

TESIS

**HUBUNGAN STRATEGI BISNIS, PENGGUNAAN TIPE-TIPE
UKURAN KINERJA DAN KINERJA PERUSAHAAN**

(Studi Pada Kawasan Industri Batam)

oleh

SRI MADONA SALEH

(1320532033)



PROGRAM MAGISTER AKUNTANSI

FAKULTAS EKONOMI

UNIVERSITAS ANDALAS

2016

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

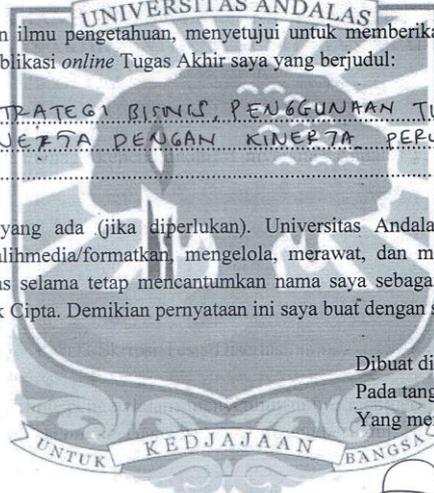
Saya mahasiswa/dosen/tenaga kependidikan* Universitas Andalas yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama lengkap : SRI MADONA SALEH
No. BP/NIM/NIDN : 1320532033
Program Studi : EKONOMI
Fakultas : AKUNTANSI
Jenis Tugas Akhir : ~~TAD3~~ Skripsi/Tesis/Disertasi/.....**

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

HUBUNGAN STRATEGI BISNIS, PENGGUNAAN TIPE-TIPE
UKURAN KINERJA DENGAN KINERJA PERUSAHAAN

beserta 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,


(SRI MADONA SALEH)

* pilih sesuai kondisi

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

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ANDALAS

PERSETUJUAN DAN PENGESAHAN TESIS

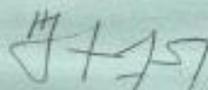
Dengan ini, Pembimbing Tesis Magister Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Andalas menyatakan bahwa:

Nama : Sri Madona Saleh
Nomor Induk Pokok : 1320532033
Program Studi : Akuntansi
Judul : **Hubungan Strategi Bisnis, Penggunaan Tipe-Tipe Ukuran Kinerja Keuangan dan Non Keuangan Terhadap Kinerja Perusahaan (Studi Kasus Pada Perusahaan Manufaktur Di Kawasan Industri Batam).**

Tesis ini telah diuji dan dipertahankan di depan sidang panitia ujian akhir Magister Akuntansi pada Magister dan Doktor Fakultas Ekonomi Universitas Andalas dan dinyatakan lulus pada tanggal 3 Mei 2016.

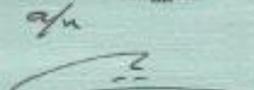
**Menyetujui
Komisi Pembimbing**

Ketua



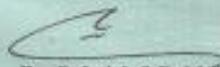
Dr. Yurniwati, S.E, M.Si, Ak, CA
Nip. 196404141990022001

Anggota



Drs. A Rizal Putra, M.Si, Ak, CA
Nip. 195909121987031003

**Mengetahui,
Ketua Program Studi Akuntansi**



Dr. Suhairi, S.E, M.Si, Ak
Nip. 196001221987021002

DAFTAR ISI

Halaman

ABSTRACT.....	i
ABSTRAK.....	ii
SURAT PERNYATAAN.....	iii
KATA PENGANTAR.....	iv
DAFTAR ISI.....	v
DAFTAR TABEL.....	vi
LAMPIRAN.....	vii
BAB I: PENDAHULUAN	
1.1. Latar Belakang Penelitian.....	1
1.2. Perumusan Masalah.....	2
1.3. Tujuan dan Manfaat Penelitian	9
1.3.1. Tujuan Penelitian.....	9
1.3.2. Manfaat Penelitian.....	10
1.3.3. Pembatasan Penelitian.....	10
1.4. Sistematika Penulisan	11
BAB II: LANDASAN TEORI	
2.1. Landasan Teori	12

2.1.1. Teori <i>Resource Based</i>	12
2.1.2. Strategi Bisnis.....	13
2.1.3. Pengukuran Kinerja.....	16
2.1.4. Ukuran-Ukuran Keuangan.....	21
2.1.5. Ukuran-Ukuran Non Keuangan.....	26
2.1.6. Pengembangan Ukuran Kinerja.....	35
2.1.7. Kinerja Perusahaan.....	50
2.2. Penelitian Terdahulu.....	52
2.3. Hubungan Strategi Bisnis Dengan Kinerja.....	54
2.4. Hubungan Tipe-Tipe Ukuran Kinerja Dengan Kinerja.....	55
2.5. Hubungan Strategi Bisnis Dengan Tipe-Tipe Ukuran Kinerja.....	56
2.6. Hubungan Strategi Bisnis Tipe-Tipe Ukuran Kinerja Dengan Kinerja.....	57
2.7. Kerangka Penelitian.....	60

BAB III: METODE PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian.....	61
3.2. Populasi dan Sampel.....	62

3.3. Defenisi Operasional dan Pengukuran Variabel.....	63
3.4. Pengembangan Instrumen.....	67
3.5. Data dan Teknik Pengumpulan Data.....	70
3.5. Metode Analisis Data.....	71
3.5.1. Analisis Deskriptif.....	71
3.5.2. Uji Asumsi Klasik.....	71
3.5.3. Uji Hipotesis.....	72

BAB IV: HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1. Deskriptip Umum Responden.....	76
4.1.1. Profil Responden Berdasarkan Pendidikan.....	77
4.1.2. Profil Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan.....	77
4.1.3. Profil Responden Berdasarkan Jenis Investasi.....	78
4.1.4. Profil Responden Berdasarkan Pemilik Perusahaan.....	79
4.1.5. Profil Responden Berdasarkan Status Perusahaan.....	79
4.1.6. Profil Responden Berdasarkan Jumlah Tenaga Kerja.....	79
4.1.7. Profil Responden Berdasarkan Pasar Produk.....	80

4.1.8. Profil Responden Berdasarkan Kepemilikan Sertifikat ISO... 80	
4.2. Analisis	
Deskriptif.....81	
4.2.1. Deskriptif	
Strategi.....81	
4.2.2. Deskriptif Tipe-Tipe Ukuran Kinerja..... 83	
4.2.3. Deskriptif	
Kinerja..... 85	
4.2.4. Deskriptif Hubungan Antara Strategi Bisnis Dengan Kinerja.....86	
4.2.5. Deskriptif Tipe-Tipe Ukuran Kinerja Dengan Kinerja.....88	
4.2.6. Deskriptif Strategi Bisnis, Tipe Ukuran Kinerja Dengan Kinerja..89	
4.3. Pengujian Instrumen	
Data..... 90	
4.3.1. Pengujian	
Validitas.....91	
4.3.2. Pengujian	
Realibilitas.....94	
4.4. Uji Asumsi	
Klasik.....94	
4.4.1. Uji	
Normalitas..... 94	
4.4.2. Uji	
Multikolinearitas.....95	
4.5. Uji	
Hipotesis.....96	

4.6. Pembahasan.....	102
----------------------	-----

4.6.1. Deskriptif Hubungan Strategi, Tipe-Tipe Ukuran Kinerja

Dengan Kinerja.....	102
---------------------	-----

4.6.2. Hubungan Strategi Dengan Kinerja.....	103
--	-----

4.6.3. Hubungan Tipe-Tipe Ukuran Kinerja Dengan Kinerja.....	104
--	-----

4.6.4. Hubungan Strategi Bisnis dan Tipe-tipe Ukuran Kinerja Secara bersama-sama terhadap Kinerja Perusahaan.....	105
---	-----

BAB V: KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan	107
5.2. Implikasi Hasil Penelitian.....	109
5.3. Keterbatasan Penelitian.....	111
5.4. Saran	111

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

TABEL 3.1	68
TABEL 4.1	76
TABEL 4.2.....	77

TABEL 4.3.....	78
TABEL 4.4.....	78
TABEL 4.5.....	79
TABEL 4.6.....	79
TABEL 4.7.....	79
TABEL 4.8.....	80
TABEL 4.9.....	80
TABEL 4.10.....	81
TABEL 4.11.....	83
TABEL 4.12.....	91
TABEL 4.13.....	92
TABEL 4.14.....	92
TABEL 4.15.....	93
TABEL 4.16.....	93
TABEL 4.17.....	94
TABEL 4.18.....	95
TABEL 4.19.....	95
TABEL 4.20.....	96
TABEL 4.21.....	97
TABEL 4.22.....	98
TABEL 4.23.....	99



TABEL
4.24.....100

TABEL
4.25.....100

TABEL
4.26.....101



BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Perkembangan perusahaan dewasa ini berada ditengah–tengah transformasi yang revolusioner. Perkembangan abad industri telah bergeser kepada persaingan abad informasi (Kaplan & Norton, 2000). Perkembangan industri yang pesat membawa implikasi pada persaingan antar perusahaan dalam industri; perusahaan dituntut untuk mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya agar tetap bertahan dalam masa krisis maupun persaingan yang semakin ketat (Martono, 2002).

Perusahaan selalu berusaha memperbaiki manajemennya, memperbaiki kualitas produknya, mengeksploitasi pangsa pasar baru, memasuki bidang-bidang usaha baru untuk berinovasi (Sudarmadji, 2012). Perusahaan tidak dapat lagi menghasilkan keunggulan kompetitif yang berkesinambungan hanya dengan menerapkan teknologi baru ke aktiva fisik secara cepat atau hanya dengan menerapkan secara baik manajemen aktiva dan kewajiban finansial. Perusahaan dituntut untuk mampu mengidentifikasi, mengelola, dan memperbaiki proses bisnis agar dapat menghadapi peningkatan dinamika intensitas persaingan. Dalam situasi persaingan bisnis yang ketat ini, kinerja perusahaan selalu dipacu untuk menjadi lebih baik, agar perusahaan dapat memenangkan persaingan dalam industrinya, dan untuk menghadapi perubahan lingkungan perusahaan (Kaplan & Norton, 2000).

Kinerja merupakan hal penting yang harus dicapai oleh perusahaan, karena merupakan cerminan dari kemampuan perusahaan dalam mengelola dan

mengalokasikan sumber daya (Sudarmadji, 2012). Pada dasarnya kinerja yang baik adalah kinerja yang mengikuti tata cara atau prosedur sesuai standar yang telah ditetapkan. 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 kontribusi fundamental dari manajer dan eksekutif pada dekade terakhir di dalam penciptaan nilai dari inovasi (Zizlavsky, 2014).

