumen mutakhir dan terbaru. (Sekaran ; 2007).

Berdasarkan defenisi populasi diatas jumlah populasi dalam penelitian ini adalah 65 perusahaan manufaktur di Batam dengan responden manajer keuangan dan manajer pemasaran.

Sampel (*sample*) adalah sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, tidak semua elemen populasi akan membentuk sampel. Jadi sampel adalah subkelompok atau sebagian dari populasi. Dengan mempelajari sampel, peneliti akan mampu menarik kesimpulan yang dapat digeneralisasikan terhadap populasi penelitian (Sekaran ; 2007).

Jumlah sampel dalam penelitian ini adalah 33 perusahaan dengan 66 Responden. Teknik pemilihan dan penentuan sampel dalam penelitian ini adalah purposive random sampling. Kriteria yang digunakan adalah manager accounting untuk mengisi kuisisioner yang berhubungan dengan kinerja keuangan dan non keuangan, sementara untuk intensitas persaingan pasar diisi oleh manager pemasaran yang bertanggungjawab terhadap pemasaran produk yang diproduksi.

3.4 Data dan Metode Pengumpulan Data

Sumber data dalam penelitian ini adalah :

1. Data primer (*primary data*) adalah data yang diperoleh langsung atau dikumpulkan langsung dari sumber penelitian melalui penyebaran kuisisioner. Data ini akan ditabulasi dan diolah dengan menggunakan amos 22 (*Analisis of Moment Structures*).
2. Data sekunder (*secondary data*) adalah data yang didapatkan dari bahan bacaan/literatur, penelitian terdahulu dan sejenisnya. Data sekunder ini merupakan gambaran umum dari kawasan industri batam yang dipublikasikan oleh otorita batam.

Teknik pengumpulan Data dalam penelitian ini adalah menggunakan kuesioner dan studi kepustakaan. Kuisisioner adalah daftar pertanyaan yang diajukan peneliti kepada responden untuk memperoleh data yang berkaitan dengan penelitian. kuisisioner ini dimaksudkan untuk memperoleh data deskriptif dalam menguji hipotesis. Pengumpulan data dilakukan dengan mengirimkan data kuisisioner kepada responden, yang menjadi responden dalam penelitian ini adalah manager accounting dan manajet pemasaran pada perusahaan manufaktur di kawasan industri batam. kuisisioner di antar langsung dalam bentuk hardcopy ke kantor responden. Responden kemudian diminta untuk mengisi kuisisioner sesuai dengan petunjuk yang tersedia.

Studi kepustakaan, mengumpulkan bahan-bahan dan informasi mengenai teori dan konsep guna menjelaskan fenomena yang berhubungan dengan variabel penelitian.

3.5 Metode Analisa

Prosedur pengolahan data dalam penelitian ini dimulai dengan memindahkan data kedalam variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Metode analisis data yang digunakan dalam penelitian adalah Amos 22 untuk Structural equation Modelling (SEM) berpedoman pada buku karangan Singgih Santoso (2015). Dengan prosedur sebagai berikut :

3.5.1 Menentukan Degree of Freedom (df)

Degree of freedom (derajat kebebasan) harus diketahui sebagai dasar pemahaman SEM, apakah tersedia cukup informasi untuk mengidentifikasi

adanya sebuah solusi dari persamaan struktural. Jika model dianggap tidak dapat diidentifikasi, maka proses pengolahan data tidak dapat dilakukan. Pada sebuah model SEM, df dapat diketahui dengan formula :

$$df = 1/2[(p).(p + 1)] - k]$$

dimana :

p = jumlah variabel manifes pada sebuah model

k = jumlah parameter yang akan diestimasi

jika $df = 0$ (nol), dalam terminologi SEM dinamakan dengan just identified, maka estimasi dan penilaian model tidak perlu dilakukan lagi, karena sudah teridentifikasi.

Jika $df = -$ (negatif), dalam terminologi SEM dinamakan dengan under identified, maka estimasi dan penilaian model juga tidak perlu dilakukan.

Jika $df = +$ (positif) dalam terminologi SEM disebut dengan overidentified, maka estimasi dan penilaian model bisa dilakukan.

Dengan demikian, besaran degree of freedom perlu diketahui, karena menentukan apakah sebuah model layak diuji atautah tidak. Semakin banyak variabel laten dan variabel manifes yang ada pada model, akan semakin memungkinkan model diuji, karena besaran df ada kecenderungan semakin besar dan positif.

Setelah model dapat diidentifikasi, dalam arti model mempunyai df yang positif, maka pada model dapat dilakukan pengujian. Dasar penilaian dan estimasi

model adalah covariance (kovarians), yakni membandingkan membandingkan observed sample covariance matrix dengan estimatd covariace matrix.

3.5.2 Uji Normalitas Data dan Outlier

Seperti pada banyak metode statistik lainnya, SEM juga mensyaratkan data berdistribusi normal. Jika data berdistribusi sangat tidak normal (non normal), maka hasil analisis dikhawatirkan menjadi bias. Demikian pula jika ada sejumlah data outlier, yakni data yang mempunyai nilai jauh diatas atau dibawah rata-rata data. Namun demikian, uji normalitas yang dilakukan pada SEM mempunyai dua tahapan yaitu : Pertama : menguji normalitas untuk setiap variabel, Kedua : Pengujian normalitas semua varabel secara bersama-sama yang disebut dengan multivariate normality. Hal ini disebabkan jika setiap variabel normal secara individu tidak berarti,tapi jika diuji secara bersama (multivariat) akan menghasilkan distribusi normal.

3.5.2.1 Uji normalitas data

- a. Menghitung critical ratio (cr) dari tingkat kemencengan (skewness) sebuah variabel dengan proses :

Menghitung standar error dari skewness :

$$s.e = \sqrt{\frac{6}{N}}$$

Dimana : N = Jumlah sampel

Menghitung cr dari skwness :

$$cr = \frac{\text{Skewness}_{\text{sampel}}}{s.e}$$

- b. Menghitung cr dari tingkat keruncingan (kurtosis) sebuah variabel dengan proses :

Menghitung standar error dari kurtosis :

$$s.e = \sqrt{\frac{24}{N}}$$

Dimana : N = Jumlah sampel

Menghitung cr dari kurtosis :

$$cr = \frac{\text{Kurtosis}_{\text{sampel}}}{s.e}$$

- c. Menghitung distribusi data secara keseluruhan (multivariat). Angka cr yang diukur untuk multivariat adalah :

Menghitung standar error dari multivariat :

$$s.e = \sqrt{\frac{8p(p+2)}{N}}$$

Dimana : N = Jumlah sampel

P = jumlah indikator

Menghitung cr dari kurtosis :

$$cr = \frac{\text{angka}_{\text{multivariat}}}{s.e}$$



- d. Membandingkan cr skewness maupun kurtosis dengan standar tertentu.

Seperti diketahui, sebuah distribusi dikatakan normal jika data tidak menceng ke kiri atau ke kanan (disebut simetris dengan nilai skewness adalah 0), serta mempunyai keruncingan yang ideal (angka kurtosis adalah 0). Namun angka-angka tersebut sulit didapat dalam praktik ; sebaran data akan bervariasi pada skewness serta kurtosis yang negatif atau positif. Karena itu, yang akan diuji

adalah seberapa menceng atau seberapa runcing sebuah distribusi, sehingga masih dapat dianggap normal, walaupun tidak benar-benar berdistribusi normal.

Angka pembanding tersebut adalah angka z. Angka tersebut didapat dengan melihat tabel z. Pada umumnya digunakan tingkat kepercayaan 99%. Pada tingkat kepercayaan tersebut, tingkat signifikansi adalah $100\% - 99\% = 1\%$ dan angka z adalah $\pm 2,58$. Dengan demikian, sebuah distribusi dikatakan normal jika koefisien skewness atau koefisien kurtosis ada diantara $-2,58$ sampai $+2,58$, namun jika angka-angka tersebut ada dibawah $-2,58$ atau diatas $+2,58$, distribusi dapat dikatakan tidak normal.

Jika distribusi dikatakan tidak normal maka dilihat terlebih dahulu sebaran data, apakah terdapat data outlier ataukah tidak.

4.5.2.2 Data Outlier

Menunjukkan seberapa jauh jarak sebuah data dari titik pusat tertentu jarak tersebut diukur dengan metode Mahalanobis. Semakin jauh jarak sebuah data dengan titik pusat (centroid), semakin ada kemungkinan data tersebut masuk dalam kategori outlier, atau data yang sangat berbeda dengan data lainnya. Mahalanobis distance, adalah perbandingan data dari yang terbesar sampai terkecil.

Pada umumnya, proses penanganan terhadap sebuah data outlier adalah dengan menghapus data tersebut. Mulai dari urutan yang teratas. Kemudian proses uji normalitas dan deteksi outlier dapat diulang kembali.