Oleh karena itu perusahaan harus memiliki sistem yang dapat mengukur kinerja yang baik, perusahaan dapat bertahan atau memenangkan persaingan apabila dapat mengukur atau menganalisa penerapan tujuan dari visi, misi dan strategi perusahaan tersebut untuk mencapai kinerja yang telah direncanakan. Pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Anthony dan Govindarajan, 1998).

Rasit dan Isa (2014) menyatakan bahwa pengukuran kinerja dapat diklasifikasikan dalam dua kelompok besar, yaitu ukuran kinerja keuangan dan non keuangan, kinerja keuangan dikelompokkan ke dalam (*cost, revenue dan return*) dan lima kategori kinerja non keuangan yaitu (produktivitas, kualitas, pelayanan, inovasi dan personil) yang mana dalam penelitian tersebut juga telah menggunakan keragaman ukuran untuk mencerminkan kelengkapan ukuran kinerja dari spektrum yang luas yang diklasifikasikan menjadi 8 kategori yaitu,

keuangan, pelanggan, produk / kualitas jasa, kinerja operasional, inovasi dalam proses, hasil kerja, kemampuan sistem informasi dan prosedur organisasi.

Pengukuran kinerja yang selama ini lazim digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada perspektif keuangan saja, akan tetapi ukuran keuangan tidak dapat menggambarkan kondisi riil dari suatu perusahaan di masa lalu dan tidak dapat membawa perusahaan sepenuhnya ke arah yang lebih baik. Pengukuran kinerja yang hanya berbasiskan pada ukuran keuangan saja juga tidak dapat digunakan untuk orientasi jangka panjang (Mulyadi, 2001).

Dalam penelitian Ciptani (2000) menjelaskan bahwa pengukuran kinerja perusahaan yang terlalu ditekankan pada sudut pandang keuangan sering menghilangkan sudut pandang lain yang tentu saja tidak kalah pentingnya seperti, pengukuran kepuasan pelanggan dan proses adaptasi dalam suatu perubahan.

Bastian dan Muchlish (2012) dalam penelitiannya menyatakan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja keuangan saja dianggap tidak mampu menjawab kebutuhan, manfaat strategi dan peluang bisnis jangka panjang karena hanya mengejar keuntungan jangka pendek, juga memandang bahwa keanekaragaman pengukuran merupakan fitur penting dari sistem pengukuran kinerja yang komprehensif.

Di era informasi dan persaingan yang dinamis, pengukuran kinerja tradisional berdasarkan aspek keuangan saja dirasakan tidak lagi cukup, karena dianggap tidak lagi menangkap penambahan *value* yang diciptakan oleh perusahaan (Soewarno, 2013). Oleh karena itu para akademisi dan konsultan

menyarankan sistem pengukuran kinerja baru yang mencakup ukuran keuangan dan non keuangan.

Ukuran-ukuran non keuangan tidak dapat menggantikan ukuran-ukuran keuangan, keduanya saling melengkapi (Kaplan & Norton, 2000). Pengukuran kinerja berdasarkan non keuangan akan berhubungan secara langsung dengan strategi bisnis dan dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis. Ukuran-ukuran non keuangan yang biasa digunakan oleh perusahaan seperti; kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, kemampuan karyawan, proses internal yang responsif dan dapat diprediksi, dan sebagainya. Ukuran-ukuran non keuangan tersebut merupakan aktiva intelektual dan tak berwujud yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Terkait dengan strategi perusahaan, pengukuran non keuangan memberikan manfaat yang sangat besar dibandingkan dengan pengukuran keuangan. Seperti yang dijelaskan oleh Marr, Schiuma & Neely (2004), bahwa pengukuran non keuangan akan lebih dapat digunakan untuk merumuskan strategi, menilai pelaksanaan strategi, dapat digunakan untuk strategi pengembangan, diversifikasi, ekspansi, penentuan kompensasi karyawan dan komunikasi dengan *stakeholders* eksternal.

Tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu menerapkan strategi. Sistem pengukuran kinerja memudahkan kita dalam mengimplementasikan strategi. Dalam menetapkan sistem tersebut, manajemen memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting masa kini dan masa depan.

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 (Kennerley & Neely, 2003).

Ittner, Larcker & Randal (2003) hasil penelitiannya menunjukkan bahwa kinerja organisasi berhubungan positif dengan sejauh mana praktek pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan diselaraskan dengan strategi perusahaan. Spencer, Joiner & Salmon (2009) berpendapat bahwa sistem pengukuran kinerja yang komprehensif memberikan pemahaman tentang hubungan antara operasi bisnis dan strategi.

Menurut Porter (1998) inti dari strategi bersaing adalah menghubungkan perusahaan dengan lingkungannya. Walaupun lingkungan yang relevan sangat luas, mencakup kekuatan-kekuatan sosial dan juga kekuatan-kekuatan ekonomi, aspek kunci dari lingkungan perusahaan adalah industri dimana perusahaan itu bersaing. Kekuatan-kekuatan di luar industri cukup signifikan karena kekuatan-kekuatan eksternal pada umumnya mempengaruhi semua perusahaan yang ada dalam suatu industri.

Perubahan dinamis pada berbagai faktor dalam lingkungan bisnis tidak hanya mengakibatkan strategi yang telah ditetapkan menjadi tidak relevan lagi untuk menghadapi kondisi lingkungan yang telah berubah, melainkan juga memaksa organisasi untuk mengubah berbagai asumsi yang mendasari penggunaan strategi tersebut, agar mampu menghadapi kondisi persaingan yang ada. Courtney dalam Soewarno (2013) menyatakan bahwa penyusunan strategi

dimaksudkan untuk menghadapi persaingan di lingkungan industri. Aracioglu, Zalluhoglu & Candemir (2013) menyatakan bahwa perusahaan harus melakukan kegiatan yang berbeda dari saingan atau kegiatan serupa dengan cara yang berbeda.

Untuk mencapai keunggulan kompetitif, lingkungan abad informasi mensyaratkan adanya kemampuan baru yang harus dimiliki oleh perusahaan manufaktur maupun jasa, yaitu kemampuan sebuah perusahaan untuk memobilisasi dan mengeksploitasi operasi yang baru, yang memungkinkan perusahaan untuk (1) mengembangkan hubungan dengan pelanggan untuk mempertahankan loyalitas dan memungkinkan berbagai segmen pelanggan dan wilayah pasar baru untuk dilayani secara efektif dan efisien, (2) memperkenalkan produk dan jasa inovatif yang diinginkan oleh segmen yang dituju, (3) memproduksi produk dan jasa bermutu tinggi sesuai dengan keinginan pelanggan dengan harga yang rendah dan dengan tenggang waktu yang pendek, (4) memobilisasi kemampuan dan motivasi pekerja bagi peningkatan kemampuan proses, mutu, dan waktu tanggap yang berkesinambungan, (5) mengembangkan teknologi, database dan sistem (Kaplan & Norton, 2000)

Pada penelitian Spencer et al (2009) dalam sektor manufaktur perusahaan berjuang untuk bersaing secara murah, karena biaya tenaga kerja menjadi sangat tinggi di negara-negara maju dan relatif terhadap negara-negara berkembang, perusahaan manufaktur cenderung mencari keunggulan kompetitif dengan memproduksi produk dengan fitur bernilai lebih seperti kualitas produk, fleksibilitas produk atau pengiriman yang handal.

Di Indonesia penelitian pada perusahaan manufaktur yang listing di Bursa Efek Indonesia yang dilakukan oleh Suhartati dan Rosietta (2012) menemukan bahwa salah satu kunci sukses perusahaan dalam persaingan bisnis adalah memiliki dan mempertahankan keunggulan kompetitif yang terletak pada kemampuan perusahaan untuk membedakan diri dengan pesaingnya dan kemampuan produksi dengan biaya yang lebih rendah.

Penggunaan strategi dan evaluasi terhadap pelaksanaan strategi tersebut harus selalu dipantau dan diperbaiki. Hal serupa juga ditemukan oleh Suwarno dalam Musthafa (2013), dimana terdapat pengaruh strategi bisnis yang signifikan terhadap kinerja perusahaan. Teeratansirikool dan Siengthai (2010) melakukan penelitian tentang hubungan antara strategi kompetitif, pengukuran kinerja, dan kinerja organisasi di perusahaan yang terdaftar di Thailand. Penelitian ini menemukan bahwa strategi bersaing secara positif dan signifikan meningkatkan kinerja organisasi melalui pengukuran kinerja.

Fokus penelitian ini adalah pada strategi bersaing Porter (1998), mencakup strategi keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus, karena strategi Porter secara inheren terkait dengan kinerja perusahaan, dan kerangka Porter tumpang tindih dengan tipologi lainnya, seperti strategi diferensiasi menyerupai strategi *prospector* Miles and Snow (1978).

Seiring *ASEAN Economic Community*, perusahaan-perusahaan di Indonesia semestinya membenahi strateginya untuk mengantisipasi persaingan yang akan mengikis keunggulan kompetitif perusahaan. Menghadapi tekanan ini, perusahaan mencoba untuk bersaing dan mempertahankan bisnis mereka dengan

mencari cara untuk mencapai keunggulan kompetitif. Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian Teeratansirikool dan Siengthai (2010) dalam menjelaskan hubungan strategi bisnis dan pengadopsian tipe-tipe ukuran kinerja terhadap kinerja perusahaan. Perbedaan dari penelitian yang direplikasi terdapat pada jenis perusahaan yang dijadikan sampel serta metode analisis data yang digunakan.

Penelitian ini dilakukan di kawasan industri Batam, dengan unit analisisnya adalah perusahaan-perusahaan manufaktur di kawasan Batam. Industri di Batam terbagi menjadi industri berat dan industri ringan. Industri berat didominasi oleh industri galangan kapal, industri Pabrikasi, industri baja, industri logam, dan lainnya. Sedangkan industri ringan meliputi industri manufakturing, industri elektronika, industri garmen, industri plastik, dan lainnya. Menurut direktur pelaksana *Indonesia Netherland Association* (INA) Elma Bouma mengatakan pemerintah Indonesia mengharapkan adanya peningkatan investasi asing terutama disektor manufaktur (Sindo 3 September 2015), dimana menurut data tahun 2015 investasi di Batam masih didominasi industri logam dasar, mesin, serta elektronik sebesar 64% (www.Batamindobisnis.com). Berdasarkan latar belakang inilah dipilihnya kawasan industri Batam karena kawasan ini merupakan salah satu kawasan industri terbesar di Indonesia dengan jumlah perusahaan manufaktur terbanyak, yang mana hal ini akan memudahkan peneliti di dalam mengumpulkan data mengenai variabel yang diteliti. Responden pada penelitian ini adalah manajer dan direktur keuangan. Perusahaan manufaktur dipilih karena lebih dapat merefleksikan implementasi teknik akuntansi manajemen (Musthafa, 2013), dan karena ada bukti bahwa sektor manufaktur menghadapi ketidakpastian

lingkungan yang cukup besar karena persaingan yang ketat dari pengaruh globalisasi (Spencer et al, 2009).

1.2. Perumusan Masalah

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

1. Bagaimanakah hubungan antara strategi bisnis dengan kinerja perusahaan?
2. Bagaimanakah hubungan antara penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan kinerja perusahaan?
3. Bagaimanakah hubungan antara strategi bisnis dengan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan?
4. Bagaimanakah hubungan antara strategi bisnis dan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan secara bersama-sama dengan kinerja perusahaan?

1.3. Tujuan Penelitian

1. Untuk mengetahui hubungan antara strategi bisnis dengan kinerja perusahaan.
2. Untuk mengetahui hubungan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan kinerja perusahaan.
3. Untuk mengetahui hubungan antara strategi bisnis dengan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan.
4. Untuk mengetahui hubungan antara strategi bisnis dan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan.

1.4. Manfaat Penelitian

Penelitian ini memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Meningkatkan pengembangan teori di bidang akuntansi, khususnya di bidang strategi bisnis, penggunaan sistem pengukuran kinerja, dan kinerja perusahaan.
2. Memberikan masukan empirik bagi para praktisi dalam mengelola kinerja perusahaan secara lebih baik melalui pemahaman keterkaitan antara pemilihan strategi bisnis, dan penggunaan sistem pengukuran kinerja, dapat meningkatkan kinerja organisasi.

1.5. Pembatasan Penelitian

1. Dalam penelitian ini strategi bisnis yang diamati dan dibahas ditekankan pada strategi generik Porter (1998), karena strategi ini memberikan gambaran secara umum mengenai persaingan pasar, yang terdiri dari strategi keunggulan biaya menyeluruh, diferensiasi dan fokus, yang digunakan oleh perusahaan dan secara inheren terkait dengan kinerja perusahaan, serta kerangka Porter (1998) tumpang tindih dengan tipologi lainnya, seperti strategi diferensiasi menyerupai strategi prospector Miles and Snow (1978).
2. Penggunaan ukuran kinerja merupakan salah satu faktor penting dalam menilai keberhasilan perusahaan. Dalam penelitian ini menfokuskan pada penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan pada perusahaan.
3. Pembatasan objek, dengan keterbatasan waktu, tenaga, dan biaya, penelitian ini dilakukan hanya pada perusahaan manufaktur di Batam.

1.6. Sistematika Penulisan

Sebagai pedoman dalam penelitian ini dibuat sistematika penulisan sebagai berikut :

Bab I : PENDAHULUAN

Berisi tentang latar belakang masalah penelitian, rumusan permasalahan, tujuan dan manfaat penelitian, batasan penelitian serta sistematika penulisan.

Bab II : TEORI

Dalam bab ini membahas dasar atau teori-teori yang akan digunakan di dalam melakukan pembahasan yang telah dikemukakan.

Bab III: METODE PENELITIAN

Berisi metode yang digunakan untuk mencapai tujuan penelitian ini mencakup desain penelitian, operasional variabel, jenis data dan metode pengumpulan data, dan teknis analisis data.

Bab IV: HASIL ANALISIS

Berisi tentang hasil-hasil yang dari pengolahan data dan yang telah dikumpulkan. Sekaligus hasil analisis dari pembahasan data tersebut.

Bab V: PENUTUP

Berisi tentang kesimpulan, implikasi dan saran penelitian ini.



BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori *Resource-Based*

Perusahaan terdiri dari beberapa sumberdaya (Penrose dalam Wenerfeld 1984) menyatakan sumber daya perusahaan adalah heterogen, tidak homogen, jasa produktif yang tersedia berasal dari sumber daya perusahaan yang memberikan karakter unik pada tiap-tiap perusahaa. Heterogenitas sumber daya inilah yang kemudian menjadi dasar *resource based theory*

Wernerfelt (1984) menyatakan bahwa bagi perusahaan, sumber daya dan produk ibarat dua sisi mata uang, karena sebagian besar produk memerlukan jasa beberapa sumber daya dan sebagian besar sumber daya dapat digunakan dalam beberapa produk.

Pada satu sisi perusahaan berupaya untuk menciptakan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi. Sementara di sisi lain untuk mendapatkan produk dengan kriteria tersebut diperlukan sumber daya yang baik. Tidak cukup hanya sampai pada penciptaan produk yang berkualitas dan berdaya saing tinggi, namun perusahaan harus mampu menemukan pasar produk yang optimal melalui berbagai strategi pemasaran yang dilakukan oleh sekelompok sumber daya perusahaan.

Andrews dalam Peteraf (1993) menyatakan apabila sumber daya digunakan dan dikombinasikan dengan keunikan yang khas atau superior dibandingkan dengan pesaing dapat menjadi dasar untuk keuntungan kompetitif.

Penggunaan sumber daya yang dimiliki (*physical* dan *intellectual*) perusahaan dapat melakukan berbagai inovasi demi terciptanya produk berkualitas yang kompetitif.

2.1.2 Strategi Bisnis

Strategi bersaing yang tepat didukung oleh organisasi, karena merupakan cara yang digunakan perusahaan untuk mencapai keunggulan kompetitif. Hal ini juga berdampak pada persaingan kekuatan dan kinerja perusahaan. Strategi sebagai petunjuk umum yang mengarahkan rencana organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan dalam mencapai tingkat laba yang diinginkan dalam lingkungan bisnis yang tingkat persaingannya makin ketat (Anthony dan Govindarajan, 1998). Strategi adalah pola tindakan utama yang dipilih untuk mewujudkan visi organisasi, melalui misi. Strategi membentuk pola pengambilan keputusan dalam mewujudkan visi organisasi. Dengan tindakan berpola, perusahaan dapat mengerahkan dan mengarahkan seluruh sumber daya organisasi secara efektif keperwujudan visi organisasi (Yurniwati, 2003).

Strategi bisnis sering juga dikenal dengan strategi bersaing, strategi bisnis ini berfokus pada peningkatan posisi bersaing produk atau jasa perusahaan dalam industri atau segmen pasar tertentu yang dilayani perusahaan. Soewarno (2013) menyatakan bahwa ada dua pertanyaan yang harus dijawab dalam strategi bisnis,

yakni: (1) apa yang seharusnya menjadi misi unit bisnis, dan (2) bagaimana unit bisnis berkompetisi untuk merealisasikan misi yang telah dicanangkan.

Strategi bersaing bertujuan untuk membangun posisi yang menguntungkan secara terus-menerus bila dibandingkan dengan kekuatan lain yang ikut menentukan dalam persaingan industri, sehingga kemampuan strategi unit bisnis untuk menghasilkan laba akan meningkat (Porter, 1998). Shank & Govindarajan dalam Soewarno (2013) mendefinisikan strategi sebagai suatu proses dimana manajer menggunakan periodisasi atau jangka waktu 3 (tiga) sampai dengan 5 (lima) tahun untuk mengevaluasi peluang lingkungan eksternal dan kekuatan internal serta sumber daya yang dimiliki organisasi untuk menetapkan tujuan maupun suatu perangkat tindakan dalam rangka mencapai tujuan.

Strategi bersaing menurut Porter (1998):

1. Strategi Keunggulan Biaya.

Strategi ini adalah kemampuan perusahaan atau sebuah unit bisnis untuk merancang, membuat, dan memasarkan sebuah produk sebanding dengan cara yang lebih efisien daripada pesaingnya. Dengan strategi ini strategi unit bisnis berusaha menjadi produsen dengan biaya terendah dalam suatu industri. Strategi ini ditujukan untuk pasar yang luas dan mengharuskan membangun secara agresif fasilitas skala efisien, pengurangan harga yang gencar, pengendalian biaya dan ongkos yang ketat, minimisasi biaya seperti R&D, pelayanan, tenaga penjual, iklan dan sebagainya. Beberapa perusahaan yang berhasil menjalankan strategi ini adalah Wal-Mart (pengecer), Timex (jam) dan Gateway 2000 (komputer).

2. Strategi Diferensiasi.

Strategi ini adalah kemampuan perusahaan untuk menyediakan nilai unik dan superior kepada pembeli dari segi kualitas, keistimewaan atau ciri-ciri khusus, layanan purna jual. Diferensiasi diarahkan pada pasar luas dan menetapkan harga premium. Diferensiasi adalah strategi aktif untuk mendapatkan hasil di atas rata-rata dalam sebuah bisnis tertentu karena loyalitas merk, akan membuat sensitivitas konsumen terhadap harga menjadi lebih rendah. Naiknya biaya bisa diarahkan kepada pembeli, loyalitas pembeli juga sebagai penghalang masuknya industri baru. Strategi diferensiasi lebih mungkin menghasilkan laba yang lebih tinggi daripada strategi biaya rendah karena diferensiasi menciptakan penghalang masuk yang lebih baik. Namun demikian strategi biaya rendah lebih mungkin untuk menimbulkan peningkatan pangsa pasar, contoh sukses penggunaan strategi diferensiasi adalah *Walt Disney Production* (hiburan) dan *Mercedes* (otomotif).

3. Strategi Fokus (Berbasis Biaya atau Diferensiasi).

Perusahaan dengan strategi fokus melayani kebutuhan spesifik ceruk pasar (*market niche*). Strategi fokus bisa memilih berbasis biaya atau diferensiasi. Perbedaannya terletak pada segmentasi yang lebih kecil. Strategi fokus memiliki tiga cara untuk melakukan celah pasar, (1) geografis, (2) tipe konsumen, (3) segmen lini produk. Perusahaan-perusahaan yang sukses menerapkan strategi fokus adalah Network Appliance (software), Juniper Network, Bessemer Trust (perbankan).

2.1.3 Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil (Lokatili dan Devie, 2013). 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.

Pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi perusahaan apabila dilakukan dengan sebaik-baiknya, karena itu informasi yang dihasilkan harus efektif dan efisien. Keefektifitasan suatu informasi tergantung dari cara penyampaian kepada pimpinan, yang menampung setiap informasi dan kemudian akan diolah menjadi informasi yang berguna dalam menilai kinerja. Penilaian kinerja dilakukan untuk menekan perilaku yang tidak diinginkan, melalui umpan balik hasil kinerja juga penghargaan baik yang bersifat intrinsik maupun ekstrinsik. Sehingga dapat disimpulkan tujuan utama penilaian kinerja yaitu untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi dan untuk mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan tindakan dan hasil yang

diinginkan. Pengukuran kinerja membahas mengenai sistem ukuran kinerja, yang menggabungkan informasi keuangan dengan informasi non keuangan. Tujuan dari sistem pengukuran kinerja adalah untuk membantu menerapkan strategi. Dalam menetapkan sistem tersebut, manajemen memilih ukuran-ukuran yang paling mewakili strategi perusahaan. Ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting masa kini dan masa depan.