3.5.3 Pengujian Model SEM

Sebuah model SEM dapat terdiri atas measurement model dan structural model, dan tujuan utama analisis SEM adalah menguji apakah model tersebut fit dengan data yang ada. Dasar pengujian adalah perhitungan kovarians untuk mengetahui hubungan antar variabel, sehingga analisis SEM sering juga disebut dengan covariance structure analysis. Dengan demikian, setelah sebuah model dibuat, data untuk pengujian model telah dikumpulkan dan diinput, tahapan selanjutnya adalah menguji model fit. Pengujian model SEM dapat dibagi menjadi dua bagian utama yaitu :

3.5.3.1 Uji validitas measurement model

Measurement model adalah bagian dari model SEM yang terdiri atas variabel laten (konstruk) dan beberapa variabel manifes (indikator) yang menjelaskan variabel laten tersebut. Tujuan pengujian adalah ingin mengetahui seberapa tepat variabel-variabel manifes tersebut dapat menjelaskan variabel laten yang ada. Dasar pengujian sebagai berikut :

- Jika secara teori sebuah indikator menjelaskan keberadaan konstruk (variabel laten), maka akan ada hubungan antara keduanya. Karena variabel laten tidak mempunyai nilai tertentu, maka proses pengujian dilakukan diantara indikator-indikator yang membentuknya.
- Dilakukan penghitungan kovarians dari data sampel untuk mengetahui hubungan indikator-indikator dengan konstruk. Dari penghitungan

tersebut, karena melibatkan banyak variabel, akan muncul matriks kovarians sampel.

- Perhitungan menggunakan prosedur estimasi maximum likelihood menghasilkan matriks kovarians estimasi. Selanjutnya dilakukan perbandingan matriks kovarians sampel dengan matriks kovarians estimasi. Uji perbandingan ini dinamakan dengan uji goodness of fit.

Setelah sebuah measurement model terbukti valid, proses dilanjutkan dengan melakukan analisis hubungan indikator dengan konstruksinya. Dalam praktik, ada beberapa alat uji model yang terbagi dalam :

- Absolute fit indices

Membandingkan secara langsung matriks kovarians sampel dengan estimasi; dengan demikian alat uji golongan ini adalah dasar dari semua alat uji yang lain. Salah satu alat uji goodness of fit utama pada absolute fit indices adalah CHI-SQUARE (X^2) yang juga merupakan alat utama pengujian measurement model. Alat uji terdiri dari :

- GFI (Goodness of Fit Index) adalah Indeks yang menggambarkan tingkat kesesuaian model secara keseluruhan yang dihitung dari residual kuadrat dari model yang diprediksi dibandingkan data yang sebenarnya. Nilai GFI > 0,90 mengisyaratkan model yang diuji memiliki kesesuaian yang baik.
- AGFI (Adjusted Goodness of Fit Index) Indeks ini merupakan pengembangan dari Goodness Fit Of Index (GFI) yang telah

disesuaikan dengan ratio dari degree of freedom (Ghozali dan Fuad, 2005: 31). Analog dengan R2 pada regresi berganda. Nilai yang direkomendasikan adalah $AFGI > 0,90$, semakin besar nilai AFGI maka model dinyatakan fit.

- Root Mean Square Error of Approximation (RMSEA). RMSEA merupakan ukuran yang mencoba memperbaiki kecenderungan statistic chi square menolak model dengan jumlah sampel yang besar. Nilai RMSEA antara 0,05 dan 0,08

- Incremental fit indices

Kelompok pengujian ini pada amos dinamakan dengan baseline comparisons. Pengujian dengan alat ini akan membandingkan model tertentu dengan null model, yakni model yang mempunyai asumsi bahwa semua indikator (observed variables) tidak berkorelasi satu dengan lainnya. Alat uji yang digunakan tetap chi-square, hanya nanti hasil perhitungan chi-square akan dibandingkan (relatif) terhadap null model (disebut pula dengan istilah baseline model).

Beberapa pengujian dengan baseline comparisons sebagai berikut :

- NFI (Normed Fit Index)

Indeks ini juga merupakan ukuran perbandingan antara proposed model dan null model . Nilai yang direkomendasikan adalah $NFI > 0,90$.

- CFI (Comparative Fit Index)

CFI juga merupakan indeks kesesuaian incremental. Besaran indeks ini adalah dalam rentang 0 sampai 1 dan nilai yang mendekati 1 mengindikasikan model memiliki tingkat kesesuaian yang baik. Indeks ini sangat dianjurkan untuk dipakai karena indeks ini relatif tidak sensitif terhadap besarnya sampel dan kurang dipengaruhi oleh kerumitan model. Nilai penerimaan yang direkomendasikan adalah $CFI > 0,90$

3.5.3.2 Analisis hubungan indikator dengan konstruk

Setelah model fit, proses selanjutnya adalah melihat apakah indikator-indikator yang ada pada sebuah konstruk memang merupakan bagian atau dapat menjelaskan konstruk tersebut. Proses tersebut dinamakan uji validitas konstruk (variabel laten), dan dapat dilakukan dengan beberapa cara :

- Uji convergent validity

Jika memang sebuah indikator menjelaskan sebuah konstruk, maka indikator tersebut akan mempunyai factor loading yang tinggi dengan konstruk tersebut dan total indikator akan mempunyai variance extracted yang cukup tinggi.

- Uji discriminant validity

Jika ada dua atau lebih konstruk dalam satu model, maka seharusnya setiap konstruk mempunyai keunikan tersendiri dan tidak berhubungan dengan konstruk yang lain. Uji diskriminan berlawanan dengan uji

konvergen, jika uji konvergen menguji keeratan hubungan, uji diskriminan justru mencari seberapa besar dua variabel berbeda.

3.5.4 Uji Struktur Model

Jika sebuah measurement model tidak dapat dikatakan fit, maka proses pengujian seharusnya tidak diteruskan ke pengujian structural model. Untuk itu beberapa tindakan perlu dilakukan, seperti meninjau kembali model, data sampel mungkin perlu ditambah, pertanyaan (kuesioner) atau bentuk pengukuran lain pada sebuah indikator perlu ditinjau ulang.

Namun jika sebuah measurement model telah lolos dalam pengujian, proses pengujian dapat dilakukan dengan menguji structural model yang ada ; inilah yang disebut dengan proses pengujian dua tahap (two steps SEM proses), yakni menguji fit serta validitas sebuah measurement model, baru kemudian menguji structural model, yang meliputi dua bagian utama :

1. Menguji keseluruhan model (overall model fit) dari structural model
2. Menguji structural parameter estimates, yakni hubungan di antara konstruk atau variabel independen-dependen yang ada dalam structural model.

Perlu diperhatikan bahwa bagian-bagian dari structural model sebenarnya berasal dari measurement model, jadi pembuatan sebuah structural model hanyalah mengubah susunan dari komponen-komponen dari measurement model.

Walaupun mempunyai komponen yang sama, namun ada perbedaan utama antara measurement model dengan structural model. Model structural adalah

hubungan antara konstruk yang mempunyai hubungan causal (sebab-akibat). Dengan demikian, akan ada variabel independen dan variabel dependen. Hal ini berbeda dengan sebuah model pengukuran (measurement) yang memperlakukan semua variabel (konstruk) sebagai variabel independen. Namun tetap berpedoman pada hakekat SEM, semua konstruk dan hubungan antar-konstruk harus mengacu pada dasar teori tertentu (*theory based*)

3.5.5 SEM dengan Analisis Path

Kemampuan mengolah sejumlah variabel laten secara bersamaan tidak dapat dilakukan pada metode statistik multivariat seperti regresi berganda. Analisis regresi hanya dapat mengukur variabel manifes dan bukan variabel laten, analisis regresi juga tidak dapat menganalisis sebuah model sekaligus. SEM dapat menganalisis hubungan sekaligus, baik itu berupa variabel manifes ataupun variabel laten sekalipun.

Namun demikian dalam praktik hasil analisis SEM sering tidak memuaskan. Disebut demikian karena kriteria kelayakan sebuah model sulit untuk dipenuhi, banyak model yang mempunyai angka GFI, AGFI, atau CMIN.DF yang jauh dari kriteria layak. Jika dengan penambahan data atau proses modifikasi model hasil uji kelayakan tetap tidak memuaskan, alternatif mengubah model menjadi path diagram dan selanjutnya dilakukan path analisis patut dipertimbangkan.

Path diagram secara bebas dapat diartikan sebagai proses penyederhanaan sebuah model yang dipenuhi dengan indikator-indikator, menjadi model yang

akan menyatukan indikator-indikator yang ada, walaupun pengujian menjadi lebih tajam. Namun jika data tidak berdistribusi normal atau adanya variasi data yang besar, akan berakibat pada rendahnya nilai-nilai uji seperti GFI, AGFI, NFI, dan tingginya nilai RMSEA.