Untuk menjadi efektif sistem pengukuran kinerja harus dikelola untuk mencerminkan konteks organisasi dan strategi (Nelly dalam Kennerley & Nelly, 2003) yang mana dalam penelitian ini sistem pengukuran kinerja sangat penting karena memiliki sejumlah langkah-langkah penyusunnya:

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 disebar luaskan.

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 yang dianggap tidak mampu mencerminkan kompleksitas dan nilai yang melekat dalam perusahaan, karena tidak memperhatikan hal-hal lain diluar

keuangan, yaitu sisi pelanggan dan karyawan yang merupakan faktor penting bagi perusahaan serta roda penggerak perusahaan (Gosh, 2006).

Hasil penelitian Burney & Nancy (2010) menyatakan bahwa ada hubungan yang positif antara kepuasan kerja seorang pengambil keputusan (manajer) terhadap strategi perusahaan yang diterapkan. Sistem pengukuran kinerja dapat bermanfaat bagi pemakainya apabila hasilnya dapat menyediakan umpan balik yang bisa membantu anggota organisasi dalam usaha perbaikan kinerja lebih lanjut. Horggren dan Foster dalam Narsa dan Yuniwati (2003) berpendapat, sistem pengukuran kinerja memiliki peran lain selain berperan dalam pengendalian dan memberikan umpan balik pada proses perencanaan dan pengambilan keputusan yaitu:

1. Memberikan kemudahan para manajer mengawasi jalannya bisnis mereka dan mengetahui aspek-aspek bisnis yang mungkin membutuhkan bantuan.
2. Sistem pengukuran kinerja adalah suatu alat komunikasi.
3. Sistem pengukuran kinerja sebagai dasar sistem penghargaan perusahaan.

Pengukuran kinerja adalah suatu proses untuk mengetahui seberapa bagus kinerja yang dilakukan individu atau kelompok dalam rangka mencapai sasaran strategis. Pengukuran kinerja yang dilakukan secara berkelanjutan dan memberikan umpan balik merupakan hal yang penting dalam upaya perbaikan secara terus-menerus dan mencapai keberhasilan dimasa yang akan datang sehingga perusahaan dapat mempertahankan kelangsungan usahanya.

2.1.4 Ukuran-Ukuran Keuangan

Pengukuran kinerja yang selama ini lazim digunakan adalah pengukuran kinerja yang hanya menekankan pada perspektif keuangan saja. Banyak sekali ukuran keuangan yang dapat digunakan untuk mengukur kinerja perusahaan. Anthoni dan Govindarajan (1998) menyatakan kinerja perusahaan diukur dengan sepuluh kriteria yaitu, *Return on Investmen*, laba, arus kas, biaya, pengembangan produk baru, volume penjualan, pangsa pasar, pengembangan pasar, pengembangan sumber daya manusia, politik dan kemasyarakatan.

Salah satu alat ukur kinerja keuangan yang sangat populer digunakan adalah *Return On Asset* (ROA). ROA mengukur kemampuan perusahaan menghasilkan tingkat keuntungan dengan keseluruhan aktiva yang tersedia dalam perusahaan (Frima, 2013).

Berbagai teknik dan metode yang sudah dikembangkan untuk pengukuran terhadap kinerja perusahaan secara keuangan. Dengan perkembangan tersebut orang mulai berpikir untuk melakukan pengembangan teknik dan metode pengukuran kinerja non keuangan, yang patut diperhatikan adalah bahwa pengukuran tersebut haruslah jelas dan alat ukur yang digunakan harus dapat mengukur keberhasilan perusahaan dalam menerjemahkan tujuan dan strateginya sehingga perusahaan dapat bertahan dalam jangka panjang. Pada penelitian ini menggunakan beberapa pengukuran keuangan, yang meliputi:

a. *Return on investment* (ROI)

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 :

- a) Mendorong manajer untuk memfokuskan pada hubungan antara penjualan, beban, dan investasi, sebagaimana yang diharapkan dari manajer pusat investasi.
- b) Mendorong manajer memfokuskan pada efisiensi biaya.
- c) Mendorong manajer memfokuskan pada efisiensi aktiva operasi.

Kelemahan dari *Return On Investment* (ROI):

- a) ROI mengakibatkan fokus yang sempit pada profitabilitas divisi dengan mengorbankan profitabilitas keseluruhan perusahaan.
- b) ROI mendorong para manajer untuk berfokus 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. *Divisional 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*

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*). Dan modal kerja bersih (*net working capital*) adalah aktiva lancar dikurangi hutang lancar.

e. *Product profitability*

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*

Capital Expenditure atau juga dikenal dengan nama belanja modal adalah pengeluaran yang dilakukan perusahaan untuk mendapatkan atau memperbaiki 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 di investasikan untuk jangka 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

j. *Operating profit*

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.

2.1.5 Ukuran-Ukuran Non Keuangan

Beberapa penulis berpendapat bahwa indikator non-keuangan yang lebih baik mencerminkan investasi dan kinerja aspek yang lebih berwujud, yang sangat baik untuk memprediksi kinerja keuangan masa depan (Epstein & Manzoni, 1998).

Informasi non keuangan menjadi sesuatu yang penting untuk menghasilkan informasi kinerja perusahaan. Pendayagunaan pegawai tidak hanya difokuskan kepada pengurangan biaya tenaga kerja, tetapi juga kepada bagaimana meningkatkan kualitas, mengurangi siklus waktu produksi, dan kebutuhan pemuasan pelanggan. Untuk kegiatan ini pegawai membutuhkan data untuk kinerja mereka misalnya: produk rusak, pengerjaan kembali produk cacat, sisa bahan, pengiriman tepat waktu, waktu pelayanan langganan, dan produk yang dikembalikan oleh konsumen.

Manajer harus mendorong agar pegawai berkerja dengan efektif untuk dapat bersaing di pasar global. Kaitannya dengan mutu pegawai (Atkinson, 1997) menyatakan siklus kualitas (*the cycle of quality*) untuk mendorong proses kinerja yaitu :

- 1) Identifikasi masalah (*indentifying the problem*)
- 2) Memantau masalah untuk tetap pada kondisi sesungguhnya (*monitoring the problem to asses its severity*)
- 3) Analisis masalah untuk menemukan kasusnya (*analyzing the problem to find its causes*)
- 4) Mengoreksi masalah (*correcting the problem*)

Ukuran-ukuran non keuangan tidak dapat menggantikan ukuran-ukuran keuangan, keduanya saling melengkapi (Kaplan & Norton, 2000). Pengukuran kinerja berdasarkan non keuangan akan berhubungan secara langsung dengan strategi bisnis dan dapat berubah sesuai dengan perubahan kondisi lingkungan bisnis. Ukuran-ukuran non keuangan tersebut merupakan aktiva intelektual dan tak berwujud yang dimiliki oleh suatu perusahaan.

Studi kasus oleh Fisher dan Brancato dalam Christopher et al (2003) telah mengidentifikasi tiga alasan utama perusahaan yang mengadopsi ukuran non keuangan.

1. **Keterbatasan yang dirasakan pada ukuran Akuntansi Berbasis**

Tradisional. Ukuran tradisional (1) menjelaskan peristiwa masa lalu (2) tidak memiliki kemampuan untuk memprediksi menjelaskan kinerja masa depan, (3) hasil pengukuran jangka pendek, (4) tidak ditindak lanjuti, sedikit memberikan informasi pada akar penyebab atau solusi untuk masalah, (5) tidak menangkap perubahan bisnis utama sampai terlambat, (6) sulit memberikan pertimbangan yang memadai untuk mengukur "intangible" aset seperti intelektual modal.

2. **Tekanan kompetitif.** Banyak perusahaan mengalami guncangan yang

dirasakan dengan lingkungan operasi mereka yang memotivasi manajemen untuk menemukan cara-cara baru dalam mengelola, mengukur dan pengendalian operasi. Perubahan substansial dalam sifat dan intensitas persaingan memaksa perusahaan untuk menentukan dan mengukur non keuangan "driver value" terkemuka untuk sukses dalam

lingkungan kompetitif baru. Penekanan terbesar ditempatkan pada langkah-langkah non keuangan di perusahaan dalam menghadapi persaingan.

3. **Hasil dari Inisiatif lain.** Perusahaan-perusahaan lain mengadopsi langkah-langkah non keuangan sebagai hasil dari inisiatif perbaikan yang diperlukan 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 dengan produk atau jasa perusahaan, yang mengarah ke penekanan lebih besar pada ukuran non keuangan pelanggan seperti keluhan, kepuasan dan retensi (*US Department of Commerce 1997*).

Teeratansirikool dan Siengthai (2010) melakukan penelitian tentang hubungan antara strategi kompetitif, pengukuran kinerja, dan kinerja organisasi di perusahaan yang terdaftar di Thailand. Penelitian ini menemukan bahwa strategi bersaing secara positif dan secara signifikan meningkatkan kinerja organisasi melalui pengukuran kinerja. Pengukuran non keuangan dirasakan lebih signifikan. Secara internal aktivitas yang mencipta nilai bagi pemegang saham harus diidentifikasi dan dikelola dengan baik. Sedangkan secara eksternal, investor butuh akses untuk mencipta nilai. Dengan demikian baik secara internal dan eksternal organisasi membutuhkan cara yang tepat untuk memperoleh dan mengkomunikasikan aktivitas terkait dengan strategi dan visinya. Pada penelitian ini menggunakan beberapa pengukuran non keuangan, yang meliputi:

a. Customer satisfaction

Kepuasan pelanggan sebagai keseluruhan sikap yang ditunjukkan konsumen atas barang atau jasa setelah pelanggan tersebut memperoleh dan menggunakannya. 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 dan Norton (2009) 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.

d. Teknologi utilization

Sejauh mana kemanfaatan penggunaan teknologi bagi perusahaan, teknologi yang dipakai tepat dan lebih maju tingkatannya maka akan memungkinkan tepat waktu dalam menyelesaikan proses produksi, jumlah produksi lebih banyak dan bermutu, memperkecil terjadinya pemborosan bahan. Dengan memperhatikan hal tersebut, maka penerapan teknologi dapat mendukung peningkatan kinerja.

e. Percentage of market share

Mengukur pangsa pasar dapat segera dilakukan bila kelompok pelanggan sasaran atau segmen pasar sudah ditentukan, kelompok industri, asosiasi perdagangan, data 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).

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 citra yang jelas kepada pelanggan potensial, mendorong pelanggan saat ini dan pelanggan potensial untuk mengasosiasikan citra diri mereka kepada perusahaan.

g. *Employee training*

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 posisi tertentu ditetapkan sedemikian rupa sehingga para pekerja yang menempati posisi ini dapat menampilkan kapabilitas penting yang dibutuhkan dalam mencapai tujuan pelanggan dan proses bisnis internal.

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 dan keahlian pekerja, inovasi, proses interen 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 per pekerja. Dengan semakin efektifnya pekerja dalam menjual lebih banyak produk dan jasa dengan nilai tambah yang meningkat, pendapatan per pekerja seharusnya juga meningkat.

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 atas tujuan dan ukuran dapat memotivasi dan memantau keberhasilan pembentukan kinerja tim.

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. 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

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 disain produk sehingga meningkatkan alternatif pilihan, meningkatkan manfaat atau nilai kepuasan pelanggan.

2.1.6 Pengembangan Ukuran-Ukuran Kinerja

Implementasi sistem pengukuran kinerja terdiri dari serangkaian aktivitas - aktivitas yang dikelola dan dijalankan oleh manajemen puncak untuk memonitor pencapaian tujuan perusahaan yang telah ditetapkan. Akan tetapi tanpa peran dari

seluruh anggota perusahaan, implementasi sistem pengukuran kinerja ini tidak akan berhasil secara efektif untuk mengukur kinerja perusahaan secara keseluruhan (Wouters & Wilderom, 2008).

Aktivitas-aktivitas dalam implementasi di atas juga menunjukkan adanya proses perancangan seperti merancang ukuran kinerja, cara pengukuran data, merancang target kinerja dan sistem informasi. Perancangan dan implementasi merupakan dua istilah yang sulit dipisahkan dalam sistem pengukuran kinerja. Sehingga banyak literatur yang menggabungkan dua istilah ini menjadi " proses pengembangan " (Wouters & Wilderom, 2008).

Perusahaan menggunakan sistem pengukuran kinerja untuk mengelola bisnisnya, sehingga sistem pengukuran kinerja harus memberikan gambaran mengenai ukuran-ukuran kinerja dan memberikan informasi yang tepat ketika diperlukan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh (Kennerley & Neely, 2003) menunjukkan bahwa perubahan sistem pengukuran kinerja suatu organisasi dibentuk dari ketiga hal dibawah ini yaitu:

1. *Reflection*: melihat pada sistem pengukuran kinerja yang ada untuk mengidentifikasi ukuran mana yang tidak tepat dan dimana akan dilakukan perbaikan.
2. *Modification*: memodifikasi sistem pengukuran kinerja untuk menjamin organisasi berada pada situasi yang tepat/sesuai dengan strategi.
3. *Deployment*: penjabaran dari sistem pengukuran kinerja yang telah dimodifikasi sehingga dapat digunakan untuk mengelola kinerja organisasi.

Terlihat jelas bahwa aktifitas-aktifitas dalam pengembangan sistem pengukuran kinerja merupakan suatu siklus yang terus berulang secara kontinu (Kennerley & Neely, 2003). Pada umumnya aktifitas-aktifitas tersebut dapat dikelompokkan menjadi aktifitas perancangan, implementasi, penggunaan dan *review*.

Evaluasi terhadap kinerja perusahaan tidak lagi hanya mengandalkan pada persepektif keuangan, tetapi juga perspektif non keuangan, kenyataan inilah yang menjadi awal terciptanya konsep *balanced scorecard*.

2.1.7. Kinerja Perusahaan

Kinerja adalah gambaran mengenai tingkat pencapaian pelaksanaan suatu kegiatan, program atau kebijakan dalam mewujudkan sasaran, tujuan, misi dan visi organisasi yang tertuang dalam strategi suatu perusahaan. Istilah kinerja sering digunakan untuk menyebut prestasi atau tingkat keberhasilan individu maupun kelompok individu. Kinerja bisa diketahui hanya jika individu atau kelompok individu tersebut mempunyai kriteria keberhasilan yang telah ditetapkan. Kriteria keberhasilan ini berupa tujuan-tujuan atau target-target tertentu yang hendak dicapai. Tanpa ada tujuan atau target, kinerja seseorang atau organisasi tidak mungkin dapat diketahui karena tidak ada tolok ukurnya.

Kinerja sering didefinisikan hanya sebagai hasil atau pencapaian tujuan yang telah diukur. Tapi yang sebenarnya kinerja adalah tidak hanya dari apa yang telah dicapai tetapi bagaimana mereka mencapainya. Menurut Mulyadi (2001) kinerja adalah penentuan secara periodik efektifitas operasional organisasi, bagian

organisasi dan karyawannya berdasarkan sasaran, standar dan kriteria yang telah ditetapkan sebelumnya.

Menurut Mahoney dalam Sudarmadji (2012) kinerja adalah hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi bersangkutan secara legal, tidak melanggar hukum dan sesuai dengan moral maupun etika.

Perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi pada umumnya memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam usaha memenuhi kepentingan para anggotanya. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan merupakan prestasi manajemen. Penilaian prestasi atau kinerja suatu perusahaan diukur karena dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan baik pihak internal maupun pihak eksternal. Tujuan pokok penilaian kinerja adalah untuk memotivasi karyawan dalam mencapai sasaran organisasi (Mulyadi, 2001).

Penilaian kinerja Hansen dan Mowen (2006) menyatakan bahwa aktivitas penilaian kinerja terdapat dua jenis pengukuran, yaitu: keuangan dan non keuangan. Pengukuran ini dirancang untuk menilai bagaimana aktivitas kinerja dan hasil akhir yang dicapai. Penilaian kinerja juga dirancang untuk menyingkap jika terjadi kemandekan maka akan dilakukan perbaikan.

2.2. Tinjauan Kajian Terdahulu

Tinjauan penelitian terdahulu dapat dilihat pada tabel dibawah ini

Tabel 2.1
Penelitian sebelumnya yang relevan

Peneliti	Sampel	Variabel	Hasil
Lulya Teeratansirikol, Sununta Siengthai. 2010	101 CEO perusahaan manufaktur dan jasa yang terdaftar di Thailand Dengan Kuisisioner Path Analisis	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Competitive strategy</i> • <i>.Performance measurement</i> • <i>Organizational performance</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi kompetitif berhubungan positif dengan pengukuran kinerja. • Pengukuran kinerja mempunyai pengaruh positif dengan kinerja perusahaan. • Strategi diferensiasi mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja perusahaan • Pengukuran keuangan mempunyai hubungan signifikan dengan kinerja perusahaan.
Bastian, Muchlish, 2012	86 manajer perusahaan manufaktur di Jawa dan Banten. Dengan kuisisioner, SEM	<ul style="list-style-type: none"> • PEU • Strategi bisnis • <i>Performance measurement system</i> • <i>Performance organization</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi bisnis mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja organisasi • Sistem pengukuran non keuangan mempunyai hubungan signifikan dengan kinerja organisasi • Sistem pengukuran kinerja keuangan tidak berhubungan signifikan dengan kinerja organisasi • PEU berhubungan signifikan dengan strategi bisnis diferensiasi • PEU berhubungan positif dan signifikan dengan system pengukuran kinerja dan kinerja organisasi
Kennerley dan Neely 2003	100 manager perusahaan elektrik di UK	<ul style="list-style-type: none"> • Pengukuran kinerja • <i>Systems redesign</i> • <i>Operation strategy</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Meneliti tentang kemampuan yang luas dari proses, SDM, system dan budaya memungkinkan perusahaan mengatasi perubahan lingkungan dan memodifikasi system pengukuran kinerja.
Spencer, Joiner dan Salmon 2009	Manager keuangan 200 perusahaan manufaktur di Australia yang masuk daftar	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi diferensiasi • Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan. • Kinerja organisasi 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi diferensiasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja organisasi melalui peran mediasi ukuran kinerja keuangan dan kinerja non keuangan.

	Review Weekly list of Australia's Largest Companies.	<ul style="list-style-type: none"> • Ukuran perusahaan 	
Noorlailie Soewarno Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga 2013	Seluruh manajer perusahaan terbuka yang listing di BEJ Path analisis	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Information capital readiness</i> • strategi bersaing • BSC • Kinerja manajerial 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian ini mendukung teori yang dikemukakan oleh Kaplan & Norton (1992), yang menyatakan bahwa Sistem Pengukuran Kinerja dapat mendukung implementasi Strategi Bisnis dalam peningkatan Kinerja Manajerial dan pada akhirnya dapat meningkatkan Kinerja Organisasi.
Yamin, Gunasekaran, dan Mavondo 1999	214 perusahaan manufaktur di Australia yang dirilis di AMC tahun 1991-1992	<ul style="list-style-type: none"> • Strategi generik • Kinerja perusahaan • Keunggulan bersaing 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan ada perbedaan signifikan dalam konfigurasi variabel oleh organisasi yang mengadopsi strategi generik yang berbeda, terhadap kinerja perusahaan juga perbedaan yang signifikan diseluruh jenis strategi.
Cristopher D. Ittner 2003	Kuisisioner 600 perusahaan jasa keuangan di US. Korelasi	<ul style="list-style-type: none"> • <i>Performance</i> • <i>Financial and non financial Measurement</i> • <i>Strategy</i> 	<ul style="list-style-type: none"> • Hasil penelitian menunjukkan bahwa kinerja organisasi berhubungan positif terkait sejauh mana dalam penggunaan informasi yang berkaitan dengan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan, Dan kinerja organisasi berhubungan positif terkait sejauh mana praktek pengukuran diselaraskan dengan strategi perusahaan. Kinerja organisasi berhubungan positif terkait sejauh mana praktek pengukuran kinerja

2.3. Hubungan Strategi Bisnis dengan Kinerja Perusahaan

Strategi sering dianggap sebagai sarana yang dicapai perusahaan untuk memelihara keunggulan kompetitif atas perusahaan lain dalam industri (Porter, 1998). Keunggulan kompetitif merupakan karakteristik bisnis yang memberikan keunggulan pada bisnis dibanding pesaing. Pilihan kinerja yang tepat akan

menciptakan kinerja yang superior bagi perusahaan. Pilihan strategi ini menjadi bagian yang perlu diperhatikan dalam penciptaan nilai bagi konsumen dan menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan.

Yamin et al (1999) menyatakan ada perbedaan peningkatan kinerja perusahaan dengan pilihan strategi bisnis yang digunakan. Dalam penelitian Lokatilie dan Devie (2013) dijelaskan bahwa keunggulan bersaing juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Soewarno (2013) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat mendukung implementasi strategi bisnis dalam peningkatan kinerja organisasi.