BAB IV

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskriptif Umum Responden

Responden yang menjadi subjek dalam penelitian ini adalah manajer keuangan dan manajer pemasaran. Hasil penyebaran kuesioner yang dilakukan terhadap responden dapat terlihat pada tabel 4.1 dibawah ini:

Tabel 4.1
Deskriptif Umum Penyebaran Kuesioner

Keterangan	Jumlah	(%)
Jumlah kuesioner yang disebarkan	65	100%
Jumlah kuesioner yang kembali	35	53,8%
Kuesioner yang dapat diolah	33	50,7%
Kuesioner yang tidak dapat diolah	2	3,1%

Sumber: data primer diolah 2016

Berdasarkan Tabel 4.1 jumlah kuesioner yang disebarkan sebanyak 65 rangkap, jumlah kuesioner yang kembali sebanyak 35 rangkap atau sebesar 53,8%, sedangkan kuesioner yang dapat diolah dalam penelitian ini sebanyak 33 rangkap atau sebesar 50,7% dan kuesioner yang tidak dapat diolah sebanyak 2 rangkap karena ada sebagian yang pertanyaan yang tidak diisi oleh responden.

4.2 Karakteristik Responden Penelitian

Berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan kepada 33 responden maka dapat dilakukan deskripsi karakteristik responden sebagai berikut :

4.2.1 Profil Responden Berdasarkan Pendidikan.

Sesuai dengan proses tabulasi data yang telah dilakukan dapat diklasifikasikan responden yang berpartisipasi didalam penelitian berdasarkan tingkatan pendidikan seperti terlihat pada tabel di bawah ini:

Tabel 4.2
Profil Responden Berdasarkan Pendidikan

Keterangan	Jumlah	(%)
D3 / Diploma	-	-
S1 / Sarjana	20	60,6
S2 / Pasca Sarjana	13	39,4
Total	33	100

Sumber: Data Primer diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.2 pendidikan formal yang dimiliki oleh responden terdiri dari untuk responden yang memiliki pendidikan D3/Diploma tidak ada, sementara untuk pendidikan S1/Sarjana sebanyak 20 orang sekitar 60,6%, sedangkan S2/Pasca Sarjana berjumlah 13 Orang atau sekitar 39,4%.

4.2.2 Profil Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan

Lama seseorang individu bekerja tentu sangat mempengaruhi kematangan dalam menjalankan tugas. Berdasarkan pengelompokan hasil penyebaran kuesioner dapat dikelompokkan responden berdasarkan lama bekerja seperti terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.3
Profil Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan

Keterangan	Jumlah	(%)
1-3 tahun	-	-
4-5 tahun	18	54,5
>5 tahun	15	45,5
Total	33	100

Sumber: Data Primer diolah 2016

Berdasarkan Tabel 4.3 terlihat bahwa responden yang berpartisipasi didalam penelitian ini memiliki masa jabatan antara 1-3 tahun berjumlah 0 orang, antara 4-5 tahun berjumlah 18 orang atau 54,5%, sedangkan sisanya adalah responden yang telah menduduki jabatan yang sama didalam organisasi lebih dari 5 tahun atau sebanyak 45,5%. Manager di kawasan industri batam kebanyakan telah bekerja diperusahaan tersebut selama 4-5 tahun.

4.2.3 Profil Perusahaan Berdasarkan Jenis Investasi

Tabel 4.4
Profil Perusahaan Berdasarkan Jenis Investasi

Keterangan	Jumlah	(%)
Penanaman Modal Dalam Negeri	-	-
Penanaman Modal Asing	33	100
Patungan	-	-

Sumber: Data primer diolah 2016

Berdasarkan Tabel 4.4 terlihat bahwa perusahaan yang berpartisipasi di dalam penelitian ini memiliki jenis investasi penanaman modal dalam negeri dan patungan tidak ada, hanya penanaman modal asing.

4.2.4 Profil Perusahaan Berdasarkan Pemilik Perusahaan

Tabel 4.5
Profil Perusahaan Berdasarkan Pemilik Perusahaan

Keterangan	Jumlah	(%)
Keluarga	8	24,2
Grup	25	75,8
Pemerintah	-	-
Total	33	100

Sumber: Data primer diolah 2016

Berdasarkan Tabel 4.5 terlihat bahwa sebagian besar perusahaan yang berpartisipasi di dalam penelitian ini pemilik perusahaannya adalah grup

berjumlah 25 perusahaan. Kelompok perusahaan yang pemiliknya adalah keluarga berjumlah 8 perusahaan.

4.2.5 Profil Perusahaan Berdasarkan Status Perusahaan

Tabel 4.6
Profil Perusahaan Berdasarkan Status Perusahaan

Keterangan	Jumlah	(%)
Berdiri sendiri	-	-
Bagian dari Grup Bisnis Nasional	-	-
Bagian dari Grup Bisnis Multinasional	33	100

Sumber: Data primer diolah 2016

Berdasarkan Tabel 4.6 dapat dilihat bahwa perusahaan dinominasi oleh bagian dari group bisnis multinasional berdasarkan status perusahaan berdiri sendiri berjumlah tidak ada, bagian dari group bisnis nasional berjumlah tidak ada.

Profil Perusahaan Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

Tabel 4.7
Profil Perusahaan Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja

Keterangan	Jumlah	(%)
< 500 Orang	-	-
500-1000 Orang	9	27,3
1001-2000 Orang	20	60,6
>2000 Orang	4	12,1

Sumber: Data primer diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.7 terlihat bahwa perusahaan yang berpartisipasi di dalam penelitian ini memiliki jumlah tenaga kerja 500-1000orang berjumlah 9perusahaan. Kelompok perusahaan yang memiliki jumlah tenaga kerja 1001-2000 berjumlah 20perusahaan. Kelompok perusahaan yang memiliki jumlah tenaga kerja > 2000 orang berjumlah 4perusahaan.

4.2.6 Profil Perusahaan Berdasarkan Pasar Produk

Tabel 4.8
Profil Perusahaan Berdasarkan Pasar Produk

Keterangan	Jumlah	(%)
Eksport	27	81,8
Eksport dan Domestik	6	18,2

Sumber: Data primer diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.8 terlihat bahwa perusahaan yang berpartisipasi di dalam penelitian ini memiliki pasar produk ekspor berjumlah 27 perusahaan. Kelompok perusahaan yang memiliki pasar produk ekspor dan domestik berjumlah 6 perusahaan.

4.2.7 Profil Perusahaan Berdasarkan Kepemilikan Sertifikat ISO

Tabel 4.9
Profil Perusahaan Berdasarkan Kepemilikan Sertifikat ISO

Keterangan	Jumlah	(%)
Ada	23	69,7
Tidak ada	10	30,3

Sumber: Data primer diolah 2016

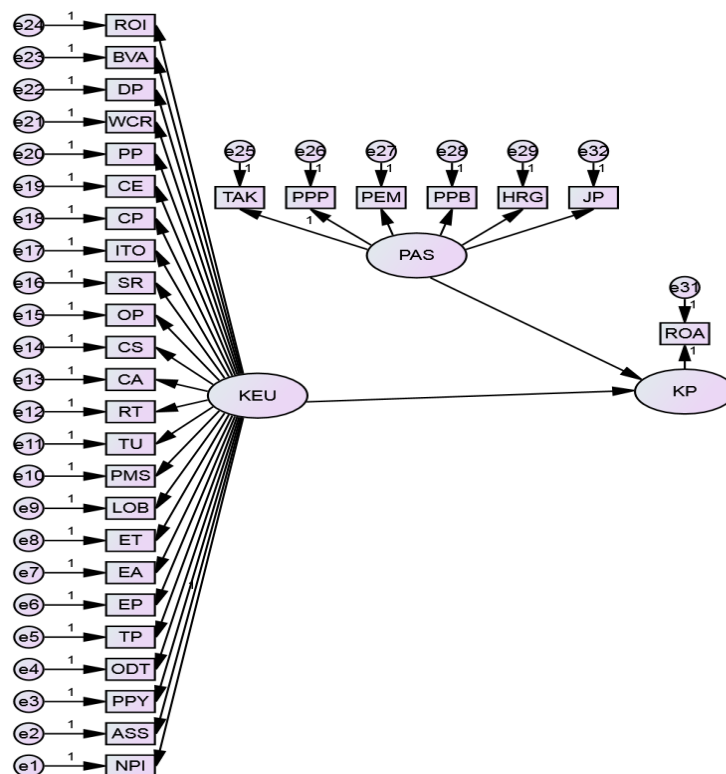
Berdasarkan tabel 4.9 terlihat bahwa sebagian besar perusahaan yang berpartisipasi di dalam penelitian ini tidak memiliki sertifikat ISO yaitu berjumlah 10 perusahaan. Kelompok perusahaan yang memiliki sertifikat ISO berjumlah 23 perusahaan.