Spencer et al (2009) menyatakan bahwa strategi diferensiasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja organisasi melalui peran mediasi ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Musthafa (2013) menyatakan bahwa strategi bisnis diferensiasi paling banyak digunakan di kawasan industri cakung. Terbukti dari hasil penelitian ini yang menunjukkan adanya perbedaan hasil kinerja pada perusahaan yang menggunakan strategi yang berbeda, dimana perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi memiliki kinerja lebih baik.

Dari beberapa hasil penelitian di atas hipotesis sementara bahwa:

Ho1: Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara strategi bisnis dengan kinerja perusahaan

Ha1: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Strategi bisnis dengan kinerja perusahaan

2.4. Hubungan Tipe Ukuran Kinerja Keuangan dan Non Keuangan Dengan Kinerja Perusahaan

Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan. Selain digunakan untuk menilai keberhasilan perusahaan juga dapat digunakan sebagai dasar untuk mengevaluasi hasil kerja dari periode yang lalu. Pengukuran kinerja dapat digunakan untuk mengontrol dan meningkatkan proses di dalam organisasi, dengan memfokuskan kepada peningkatan nilai kepada pelanggan melalui proses bisnis.

Sistem pengukuran kinerja membahas mengenai penggabungan ukuran keuangan dan non keuangan. Ukuran-ukuran non keuangan tidak dapat menggantikan ukuran-ukuran keuangan, keduanya saling melengkapi (Kaplan & Norton, 2000). Pengukuran kinerja berdasarkan non keuangan akan berhubungan secara langsung dengan strategi bisnis dan dapat berubah sesuai lingkungan bisnis.

Teerantansirikool and Siengthai (2010) menyatakan bahwa pengukuran kinerja berhubungan positif dengan kinerja perusahaan. Ittner et al (2003) dalam penelitiannya dijelaskan bahwa kinerja organisasi berhubungan positif sejauh mana dalam penggunaan informasi yang berkaitan dengan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan, dan kinerja organisasi berhubungan positif sejauh mana praktek pengukuran diselaraskan dengan strategi perusahaan.

Dari beberapa hasil penelitian di atas hipotesis sementara bahwa :

Ho2: Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan kinerja perusahaan

Ha2: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan kinerja perusahaan

2.5. Hubungan Strategi Bisnis Dengan Penggunaan Tipe-Tipe Ukuran Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan

Strategi sering dianggap sebagai sarana yang dicapai perusahaan untuk memelihara keunggulan kompetitif atas perusahaan lain dalam industri (Porter, 1998). Salah satu tipologi strategis yang paling sering digunakan dikembangkan oleh Porter (1998), yang mengidentifikasi strategi generik: diferensiasi, keunggulan biaya, dan fokus. Strategi diferensiasi melibatkan perusahaan menciptakan produk atau layanan, yang dianggap unik dalam beberapa aspek nilai pelanggan. Keunggulan biaya menekankan harga murah dibandingkan dengan pesaing. Porter (1998) mengemukakan bahwa keunggulan biaya dan strategi diferensiasi mempunyai hubungan mutual yang saling eksklusif. Strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk (Porter, 1998).

Sejumlah penelitian telah menunjukkan bahwa banyak perusahaan manufaktur melihat strategi diferensiasi sebagai sarana yang lebih penting dan berbeda untuk mencapai keunggulan kompetitif dari strategi biaya rendah. Soewarno (2013) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat mendukung implementasi strategi bisnis dalam peningkatan kinerja organisasi. Bastian dan Muchlish (2012) dalam penelitiannya dijelaskan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja keuangan saja dianggap tidak mampu menjawab kebutuhan, manfaat strategi dan peluang bisnis jangka panjang karena hanya mengejar keuntungan jangka pendek.

Spencer et al (2009) menyatakan bahwa strategi diferensiasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja organisasi melalui peran mediasi ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Musthafa (2013) menyatakan bahwa strategi bisnis diferensiasi paling banyak digunakan dikawasan industri cakung. Terbukti dari hasil penelitian ini yang menunjukkan adanya perbedaan hasil kinerja pada perusahaan yang menggunakan strategi yang berbeda, dimana perusahaan yang menggunakan strategi diferensiasi memiliki kinerja lebih baik

Dari beberapa hasil penelitian di atas hipotesis sementara bahwa :

Ho3: Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara strategi bisnis dengan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan

Ha4: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara Strategi bisnis dengan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan

2.6. Hubungan Strategi Bisnis, Penggunaan Tipe-Tipe Ukuran Kinerja Keuangan dan Non Keuangan Dengan Kinerja Perusahaan

Pemilihan alat ukur kinerja yang membantu mengevaluasi kinerja unit bisnis merupakan tantangan yang harus dihadapi oleh organisasi. Frima (2013) menyatakan bahwa penilaian kinerja berdasarkan kepuasan pelanggan pada level *high benefit* yaitu sebesar 96%. Dalam Penelitian Soewarno (2013) banyak kritik ditujukan atas pengukuran kinerja yang bertumpu pada aspek keuangan (berdasar data akuntansi saja) karena pengukuran ini tidak mampu menangkap penambahan *value* yang diciptakan oleh perusahaan. Dan pada penelitian Spencer et al (2009) dijelaskan hubungan positif antara penggunaan ukuran kinerja non keuangan dan kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, menyarankan sistem pengukuran kinerja baru yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan.

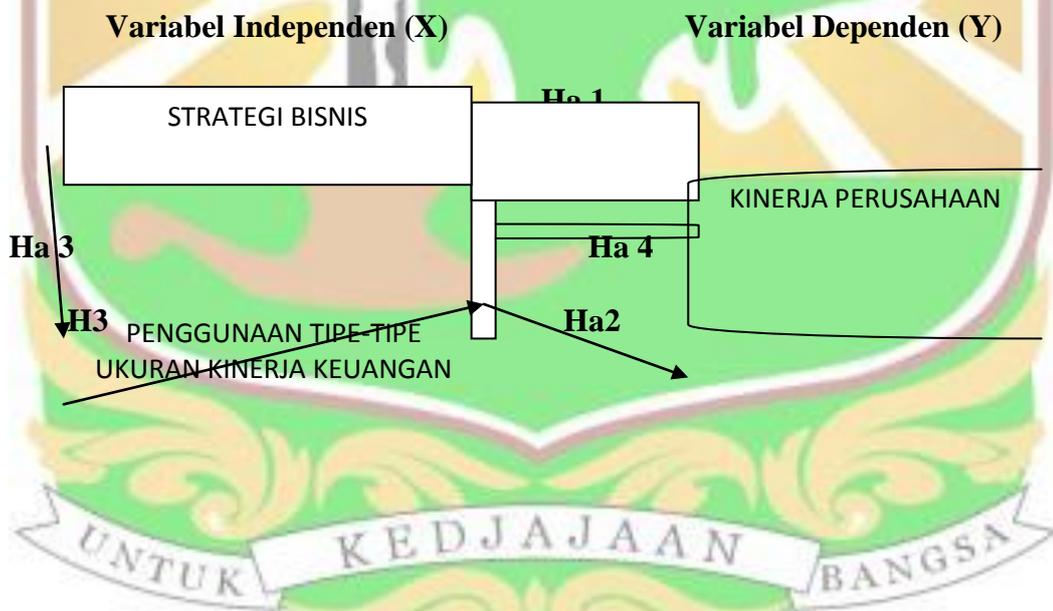
Dari beberapa hasil penelitian di atas hipotesis sementara bahwa :

Ho4: Tidak terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara strategi bisnis dan penggunaan ukuran-ukuran kinerja keuangan dan non keuangan secara bersama-sama dengan kinerja perusahaan.

Ha4: Terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara strategi bisnis dan penggunaan ukuran – ukuran kinerja secara bersama-sama dengan kinerja perusahaan.

2.7. Kerangka Penelitian

Berdasarkan teori, penelitian dan beberapa studi yang dikemukakan oleh para ahli sebagaimana di atas yang menggambarkan terdapatnya hubungan antara strategi bisnis, penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan, dan kinerja perusahaan, maka peneliti mengidentifikasi 2 variabel independen (variable X) yaitu strategi bisnis (X1) dan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan (X2), yang diperkirakan mempunyai hubungan terhadap kinerja perusahaan (variable Y). Kerangka penelitian dapat digambarkan sebagai berikut :



BAB III

METODE PENELITIAN

3. 1. Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian metode kuantitatif dengan pendekatan *deskriptif verifikatif* yang bertujuan untuk menjelaskan penerapan strategi bisnis, penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja, dan kinerja perusahaan pada perusahaan manufaktur dikawasan industri Batam. Metode penelitian kuantitatif yaitu metode penelitian yang berlandaskan pada filsafat positivisme, digunakan untuk meneliti pada populasi atau sampel tertentu, pengumpulan data menggunakan instrument penelitian, analisis data bersifat kuantitatif/statistic, dengan tujuan untuk menguji hipotesis yang telah ditetapkan (Sugiono, 2013). Metode deskriptif menurut Sugiyono (2013) adalah metode yang digunakan untuk menggambarkan atau menganalisis suatu hasil penelitian tetapi tidak digunakan untuk membuat kesimpulan. Metode verifikatif digunakan untuk menguji kebenaran melalui pengumpulan data di lapangan.

Dengan menggunakan metode penelitian ini akan diketahui hubungan yang signifikan antara variabel yang diteliti sehingga menghasilkan kesimpulan yang akan memperjelas gambaran mengenai objek yang diteliti. Penelitian *deskriptif verifikatif* bertujuan untuk menguji pengaruh variable independen terhadap variable dependen.

Variabel independen adalah variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab perubahan atau timbulnya variabel dependen (Sugiono, 2010). Variabel independen dalam penelitian ini adalah strategi bisnis Porter (1998) dan

penggunaan ukuran – ukuran kinerja. Variabel dependen adalah variabel yang dipengaruhi atau yang menjadi akibat, karena adanya variabel independen. Variabel dependen penelitian ini adalah kinerja perusahaan.

Penelitian ini juga merupakan penelitian asosiatif. Penelitian asosiatif merupakan penelitian yang bertujuan untuk mengetahui pengaruh ataupun juga hubungan antara dua variabel atau lebih. Penelitian ini mempunyai tingkatan tertinggi dibandingkan dengan deskriptif dan komparatif, karena dengan penelitian ini dapat dibangun suatu teori yang dapat berfungsi untuk menjelaskan, meramalkan dan mengontrol suatu gejala.

3.2. Populasi dan Sampel Penelitian.

Populasi menurut Sugiyono (2013:148) adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek/subyek yang mempunyai kualitas dan karakteristik tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya. Jadi berdasarkan pengertian yang telah dijelaskan diatas maka populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur dari kawasan industri di daerah Batam. Perusahaan manufaktur dipilih karena ada bukti, bahwa sektor manufaktur menghadapi ketidakpastian lingkungan yang cukup besar karena persaingan yang ketat dibawa oleh globalisasi (Spencer et al, 2009).