4.3 Analisa Data

Dalam melakukan analisis data pada amos ada beberapa tahap yang harus dilalui untuk mendapatkan hasil terbaik, tahap-tahap tersebut adalah sebagai berikut dibawah ini :

4.3.1 Model Penelitian

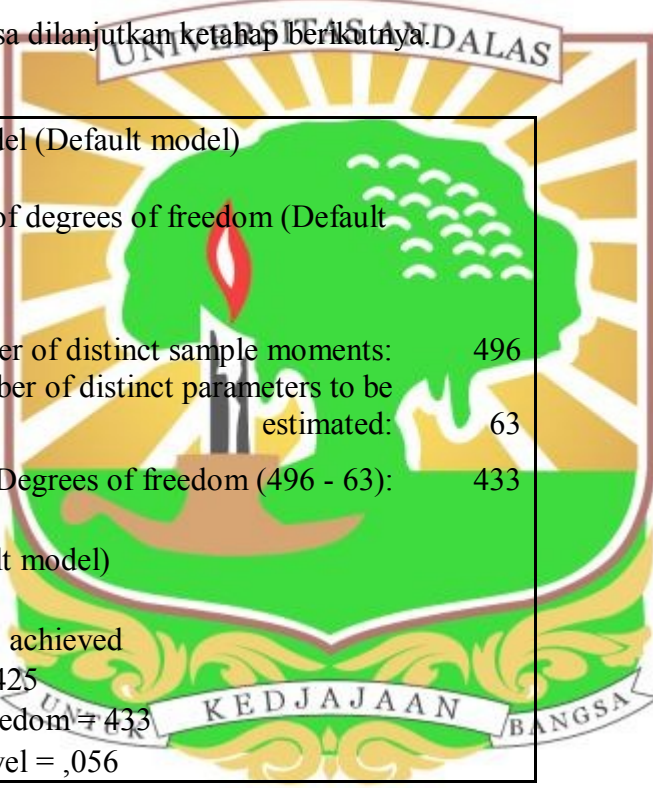
Tahap awal dalam proses amos adalah membuat model yang akan digunakan dalam penelitian. Setelah model terbentuk selanjutnya akan dilakukan pengujian terhadap model. Model awal dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:



Gambar 4.2.1 Model Penelitian

4.3.2 Degree of Freedom (df)

Analisa amos hanya dapat dilakukan apabila hasil identifikasi model menunjukkan bahwa model termasuk dalam kategori over-identified. Identifikasi ini dilakukan dengan melihat nilai df dari model yang dibuat. Hasil dari pengujian degree of freedom (df) pada model adalah 433, hal ini mengidentifikasikan bahwa model termasuk kategori over-identified karena nilai df positif. Oleh karena itu, analisis data bisa dilanjutkan ketahap berikutnya.



Notes for Model (Default model)	
Computation of degrees of freedom (Default model)	
Number of distinct sample moments:	496
Number of distinct parameters to be estimated:	63
Degrees of freedom (496 - 63):	433
Result (Default model)	
Minimum was achieved	
Chi-square =	425
Degrees of freedom =	433
Probability level =	,056

Tabel 4.2.2 Degree of Freedom (df)

4.3.3 Uji Normalitas data dan outlier

Sebuah distribusi dikatakan normal dapat dilihat dari nilai Multivariate berada diantara -2,58 sampai +2,58, jika nilai Multivariate berada dibawah atau diatas -2,58 sampai +2,58 distribusi dikatakan tidak normal.



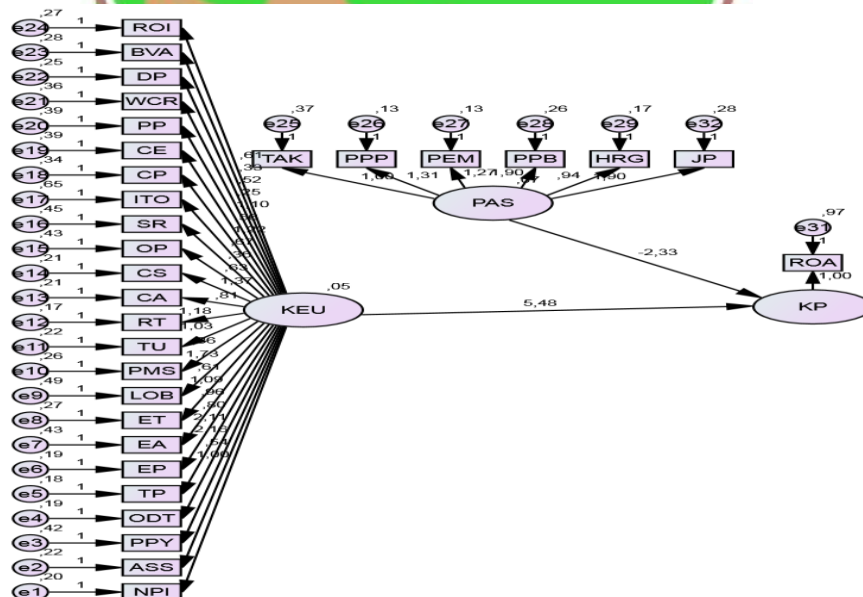
Dari output amos uji normalitas hasil nilai Multivariate tersebut adalah -0,023 dengan demikian dinyatakan bahwa data berdistribusi normal.

Jika data sudah berdistribusi normal, maka data outlier tidak perlu dilakukan lagi, data outlier dilakukan jika data tidak berdistribusi normal.

4.3.4 Pengujian Model SEM

Tahap pengujian kelayakan model terdiri dari dua tahap pengujian, yakni pengujian measurement model dan structural model. Untuk menguji validitas measurement model, pengujian dilakukan untuk mengetahui seberapa fit model dengan data penelitian yang diperoleh. Alat uji yang digunakan adalah goodnes of fit dengan hasil sebagai berikut :

4.3.4.1 Uji Validitas Measurement Model



Gambar 4.1.2.1 Uji Validitas Measurement Model

Berdasarkan output amos tersebut, dibuat rangkuman hasil pengujian GOF yang dapat dilihat pada Tabel :

Tabel 4.12
Rangkuman hasil pengujian GOF

Goodness of Fit (GOF) Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	Diharapkan lebih kecil	425	Baik
CMIN/DF	< 2	2,237	Marginal
Probability	< 0,5	0,56	Baik
GFI	≥ 0,9	0,691	Marginal
AGFI	≥ 0,9	0,717	Marginal
IFI	≥ 0,9	0,711	Marginal
CFI	≥ 0,9	0,872	Marginal
NFI	≥ 0,9	0,929	Baik
RMSEA	< 0,08	0,197	Marginal

Tabel diolah sendiri

Berdasarkan hasil uji GOF model diatas, maka dapat disimpulkan bahwa model tidak fit karena nilai GFI dibawah nilai cut off 0,691, nilai AGFI dibawah nilai cut off 0,717, nilai IFI dibawah nilai cut off sebesar 0,711, nilai CFI dibawah nilai cut off sebesar 0,872, dan nilai RMSEA diatas nilai cut off 0,197.

4.3.4.2 Melakukan Interpretasi dan Memodifikasi Model

Dari pengujian dapat disimpulkan apakah model dapat dikatakan valid ataukah tidak. Namun demikian, sebuah model yang lolos uji tidak berarti bahwa model tersebut adalah model yang terbaik dari model-model alternatif lainnya. Model tersebut hanya dapat dikatakan sebagai salah satu model yang dapat diterima dari sekian alternatif yang mungkin ada. Untuk itu agar mendapatkan

model yang lebih baik maka dilakukan Competing Model Strategy, yakni membandingkan model yang ada dengan sejumlah model alternatif, untuk melihat model mana yang paling fit dengan data yang ada, termasuk menambah atau mengurangi variabel yang ada. Modifikasi ini dapat dilakukan dengan cara sebagai berikut :

- Memodifikasi model dengan menambahkan atau menghilangkan koneksi /garis hubung
- Menambah variabel (jika data tersedia)
- Mengurangi variabel

Tujuan modifikasi untuk melihat apakah modifikasi yang dilakukan dapat menurunkan nilai chi-square ; seperti diketahui semakin kecil nilai angka Chi-square menunjukkan semakin fit model tersebut dengan data yang ada dan agar beberapa alat uji dapat lebih bagus hasilnya, seperti peningkatan pada angka GFI,AGFI,IFI,CFI,NFI, dan penurunan nilai RMSEA.

Tabel berikut adalah modification indices hasil output Amos yang memberikan rekomendasi garis koneksi yang bisa dihubungkan untuk memperoleh model yang lebih fit.

Tabel 4.1.2.2
Modifikasi model berdasarkan amos

Covariances: (Group number 1 - Default model)				
			M.I.	Par Change
e29	<-->	e32	4,221	0,089
e28	<-->	KEU	6,258	-0,062
e28	<-->	e31	5,17	-0,26
e27	<-->	e29	5,29	-0,069
e27	<-->	e28	5,115	0,089
e26	<-->	KEU	5,289	0,04
e18	<-->	PAS	4,69	0,066
e18	<-->	e19	7,709	0,182
e15	<-->	e24	6,854	0,161
e13	<-->	e14	5,361	0,09
e11	<-->	e27	6,165	0,084
e11	<-->	e22	5,447	0,1
e10	<-->	e12	7,205	0,104
e9	<-->	e27	4,59	0,108
e6	<-->	e12	9,119	0,102
e6	<-->	e7	4,959	-0,117
e5	<-->	e9	4,098	-0,11
e4	<-->	e32	4,164	-0,096
e3	<-->	e22	8,81	-0,176
e1	<-->	PAS	5,902	0,057
e1	<-->	e13	6,861	-0,097
e1	<-->	e3	12,234	0,183

M.I pada Tabel merupakan singkatan dari Modification Indices, angka dibawahnya, mengindikasikan besar nilai minimal chi square yang akan turun apabila variabel yang bersesuaian dihubungkan. Par change menunjukkan seberapa besar perubahan (change) pada parameter (PAR) yang diestimasi, dan tanda < ----- > menunjukkan hubungan antara keduanya bersifat dua arah.

Modifikasi sebaiknya dilakukan pada nilai M.I yang besar, karena akan lebih cepat mempengaruhi penurunan nilai chi-square.

Keputusan variabel mana yang akan dihubungkan didasarkan pada Mc Nair dan Mosconi (1987) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja dalam perusahaan harus dapat mengamati perubahan dalam permintaan pasar, memverifikasi dan menilai kemajuan yang dicapai terhadap tujuan perusahaan dan memastikan pencapaian target kinerja organisasi. Oleh karena itu, perusahaan perlu mengamati serangkaian faktor yang mempengaruhi pasar (seperti kompetisi terhadap harga dan pangsa pasar, kompetisi dalam sistem pemasaran dan produk, jumlah pesaing, tindakan pesaing) ketika berusaha untuk mencapai keuntungan kompetitif. Untuk itu perusahaan memerlukan sebuah sistem yang mampu melacak indikator kinerja baik finansial maupun non finansial sesuai dengan empat dimensi kinerja yang dikembangkan oleh Kaplan dan Norton. Gambar merupakan output diagram yang dihasilkan setelah menghubungkan variabel-variabel tertentu, untuk memperkecil nilai chi-square.





Berikut adalah rangkuman hasil pengujian GOF dari model modifikasi :

Tabel 4.1.2.2
Rangkuman hasil pengujian

Goodness of Fit (GOF) Index	Cut-off Value	Hasil Analisis	Evaluasi Model
Chi-Square	Diharapkan lebih kecil	352	Baik
CMIN/DF	< 2	1,931	Baik
Probability	$< 0,05$	0,59	Baik
GFI	$\geq 0,9$	0,901	Baik
AGFI	$\geq 0,9$	0,987	Baik
IFI	$\geq 0,9$	1,112	Baik
CFI	$\geq 0,9$	1,012	Baik
NFI	$\geq 0,9$	1,122	Baik
RMSEA	$< 0,08$	0,067	Baik

Dari hasil pengujian GOF yang terangkum pada tabel, terbukti bahwa model hasil modifikasi chi-square menurun menjadi 352, nilai probability 0,59, nilai GFI naik menjadi 0,901, nilai AGFI naik menjadi 0,987, nilai IFI naik menjadi 1,112, nilai CFI menjadi 1,012, nilai NFI menjadi 1,122, dan nilai RMSEA turun menjadi 0,067.

4.3.4.3 Analisis Hubungan Indikator dengan Konstruk

Setelah model fit, proses selanjutnya adalah melihat apakah indikator-indikator yang ada pada sebuah konstruk memang merupakan bagian atau dapat menjelaskan konstruk tersebut. Proses tersebut dinamakan uji validitas konstruk (variabel laten), dan dapat dilakukan dengan alat ukur uji convergent validity, Uji

convergent validity untuk menjelaskan sebuah konstruk, seberapa keeratan hubungan yang dimiliki oleh konstruk tersebut.

- Uji convergent validity

Secara umum dapat dikatakan bahwa jika factor loading sebuah indikator memiliki nilai cut off $\geq 0,5$ yang dilihat dari nilai Estimasi pada hasil amos menyatakan bahwa indikator dapat menjelaskan keberadaan konstruk, nilai cut off $< 0,5$ yang dilihat dari nilai estimasi menyatakan bahwa indikator tidak dapat menjelaskan keberadaan konstruk tersebut. Berikut ini adalah tabel hasil output amos penelitian yang dilakukan :

Tabel. 4.2.4.3
Hasil uji convergent validity dan discriminant validity

Standardized Regression Weights: (Group number 1 - Default model)							
			Estimate				Estimate
KP	<---	PAS	0,651	SR	<---	KEU	0,546
KP	<---	KEU	1,01	ITO	<---	KEU	0,497
NPI	<---	KEU	0,581	CP	<---	KEU	0,487
ASS	<---	KEU	0,548	CE	<---	KEU	0,396
PPY	<---	KEU	0,542	PP	<---	KEU	0,481
ODT	<---	KEU	0,725	WCR	<---	KEU	0,493
TP	<---	KEU	0,652	DP	<---	KEU	0,559
EP	<---	KEU	0,591	BVA	<---	KEU	0,638
EA	<---	KEU	0,464	ROI	<---	KEU	0,673
ET	<---	KEU	0,542	TAK	<---	PAS	0,471
LOB	<---	KEU	0,486	PPP	<---	PAS	0,773
PMS	<---	KEU	0,524	PEM	<---	PAS	0,528
TU	<---	KEU	0,451	PPB	<---	PAS	0,51
RT	<---	KEU	0,509	HRG	<---	PAS	0,61
CA	<---	KEU	0,485	JP	<---	PAS	0,734
CS	<---	KEU	0,566	ROA	<---	KP	0,778
OP	<---	KEU	0,498				

Dari data tabel diatas maka dapat dijelaskan bahwa hasil analisis indikator pangsa pasar memiliki hubungan signifikan terhadap intensitas persaingan pasar dengan nilai analisis tertinggi sebesar 0,773. Indikator taktik dan tindakan para pesaing memiliki hubungan tidak signifikan terhadap intensitas persaingan pasar karena memiliki hubungan tidak signifikan terhadap intensitas persaingan pasar karena memiliki nilai analisis sebesar 0,471 yang merupakan nilai terendah untuk menjelaskan hubungan indikator dengan konstruk. Sementara indikator yang tidak dapat menjelaskan hubungan dengan konstruk intensitas persaingan pasar tidak ada.

Analisis indikator ODT (*on time delivery*) mempunyai hubungan signifikan terhadap ukuran nonkeuangan dengan nilai tertinggi sebesar 0,725. Analisis indikator yang memiliki nilai terendah adalah TU (*teknologi utilization*) sebesar 0,451 yang artinya indikator teknologi utilization mempunyai hubungan tidak signifikan terhadap ukuran nonkeuangan. Sedangkan hasil analisis indikator CE (*capital expenditure*) tidak mempunyai hubungan terhadap ukuran keuangan, karena mempunyai nilai hasil analisis sebesar 0,396.

4.3.4.4 Analisis Hubungan antar Konstruk

Selanjutnya kita akan melihat bagaimana hubungan antar konstruk pada model yang digunakan, nilai cut off $p \geq 0,05$ maka konstruk mempunyai hubungan positif, nilai cut off $p < 0,05$ maka konstruk tidak mempunyai hubungan, berikut ini adalah hasil dari output amos pada penelitian yang dilakukan yaitu :

a. Intensitas Persaingan Pasar Berhubungan Positif Terhadap Kinerja Perusahaan.

Tabel 4.16
Analisis Hubungan antar Konstruk

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)						
			Estimate	S.E.	C.R.	P Label
KP	<---	PAS	1,415	1,01	1,4	0,133 par_26

Dari hasil output amos (tabel 4.16) diatas dapat dijelaskan bahwa konstruk intensitas persaingan pasar mempunyai nilai $p = 0,133$ sedangkan nilai cut off $p \geq 0,05$, berarti intensitas persaingan pasar mempunyai hubungan positif dengan kinerja perusahaan.

b. Pengadopsian Ukuran Kinerja Keuangan dan Nonkeuangan Berhubungan Positif Terhadap Kinerja Perusahaan

Tabel 4.17
Analisis Hubungan antar Konstruk

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)						
			Estimate	S.E.	C.R.	P Label
KP	<---	KEU	6,331	3,21	1,4	0,059 par_27

Dari hasil output amos (tabel 4.17) diatas dapat dijelaskan bahwa konstruk keuangan dan nonkeuangan mempunyai nilai $p = 0,059$ dengan nilai cut off $p \geq 0,05$ maka dapat disimpulkan bahwa konstruk keuangan dan nonkeuangan mempunyai hubungan positif dengan kinerja perusahaan.

c. Hubungan Intensitas Persaingan Pasar dengan Pengadopsian Ukuran Kinerja Keuangan dan Nonkeuangan

Tabel 4.18
Analisis Hubungan antar Konstruk

Covariances: (Group number 1 - Default model)						
			Estimate	S.E.	C.R.	P Label
KEU <-->	PAS		0,013	0,019	0,68	0,496 par_31
e6 <-->	e12		0,01	0,041	2,449	0,014 par_32
e15 <-->	e24		0,154	0,067	2,285	0,022 par_33
e27 <-->	e28		0,133	0,059	2,262	0,024 par_34
e1 <-->	e3		0,195	0,072	2,702	0,007 par_34
e13 <-->	e16		- 0,036	0,055	-0,644	0,052 par_35