Menurut Yusuf (2013:149) sampel adalah sebagian dari populasi yang terpilih dan mewakili populasi tersebut. Teknik pengambilan sampel digunakan untuk menentukan sampel yang akan digunakan dalam penelitian. Pengambilan sampel dilakukan dengan cara *non probability sampling* menggunakan teknik

purposive random sampling, yaitu pengambilan sampel secara acak dengan tujuan atau pertimbangan-pertimbangan tertentu.

Adapun kriteria dalam pemilihan sampel ini adalah manager akuntansi dan manager pemasaran pada perusahaan-perusahaan manufaktur dalam kawasan industri Batam, yang menerapkan strategi bisnis Porter (1998) dan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

3.3. Defenisi Operasional Variabel

Variabel-variabel yang dipergunakan dalam penelitian ini yaitu variabel independen adalah strategi bisnis (X_1) penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan (X_2). Variabel dependen adalah kinerja perusahaan (Y). Selanjutnya dapat diuraikan definisi operasional dari penelitian ini sebagai berikut:

1. Strategi (X_1)

Strategi sering dianggap sebagai sarana yang dicapai perusahaan untuk memelihara keunggulan kompetitif atas perusahaan lain dalam industri (Porter, 1998). Variabel ini diukur dengan menggunakan instrumen yang telah digunakan oleh Musthafa (2013). Variabel strategi bisnis untuk keunggulan biaya diukur dengan menggunakan 6 item, differensiasi 5 item dan fokus 2 item. Responden diminta untuk menunjukkan tingkat penekanan bahwa perusahaan mereka telah menggunakan berbagai prioritas strategis. Variabel strategi bisnis diukur dengan menggunakan skala terendah untuk menunjukkan tidak pernah digunakan, sedangkan skala tertinggi menunjukkan selalu digunakan.

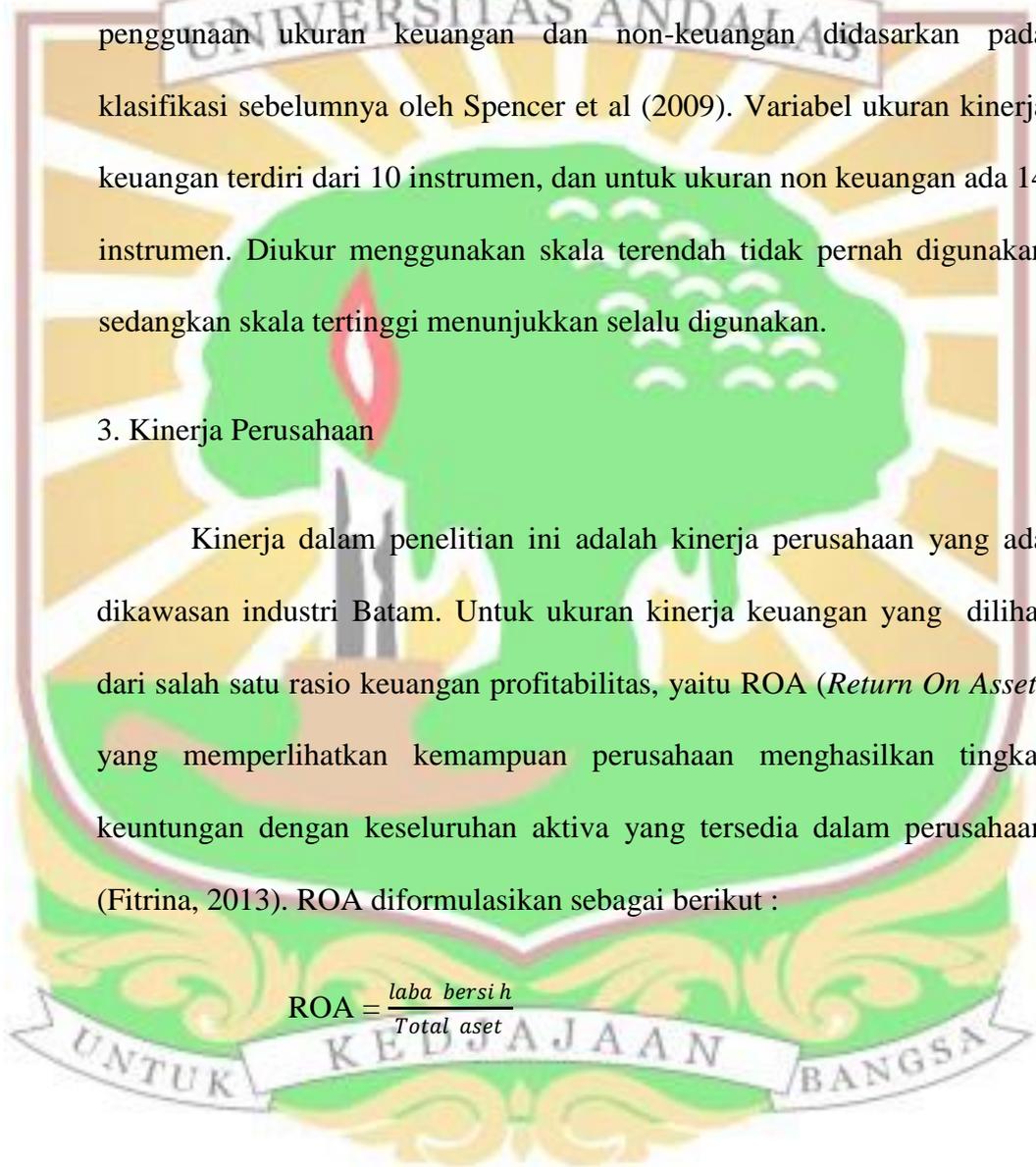
2. Penggunaan tipe – tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan

Penggunaan merupakan suku kata yang terdiri dari kata benda guna yang berarti proses, cara, perbuatan menggunakan sesuatu atau pemakaian, menurut kamus besar bahasa Indonesia. Klasifikasi langkah-langkah penggunaan ukuran keuangan dan non-keuangan didasarkan pada klasifikasi sebelumnya oleh Spencer et al (2009). Variabel ukuran kinerja keuangan terdiri dari 10 instrumen, dan untuk ukuran non keuangan ada 14 instrumen. Diukur menggunakan skala terendah tidak pernah digunakan sedangkan skala tertinggi menunjukkan selalu digunakan.

3. Kinerja Perusahaan

Kinerja dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan yang ada dikawasan industri Batam. Untuk ukuran kinerja keuangan yang dilihat 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 (Fitrina, 2013). ROA diformulasikan sebagai berikut :

$$ROA = \frac{\text{laba bersih}}{\text{Total aset}}$$



Defenisi Operasional Perusahaan

No	Variabel	Defenisi Operasional	Dimensi
1	Strategi Bisnis Porter	Strategi sering dianggap sebagai sarana yang dicapai perusahaan untuk memelihara keunggulan kompetitif atas perusahaan lain dalam industri (Porter, 1980; 1985). Salah satu tipologi strategis yang paling sering digunakan dikembangkan oleh Porter (1980; 1985), yang mengidentifikasi strategi generik: differensiasi, keunggulan biaya, dan fokus. Strategi differensiasi melibatkan perusahaan menciptakan produk atau layanan, yang dianggap unik dalam beberapa aspek nilai pelanggan. Biaya kepemimpinan menekankan harga murah dibandingkan dengan pesaing. Strategi fokus diintegrasikan dengan salah satu strategi generik lainnya: strategi biaya rendah atau strategi pembedaan karakteristik produk, Porter (1980; 1985).	<p>a. Strategi keunggulan biaya indikatornya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Melaksanakan biaya produksi rendah • Melaksanakan biaya operasional rendah. • Melaksanakan harga pokok produk rendah. • Adanya ketersediaan produk setiap saat di gudang. • Adanya ketersediaan produk di distributor. • Melakukan pengendalian efisiensi disemua rantai nilai secara ketat. • Melakukan pengendalian produktivitas. <p>b. Strategi differensiasi Indikatornya:</p> <ul style="list-style-type: none"> • Menyediakan produk kualitas tinggi. • Menyediakan fitur produk yang unik. • Perubahan cepat dalam disain dan pengenalan produk baru. • Menyediakan layanan purna jual. • Produk dan jasa sesuai kebutuhan pelanggan <p>c. Strategi Fokus Indikatornya :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Ceruk pasar • Spesialisasi produk (Musthafa, 2013)
2	Penggunaan Tipe ukuran-ukuran kinerja	Penggunaan berarti menggunakan atau memakai sesuatu cara, dalam kamus besar bahasa Indonesia. Tipe-tipe ukuran kinerja merupakan sekelompok ukuran yang berkaitan langsung dengan strategi dan penilaian kinerja suatu perusahaan. (X. Sarah Yang Spencer, 2009)	<p>Ukuran keuangan indikatornya</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Return on investmen</i> • <i>Budget variance analysis</i> • <i>Divisioanal profit</i> • <i>Working capital ratio</i> • <i>Cash flow return on investment</i> • <i>Shareholders value added measures</i> • <i>Product profitability</i>

			<ul style="list-style-type: none"> • <i>Capital expenditure</i> • <i>Customer profitability</i> • <i>Percentage sales from new products</i> • <i>Inventory turn over</i> • <i>Sales revenue</i> • <i>Operating profit</i> <p>Ukuran non keuangan indikatornya</p> <ul style="list-style-type: none"> • <i>Customer satisfaction</i> • <i>Customer acquisition</i> • <i>Response time</i> • <i>Technologi utilization</i> • <i>Percentage of market share</i> • <i>Level of brand recognition</i> • <i>Employee training</i> • <i>Employee attitude</i> • <i>Employee performance</i> • <i>Team performance</i> • <i>Ontime delivery</i> • <i>Process produktivity</i> • <i>After-sales service</i> • <i>New product innovation</i> <p>(X. Sarah Yang Spencer, 2009)</p>
3	Kinerja perusahaan	Kinerja perusahaan yang diukur (dilihat) dari dalam satu rasio keuangan profitabilitas, yaitu ROA (<i>Return On Asset</i>) yang memperlihatkan kemampuan perusahaan menghasilkan tingkat keuntungan dengan keseluruhan aktiva, Frima (2013). Dan untuk ukuran non keuangannya digunakan <i>sales volume</i> yaitu total penjualan yang dinilai dengan unit oleh perusahaan dalam periode tertentu untuk mencapai laba yang maksimal sehingga dapat menunjang pertumbuhan perusahaan.	<p>Ukuran kinerja keuangan perusahaan, indikatornya :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Laba bersih • Rata-rata total asset (Rahayu 2005, dalam Laila Sari Fitriana, 2013) <p>Ukuran kinerja non keuangan perusahaan indikatornya :</p> <ul style="list-style-type: none"> • Sales Volume (Spencer et al 2009)

3.4. Pengembangan Instrumen

1. Penyusunan Instrumen

Menurut Sugiyono (2013:142) instrumen penelitian adalah salah satu alat yang digunakan untuk mengukur fenomena alam atau sosial yang digunakan secara spesifik. Instrumen penelitian yang digunakan adalah skala *Likert*. Skala *Likert* dikembangkan oleh Rensis Likert, yang merupakan suatu *series* butir (butir soal). Menurut Yusuf (2013:221) skala merupakan suatu *series item* (butir soal) dimana responden hanya memberikan persetujuan atau ke tidak setujuannya terhadap butir soal dengan maksud untuk mengukur sikap individu dalam dimensi yang sama dan individu menempatkan dirinya ke arah satu kontinuitas dari butir soal.