Tabel Analisis Hubungan antar Konstruk

Dari tabel diatas dapat dilihat bahwa hubungan antar konstruk dengan nilai kovarians (hubungan dua variabel yang bersifat dua arah) antara intensitas persaingan pasar dengan kinerja keuangan dan nonkeuangan mempunyai nilai $p = 0,496$ diatas nilai cut off $p > 0,05$ yang berarti intensitas persaingan pasar dengan kinerja keuangan dan nonkeuangan mempunyai hubungan timbal balik positif terhadap kinerja perusahaan. Sesuai dengan simmons (1995) menjelaskan bahwa ketika organisasi menghadapi kompetisi yang ketat, manajer mungkin saja beralih dari penggunaan item informasi kinerja tertentu secara periodik, menjadi menggunakannya setiap hari atau sebaliknya. Penggunaan sistem pengukuran kinerja multidimensional berubah sesuai dengan tingkat persaingan, bukan murni karena adanya informasi mengenai berbagai pengukuran. Lych & Cross(1991) menjelaskan bahwa berkompetisi dipasar yang global, perusahaan harus terus

menerus meningkatkan baik produk dan proses produksi. Sebagai contoh melalui inovasi produk dan penyempurnaan proses produksi pada akhirnya menaikkan nilai saham atau kekayaan pemegang saham. Kenaikan nilai perusahaan ini hanya bisa diperoleh melalui kegiatan seperti pengenalan produk baru, peningkatan nilai produk bagi pelanggan dan perbaikan terhadap keefektifan operasi organisasi.

4.3.5 Pembahasan

- a. Intensitas Persaingan Pasar Berhubungan Positif Terhadap Kinerja Perusahaan.

Dari analisis indikator pangsa pasar memiliki hubungan signifikan terhadap intensitas persaingan pasar dengan nilai analisis tertinggi sebesar 0,773 yang artinya pangsa pasar yang semakin luas membuat intensitas persaingan perusahaan akan semakin tinggi. Karena perusahaan akan melayani banyak pelanggan. Sebaliknya perusahaan yang memiliki pangsa pasar kecil maka perusahaan memiliki intensitas persaingan yang rendah. Indikator taktik dan tindakan para pesaing memiliki hubungan tidak signifikan terhadap intensitas persaingan pasar memiliki hubungan tidak signifikan terhadap intensitas persaingan pasar karena memiliki nilai hasil analisis sebesar 0,471 yang merupakan nilai terendah. Artinya taktik dan tindakan yang dilakukan oleh para pesaing akan berhubungan pada perusahaan tapi tidak signifikan. Sementara indikator yang tidak berhubungan dengan intensitas persaingan pasar tidak ada.

Sementara hasil analisis untuk pengujian intensitas persaingan pasar terhadap kinerja perusahaan diketahui nilai $p=0,133$, artinya bahwa hipotesis ini di

terima. Hasil ini sesuai dengan penelitian Day (1991) menjelaskan bahwa dalam rangka mempertahankan keunggulan bersaing, organisasi perlu menyesuaikan diri dengan cepat terhadap lingkungan pasar. Maka dengan itu jika suatu perusahaan dihadapkan pada peningkatan persaingan pasar, namun gagal mengadopsi dan mengimplementasikan strategi yang tepat untuk menghadapi persaingan tersebut maka kinerja perusahaan seperti halnya memburuk. Kohli & Jaworski (1990) menjelaskan bahwa besarnya persaingan suatu perusahaan harusnya berorientasi pada pasar dalam artian seharusnya menemukan keinginan pelanggan dan menciptakan nilai superior pelanggan untuk kepuasan mereka agar dapat meningkatkan kinerja perusahaan.

Penelitian ini mendukung penelitian Mia & Clark (1999) menemukan bahwa intensitas persaingan pasar dan kinerja unit bisnis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hasil penelitian juga mendukung penelitian Ramayah (2013) menemukan bahwa orientasi pasar berpengaruh positif dengan kinerja organisasi diperkuat dengan adanya service yang berkualitas yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Penelitian ini mendukung penelitian Chin et al (2013) menemukan bahwa persaingan pasar berpengaruh positif dengan kinerja organisasi diperkuat dengan adanya service berkualitas yang diberikan perusahaan kepada pelanggan. Hilman & Kaliappen (2014) menemukan bahwa persaingan pasar dan orientasi pelanggan memiliki hubungan positif dengan kinerja, orientasi pelanggan mempengaruhi kinerja lebih tinggi dari orientasi pesaing. Han (1998) menemukan bahwa persaingan pasar terhadap kinerja

berpengaruh positif tetapi tidak signifikan, orientasi pelanggan berpengaruh positif terhadap inovasi.

b. Pengadopsian ukuran kinerja keuangan, non keuangan berhubungan positif terhadap kinerja perusahaan.

Hasil analisis indikator *on time delivery* (odt) mempunyai hubungan signifikan terhadap ukuran nonkeuangan dengan nilai tertinggi sebesar 0,725, artinya pengiriman produk tepat waktu ketangan pelanggan yang dilakukan perusahaan akan meningkatkan ukuran kinerja nonkeuangan. Perusahaan harus memperhatikan proses pengiriman barang yang dilakukan kepada pelanggan. Jika pengiriman yang dilakukan tidak sesuai dengan perjanjian akan membuat pelanggan kecewa sehingga dapat beralih keperusahaan sejenis, hal ini juga akan mempengaruhi kinerja perusahaan karena pelanggan yang dimiliki perusahaan akan berkurang. Hasil analisis indikator yang memiliki nilai terendah adalah *teknologi utilization* (tu) sebesar 0,451, indikator ini mempunyai hubungan tidak signifikan dengan ukuran nonkeuangan. Artinya pemanfaatan teknologi secara benar akan membawa dampak yang tidak signifikan terhadap kinerja nonkeuangan perusahaan. Sedangkan hasil analisis indikator *capital expenditure* (ce) tidak mempunyai hubungan dengan ukuran keuangan, karena mempunyai nilai hasil analisis sebesar 0,396. Artinya peningkatan jumlah *capital expenditure* tidak akan membawa dampak terhadap keuangan perusahaan.

Hasil hipotesa ukuran keuangan dan nonkeuangan terhadap kinerja perusahaan sebesar nilai $p = 0,056$, berarti hipotesis ini diterima. Menurut Kaplan

& Norton (1996) terobosan kinerja memerlukan perubahan besar dan termasuk perubahan dalam pengukuran dan sistem manajemen yang digunakan oleh sebuah organisasi. Menjelajahi ke masa depan yang lebih kompetitif, teknologi dan kemampuan driver tidak dapat dicapai hanya dengan memantau dan mengendalikan langkah-langkah keuangan kinerja masa lalu. Mc Nair dan Mosconi (1987) mengungkapkan bahwa pengukuran kinerja dalam perusahaan harus dapat mengamati perubahan dalam permintaan pasar, memverifikasi dan menilai kemajuan yang dicapai terhadap tujuan perusahaan dan memastikan pencapaian target kinerja organisasi. Hasil pengujian ini mendukung penelitian Spencer yang menemukan ada hubungan positif antar penekanan strategi perusahaan dan kinerja organisasi melalui peran mediasi dari ukuran kinerja keuangan dan non keuangan, Banker (1998) menjelaskan bahwa kepuasan karyawan dan kepuasan pelanggan berhubungan positif dengan keuntungan toko dimasa depan untuk toko dilokasi perkotaan-kompetisi yang tinggi. Abdel et al(2005) menyatakan bahwa ada hubungan yang signifikan antar penggunaan teknologi dan ukuran kinerja terhadap kinerja perusahaan, Kipesha (2013) menyatakan bahwa ada hubungan positif antara kinerja keuangan dengan kinerja non keuangan dan kinerja secara keseluruhan. Marie et al(1998) menemukan bahwa ada hubungan positif yang kuat antara kualitas layanan dan kinerja bank, ada hubungan positif antar kinerja keuangan, non keuangan terhadap kinerja bank.



BAB V

KESIMPULAN, KETERBATASAN, SARAN DAN IMPLIKASI

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis data dan uji hipotesa yang telah dilakukan maka dapat diambil kesimpulan sebagai berikut :

1. Intensitas persaingan pasar berhubungan positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya intensitas persaingan pasar mempunyai hubungan terhadap peningkatan kinerja perusahaan. Peningkatan persaingan yang terjadi di pasar membuat kinerja perusahaan akan meningkat sesuai dengan keadaan pasar tersebut. Maka untuk dapat menguasai pasar perusahaan harus mengetahui apa yang dibutuhkan oleh pelanggan, dan mengetahui strategi yang digunakan oleh pesaing lain, dengan menguasai strategi pesaing maka perusahaan dapat menguasai pasar yang ada.
2. Pengadopsian ukuran kinerja keuangan, non keuangan berhubungan positif terhadap kinerja perusahaan. Artinya dengan pengadopsian ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan secara baik dan benar maka kinerja perusahaan akan meningkat. Pengadopsian ukuran kinerja yang beragam akan lebih membuat kinerja perusahaan jadi lebih baik. Penggunaan ukuran kinerja perusahaan tidak sama untuk setiap perusahaan, oleh sebab itu perusahaan harus dapat menguasai ukuran

kinerja keuangan dan nonkeuangan sebanyak mungkin untuk meningkatkan kinerja perusahaan dikemudian hari.

3. Hasil analisa data dari pengembangan model adalah intensitas persaingan pasar mempunyai hubungan positif dengan pengadopsian ukuran kinerja keuangan dengan non keuangan terhadap kinerja perusahaan. Artinya bahwa intensitas persaingan pasar mempunyai hubungan dengan pengadopsian ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Perusahaan sebaiknya menambahkan ukuran keuangan dan non keuangan dalam melakukan penilaian terhadap intensitas persaingan yang terjadi dipasar untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

5.2 Keterbatasan

1. Jumlah responden penelitian yang relatif sedikit sehingga mengurangi kemampuan dalam menggeneralisasi hasil penelitian ini.
2. Penelitian hanya menggunakan metode survey berupa kuisisioner tentang persepsi masing-masing responden, sehingga terjadi pengisian kuisisioner yang tidak sesuai dengan praktek yang ada dilapangan. Pengisian kuisisioner tanpa dilengkapi wawancara dan pertanyaan lisan secara langsung kepada responden.
3. Variabel yang diteliti dalam penelitian ini hanya sebagian kecil variabel yang berpengaruh terhadap kinerja perusahaan, masih banyak variabel yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan.

4. Variabel kinerja perusahaan hanya menggunakan satu indikator, jika variabel indikator diperbanyak maka dapat membuat hasil lebih baik.
5. Jumlah variabel yang sama dalam membuat model akan memberikan hasil yang lebih baik dari penelitian ini.

5.3 Saran

Penelitian ini masih memiliki kekurangan yang harus diperbaiki, namun diharapkan dapat bermanfaat untuk

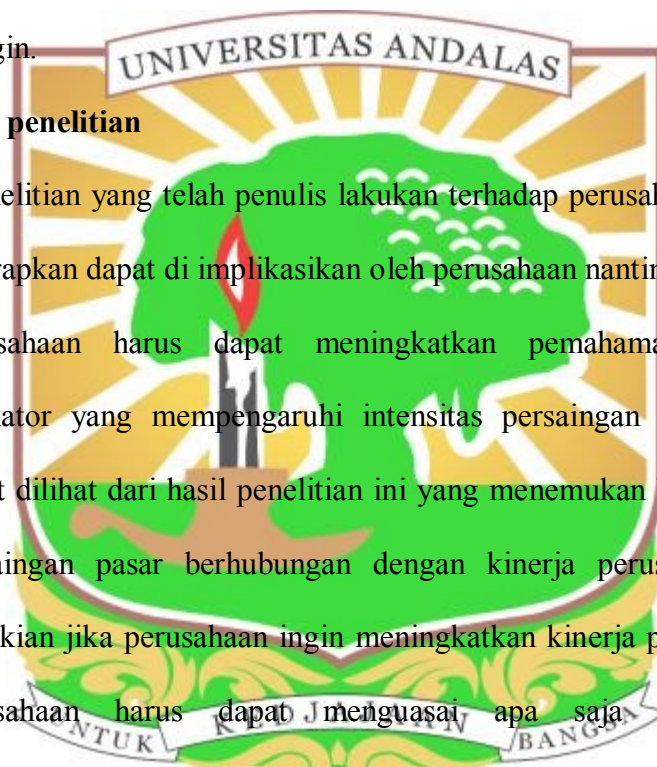
1. Hasil analisis yang ditemukan bahwa indikator taktik dan tindakan para pesaing mempunyai hubungan tidak signifikan terhadap intensitas persaingan pasar, teknologi utilization mempunyai hubungan tidak signifikan dengan kuran kinerja nonkeuangan dan capital expenditure tidak mempunyai hubungan dengan kinerja keuangan. Hal ini terjadi karena jumlah responden yang kurang. Diharapkan kepada peneliti selanjutnya untuk dapat memperbanyak jumlah responden pada penelitian, semakin banyak jumlah responden dalam penelitian maka model akan mencapai kategori fit dan hasilnya lebih bisa digeneralisasi.
2. Penelitian saat ini hanya menggunakan metode kuisioner tertutup untuk pengumpulan data, sehingga hasil penelitian dapat menjadi bias karena peneliti tidak melakukan wawancara langsung dengan responden. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menggabungkan metode servey dengan wawancara langsung terhadap responden, agar data dapat lebih akurat.

3. Dalam menciptakan model pada amos jumlah indikator yang sama pada variabel akan membuat pengolahan data lebih baik. Sehingga hasil semua penilain terhadap model mencapai kategori fit. Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambah indikator lain untuk penelitian selanjutnya, seperti penambahan indikator kinerja perusahaan dengan menggunakan Return On Investment, Return On Equity, Net Profit Margin.

5.4 Implikasi penelitian

Dari penelitian yang telah penulis lakukan terhadap perusahaan manufaktur di Batam diharapkan dapat di implikasikan oleh perusahaan nantinya dimana :

1. Perusahaan harus dapat meningkatkan pemahamannya terhadap indikator yang mempengaruhi intensitas persaingan dipasar, hal ini dapat dilihat dari hasil penelitian ini yang menemukan bahwa intensitas persaingan pasar berhubungan dengan kinerja perusahaan. Dengan demikian jika perusahaan ingin meningkatkan kinerja perusahaan maka perusahaan harus dapat menguasai apa saja indikator yang mempengaruhi persaingan pasar yang sudah di tempuhnya atau pasar yang akan dikuasai. Jika perusahaan tidak mampu menguasai variabel kemungkinan perusahaan hanya akan menjadi pengikut didalam pasar bukan menjadi pemimpin pasar yang sudah ada dan sulit untuk mengembangkan pangsa pasar baru. Persaingan pasar menciptakan pergolakan, tekanan, resiko dan ketidakpastian organisasi, puncak



tuntutan organisasi yaitu menjawab segala ancaman dan kesempatan dalam lingkungan bersaing, mendesain serta menggunakan sistem pengendalian yang tepat untuk mencapai tujuan.

2. Didalam melakukan pengukuran kinerja perusahaan, perusahaan sebaiknya menggunakan ukuran keuangan dan nonkeuangan. Hal ini sesuai dengan hasil penelitian penulis bahwa pengadopsian ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan berhubungan dengan kinerja perusahaan. Pengadopsian ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan akan menyeimbangkan langkah prestasi masa lalu dan langkah-langkah yang membantu untuk memprediksi masa depan. Pengadopsian ukuran kinerja keuangan dan nonkeuangan dapat berfungsi sebagai alat komunikasi berbagai kelompok pemangku kepentingan. Manager yang hanya bergantung kepada ukuran keuangan biasanya tidak dapat memprediksi kejadian dimasa yang akan datang.



Daftar Pustaka

- Abdel-Maksoud, A., Dugdale, D., and Luther, R. (2005), —Non-financial performance measurement in manufacturing companies, The British Accounting Review, Vol. 37 No. 3, pp. 261-97.
- Al-Kassar, T., & Soileau, J. (2012). Design and Applied Mathematical Model of Measuring Financial Performance Evaluation: Jordan Results. Oil, Gas & Energy Quarterly, 60(3) 621-636.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (1990). Management Control Systems (9th ed.). Homewood: Irwin McGraw-Hill.
- ANDERSON, E. W.; C. FORNELL; AND R. T. RUST (1997) "Customer Satisfaction, Productivity, and Profitability: Differences between Goods and Services." Marketing Science 2 : 129-45.
- BANKER, R.; C. POTTER; AND D. SRINIVASAN (1998) "An Empirical Investigation of an Incentive Plan Based on Nonfinancial Performance Measures." Working paper. University of Texas at Dallas, Cornell University, and University of Pittsburgh,
- Brancato, C. K. (1995). New Performance Measures. New York : New York Conference Board Report 1118-95 RR
- Bose, S., & Thomas, K. (2007). Applying the balanced scorecard for better performance of intellectual capital. Journal of Intellectual Capital, 8(4), 653-665.
- Bourne, M., & Others. (2000), Designing, Implementing and Updating Performance Measurement Systems. International Journal of Operations and Production Management, 20(7), 754-
- Chenhall, R.H., Morris, D., 1986. The impact of structure, environment, and interdependence on the perceived usefulness of management accounting systems. The Accounting Review LX1 (1), 16–35.
- Chin, C. H., Lo, M. C., & Ramayah, T. (2013). Market orientation and organizational performance: The moderating role of service quality. SAGE Open, 3, 1-14.
- Chow, C., & Steve, W. (1998). The Use and Usefulness of Nonfinancial Performance Measures. Management Accounting Quarterly, 7(3),1–8.

- Crabtree, & DeBusk. (2008). The Effect of Adopting the Balanced Scorecard on Shareholders Returns. *Advances in Accounting Incorporating Advances in International Accounting*, 24, 8-15.
- Cobbold, I., & Lawrie, G. (2002). The Development of the Balanced Scorecard as a Strategic Management Tool. 2GC Conference Paper. Retrieved June 3, 2012.
- Collis, J., Holt, A., & Hussey, R. (2012). *Business Accounting: An Introduction to Financial and Management Accounting*. Basingstoke: Palgrave Macmillan.
- Courtis, J.K. (1978). Modeling a Financial Ratios Categoriic Framework. *Journal of Business Finance and Accounting*, 5 (4), 371-386.
- Cross, K.F. and Lynch, R.L. (1988/89), "The SMART way to sustain and define success", *National Productivity Review*, Vol. 8 No. 1, pp.23-33.
- Day, G. S. and Wensley, R., 1988. Assessing advantage: a framework diagnosing competitive superiority, *Journal of Marketing*, 1-20.
- , 1991. " Learning About Markets ". Report No. 91-117. Cambridge, Marketing Science Institute
- DeGeus, A. P., 1970., "Planning as Learning ", *Harvard Business Review*, 70-74
- Drury, C. (2005). *Management accounting for business*. (3rd ed.). London: Thomson Learning.
- Frambach, R., Prabhu, J., & Verhallen, T. (2003). The influence of business strategy on new product activity: The role of market orientation. *International Journal of Research in Marketing*, 20, 377-397.
- Fisher, J. (1995). Use of Nonfinancial Performance Measures in S M Young, *Readings in Management Accounting*. Englewood Cliffs: NJ Prentice Hall.
- Fitzgerald, L., Johnston, R., Brignall, T.J., Silvestro, R. and Voss, C. (1991), *Performance Measurement in Service Businesses*, The Chartered Institute of Management Accountants, London.
- Ghalayini, A.M., Noble, J.S. and Crowe, T.J. (1997), "An integrated dynamic performance measurement system for improving manufacturing competitiveness", *International Journal of Production Economics*, Vol. 48.
- Goldman, A., & Grinstein, A. (2010). Stages in the development of market orientation publication activity. *European Journal of Marketing*, 44, 1384-1409

- Gordon, L.A., Narayanan, V.K, (1984). Managemen accounting systems, perceived enviroment uncertainty and organization structure : a empirical investigation. *Accounting organizations and society* 9 (1), 33-47
- Ghosh, S. dan Mukherjee, S. 2006. Measurement of Corporate Performance Through Balanced Scorecard: An Overview. *Vidyasagar University Journal of Commerce*, Vol1. 11.
- Grawe, S., Chen, H., & Daugherty, P. (2009). The relationship between strategic orientation, service innovation on performance. *International Journal of Physical Distribution & Logistic Management*, 39, 282-300.
- Grinstein, A. (2008). The effect of market orientation and its components on innovation consequences: A meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36, 166-173.
- Hayes, R.H. and Abernathy, W.J. (1980), "Managing our way to economic decline", *Harvard Business Review*, Vol. 62, pp. 95-101.
- Hilman, H., & Kaliappen, N. (2014). Strategic role of customer orientation in differentiation strategy and organizational performance nexus: A Partial Least Square (PLS) approach. *Research Journal of Applied Sciences, Engineering & Technology*, 7, 4150-4156.
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking the balanced scorecard measures to size and market factors: Impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12, 1–17.
- https://id.wikipedia.org/wiki/Kota_Batam
- Ittner, C., & Larcker, D. (1998). Innovation in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research*, 6, 205-238.
- Jagdev, H., Bradley, P. and Molloy, O. (1997), "A QFD based performance measurement tool", *Computers in Industry*, Vol. 33, pp. 357-66.
- Jin K. Han, Namwon Kim and Rajendra K.S, *Market Orientation and Organizational Performance : Is Inovation a Missing Link*, 1998
- Kaliappen, N., & Hilman, H. (2013). Enhancing organizational performance through strategic alignment of cost leadership strategy and competitor orientation. *Middle-East Journal of Scientific Research*, 18, 1411-1416.

- Kai, C., & Fan, W. X. (2010, August). The effects of market orientation on performance in property service industry (Technological Innovation Project of Beijing Forestry University). International Conference on Management and Service Science (MASS), Wuhan, China.
- Kanji, G.K. & Sa, P.M. (2002). Kanji's business scorecard, Total Quality Management.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1992). The balanced scorecard: measures that drive performance, Harvard Business Review.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system, Harvard Business Review.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996a). The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996b). Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System. Harvard Business Review, 74(1), 75-85.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996c). Linking the Balanced Scorecard Strategy. California Management Review, 39(1), 53-79.
- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations, Nonprofit Management and Leadership
- Keegan, D.P., Eiler, R.G. and Jones, C.R. (1989), "Are your performance measures obsolete?", Management Accounting, June, p. 45-50.
- Khandwalla, P., 1972, "The Effect of different types of Competition on the Use of Management Controls", Journal of Accounting Research, 275-285
- Kipasha, E.Fabian (2013) Performance of Microfinance Institutions in Tanzania: Integrating Financial and Non financial Metrics
- Kohli, A. J. And Jawoski, B. J., 1990, Market Orientation : The construct, Research Propositions, and Managerial Implication", Journal of Marketing, 1-18
- Kueng, P. (2000). Process performance measurement system; a tool to support process-based organizations', Total Quality Management.
- Kusnadi (2000). Akuntansi Keuangan Menengah (*intermediate*). Malang Universitas Brawijaya.

- Leo Y.M Sin et al (2004), Market orientation and business performance in the PRC a regional comparison.
- Liu, Q. H., & Wang, T. (2009, 21-23 October). Market orientation and corporate performance: The mediated effect of marketing capability. 16th International Conference on Industrial Engineering and Engineering Management, Beijing, China.
- Lopez, S. P., Peon, J. M. M., & Ordas, C. J. V. (2005). Managing knowledge: The link between culture and organizational learning. *Journal of Knowledge Management*, 8, 93-104.
- Lynch, R.L. and Cross, K.F. (1991), *Measure Up ± The Essential Guide to Measuring Business Performance*, Mandarin, London.
- Martin, J. H., & Grbac, B. (2003). Using supply chain management to leverage a firm's market orientation. *Industrial Marketing Management*, 32, 25-38.
- Maskell, B. (1991), *Performance Measurement for World Class Manufacturing: A Model for American Companies*, Productivity Press, Cambridge, MA.
- Mia And Clarke, 1999, "Market Competition, Use of Informasi Management Accounting Sistem Performanc Unit Business". *Management Accounting Research*, P. 137-158
- Mulyadi (2001). *Akuntansi Manajemen*. BPFE Yogyakarta
- Narver, John C. and Slater, Stanley F. (1995), "The Effect of a Market Orientation on Business Profitability" *Journal of Marketing* October, pp. 20-35.
- Narver, J. C., & Slater, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54(3), 20-34.
- Neely, A., Gregory, M. and Platts, K. (1995), "Performance measurement system design: a literature review and research agenda", *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No. 4, pp. 80-116.
- Okumus, F. (2003). A framework to implement strategies in organizations. *Management Decision*, 41, 871-882
- Olson, E. M., Slater, S. F., & Hult, G. T. M. (2005). The performance implications of fit among business strategy, marketing organization structure, and strategic behavior. *Journal of Marketing*, 69(3), 49-65.
- Otley, D., 1980. The contingency theory of management accounting: achievement and progress. *Accounting, Organizations and Society* 5 (4), 413-428.

- Potter, Michael E, (1993) Keunggulan Bersaing : Menciptakan dan Mempertahankan Kinerja Unggul, Erlangga, Jakarta. 1979, “ How Competitive Force Shape Strategy”, Harvard Business Review, March/April, 137-145
- Porter, M. E., 1979. How competitive forces shape strategy, Haruard Business Review, March/April, 137-145.
- Porter, M. E., 1985. Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance, New York, The Free Press
- Ramayah, T., Samat, N., & Lo, M. C. (2011). Market orientation, service quality and organizational performance in service organizations in Malaysia. Asia-Pacific Journal of Business Administration, 3, 8-27
- Rolfe, A., 1992, “ Profitability Exporting Techniques Bridge Informastion Gap”, The Journal of Business Strategi, 32-37
- Santoso Singgih (2015). Amos 22 untuk structural equation modelling, konsep dasar dan aplikasi, PT. Elex Media Komputindo, Jakarta
- Sekaran, Uma, 2007, Research methods for business, John Wisley
- Senge, P.M., 1990, “ The Leader’s New York : Building Learning Organizations”, Sloan Management Review, 7-23
- Sinha, A. (2006). Balanced Scorecard: A Strategic Management Tool. Vidyasagar University Journal of Commerce, 11, 71-81.
- Spencer, S.Y et al. (2009). Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia. International Journal Of Business, Issn: 1083-4346
- St. Clair, G. (1997). Total Quality Management in Information Services, Bowker Saur, London.
- Sureshchandar, G.S., Rajendran, C. and Anantharaman, R.N. (2001). “A conceptual model for TQM in service organizations”, Total Quality Management.
- Yurniwati (2003). Pengaruh Lingkungan Bisnis Internal dan Perencanaan Strategik terhadap Kinerja Perusahaan dengan Pendekatan *Balance Scorecard*. Disertasi Doktoral. Universitas Padjajaran.