Untuk keperluan analisis kuantitatif, maka data yang diperoleh dari hasil pengadministrasian instrumen akan diolah dengan memberikan skor pada masing-masing butir pernyataan. Butir pernyataan disusun dalam bentuk lima skala yaitu: SD (Sering Digunakan), KD (Kadang-kadang Digunakan), TT (Tidak Tau), JD (Jarang Digunakan), TPD (Tidak Pernah Digunakan). Penskoran untuk masing-masing pernyataan dapat dilihat pada Tabel 3 berikut:



Tabel 3.1

Skor Item Skala Strategi Bisnis dan Penggunaan Tipe-Tipe Ukuran Kinerja Keuangan dan Non Keuangan

Pilihan Jawaban	Pernyataan Positif (+)	Pernyataan Negatif (-)
	Skor	Skor
Sering Digunakan	5	1
Kadang-kadang Digunakan	4	2
Tidak Tau	3	3
Jarang Digunakan	2	4
Tidak Pernah Digunakan	1	5

Sumber: Sugiyono (2013)

2. Uji Instrumen

Uji kualitas data dimaksudkan untuk mengetahui seberapa besar tingkat konsistensi dan akurasi data yang dikumpulkan dari penggunaan instrumen penelitian. Pengujian terhadap kualitas data penelitian ini dapat dilakukan dengan uji validitas dan reliabilitas.

a. Validitas

Validitas menurut Ghazali (2005) adalah dimaksudkan seberapa jauh instrumen itu benar-benar mengukur apa yang hendak diukur. Analisa terhadap butir-butir pernyataan penelitian memanfaatkan pengujian data maka digunakan model *corrected item total correlation*. Masing-masing pertanyaan dikatakan valid apabila memiliki nilai *corrected item total correlation* diatas atau sama dengan 0,30 sedangkan item pertanyaan yang tidak memenuhi kriteria diatas dieliminasi dari model pengolahan data.

Menghindari resiko kesalahan perhitungan manual dan mendapatkan hasil analisis yang tepat dan akurat maka dalam hal pengolahan data ini peneliti menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) for windows release 20.00.

Selain menggunakan cara di atas untuk menganalisis, dapat juga ditafsirkan secara manual yakni dengan menentukan t_{tabel} berdasarkan df -nya. Sunyoto (2011:72) mengungkapkan bahwa butir pernyataan dikatakan valid apabila t_{hitung} masing-masing butir pernyataan lebih besar dari t_{tabel} dan jika $t_{hitung} < t_{tabel}$ maka butir tersebut tidak valid.

b. Reliabilitas

Reliabilitas mengacu kepada sejauh mana konsistensi suatu alat ukur yang digunakan dalam mengukur apa yang hendak diukur. Yusuf (2011:79) menyatakan bahwa suatu alat akan dikatakan reliabel, apabila alat ukur itu diuji cobakan kepada objek atau subjek yang sama secara berulang-ulang, maka hasilnya tidak akan jauh berbeda, konsisten, stabil atau relatif sama (tidak berbeda secara statistik).

Uji reliabilitas dari seluruh alat ukur (instrumen penelitian) dilakukan dengan menggunakan teknik *Alpha Cronbach*, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{11} = \left[\frac{k}{k-1} \right] \left[1 - \frac{\sum \sigma^2 b}{\sigma^2 t} \right]$$

Keterangan :

r_{11} = koefisien reliabilitas instrumen

k = banyaknya butir pertanyaan

$\sum \sigma^2_b$ = jumlah varian butir

σ^2_t = varian total antara 0,80 sampai dengan 1,0 = sangat tinggi

(Usman, 2011:291).

Menurut Usman dan Akbar (2011:289) jika koefisiennya sama atau lebih dari 0.80 maka instrumennya dikatakan reliabel. Untuk mendapatkan hasil analisis yang tepat dan akurat serta menghindari kemungkinan resiko kesalahan yang lebih tinggi dengan perhitungan manual maka dalam hal pengolahan data ini peneliti menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) for windows release 20.00.

3.5. Data dan Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer dan data sekunder tahun 2015. Teknik pengumpulan data dilakukan dengan cara memberikan kuisisioner kepada responden. Jenis kuisisioner yang digunakan adalah kuisisioner tertutup dengan skala *likert*. Alasan digunakannya kuisisioner tertutup karena memberi kemudahan responden dalam memberikan jawaban.

3.6. Teknik Analisis Data

Menurut Yusuf (2005:36) analisis data merupakan salah satu langkah dalam kegiatan penelitian yang sangat menentukan ketepatan hasil penelitian. Sejalan dengan itu, Sudjana (1996:198) menyatakan analisis data dalam penelitian adalah suatu kegiatan yang sangat penting dan memerlukan ketelitian, serta

kekritisian dari peneliti. Data yang telah terkumpul akan dianalisis dengan menggunakan bantuan program SPSS (*Statistical Product and Service Solution*) for windows release 20.00. Data dianalisis dengan langkah-langkah sebagai berikut:

1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif merupakan analisis kuantitatif yang digunakan untuk menjelaskan dengan lebih mendalam hasil dari analisis dan mampu memberikan informasi yang lebih rinci. Analisis deskriptif bertujuan untuk memberikan arah dan gambaran atas seberapa spesifik variabel-variabel harus diperlakukan dalam analisis berikutnya. Dalam tahap ini dapat dipaparkan arti dari hasil pengolahan data secara sederhana, misalnya rata-rata, nilai maksimum dan minimum, serta simpangan baku.

2. Pengujian Persyaratan Analisis

a. Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mendeteksi apakah distribusi data variabelnya adalah normal. Uji normalitas untuk data parametrik dengan menggunakan *One-Sample Kolmogorov Smirnov Test* (Riduwan, 2009). Jika nilai yang dihasilkan tiap variabel lebih besar dari 0,05, maka distribusi data normal dan sebaliknya jika nilai yang dihasilkan tiap variabel lebih kecil dari 0,05 , berarti distribusi data tidak normal.

3. Pengujian Hipotesis

a. Korelasi Product Moment

Data dalam analisis ini adalah data interval. Untuk itu teknik korelasi yang digunakan adalah *Product Moment Correlation*, dengan rumus sebagai berikut:

$$r_{xy} = \frac{n(\sum xy) - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{[n\sum x^2 - (\sum x)^2][n\sum y^2 - (\sum y)^2]}}$$

Keterangan

r_{xy} = koefisien korelasi antara variabel x dan y

x = skor masing-masing responden variabel X

y = skor masing-masing responden variabel Y

n = jumlah responden

Untuk dapat memberikan interpretasi terhadap kuatnya hubungan itu maka dapat digunakan pedoman seperti yang tertera pada tabel :

Pedoman untuk memberikan interpretasi koefisien korelasi

Interval Koefisien	Tingkat Hubungan
0,00 – 0,199	Sangat rendah
0,20 – 0,399	Rendah
0,40 – 0,599	Sedang
0,60 – 0,799	Kuat
0,80 – 1,00	Sangat kuat

Sumber: Sugiyono (2013)

b. Uji Hipotesis Statistik

$$H_0 = \rho = 0$$

$$H_a = \rho \neq 0$$

Untuk menguji hipotesis tersebut, maka data yang diperoleh dapat dianalisis dengan menggunakan rumus :

$$t = \frac{r\sqrt{n-2}}{\sqrt{1-r^2}}$$

Keterangan :

t_{hitung} = Nilai t

r = Nilai koefisien korelasi

n = Jumlah sampel

c. Analisis Korelasi Ganda

Korelasi ganda adalah suatu nilai yang memberikan kuatnya hubungan dua atau lebih variabel independen X secara bersama – sama dengan variabel dependen Y. Koefisien korelasi ganda dirumuskan sebagai berikut :

$$R_{x_1x_2y} = \sqrt{\frac{r^2_{x_1y} + r^2_{x_2y} - 2 \cdot r_{x_1y} r_{x_2y} r_{x_1x_2}}{\sqrt{1 - r^2_{x_1x_2}}}}$$

Dimana:

$R_{x_1x_2y}$ = koefisien korelasi ganda antara variabel x_1 dan x_2

r_{x_1y} = koefisien korelasi x_1 terhadap y

r_{x_2y} = koefisien korelasi x_2 terhadap y

$r_{x_1x_2}$ = koefisien korelasi x_1 terhadap x_2

d. Uji F

Untuk menguji signifikansi dengan menggunakan statistik uji F, rumus yang digunakan sebagai berikut:

$$F = \frac{\frac{R^2}{k}}{\frac{(1 - R^2)}{n - k - 1}}$$

Dimana

R^2 = koefisien korelasi ganda yang telah ditemukan

k = jumlah variabel bebas

n = jumlah anggota sampel

F = F hitung yang selanjutnya dibandingkan dengan F tabel

Kaidah pengujian signifikansi:

Jika $F_{hitung} \geq F_{tabel}$, maka tolak H_0 artinya signifikan dan

Jika $F_{hitung} \leq F_{tabel}$, maka terima H_0 artinya tidak signifikan

Taraf signifikan : $\alpha = 0.05$



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 disebar	65	100%
Jumlah kuesioner yang kembali	33	58,3%
Kuesioner yang dapat diolah	31	46,3%
Kuesioner yang tidak dapat diolah	2	6,7%

Sumber: Data primer diolah 2016

Berdasarkan Tabel 4.1 terlihat jumlah kuisisioner yang disebar berjumlah 65 lembar kuisisioner, jumlah kuisisioner yang kembali dan diolah dalam tahapan pengelolaan data sebanyak 33 orang responden. Setelah proses pengumpulan data berhasil dilakukan maka tahapan selanjutnya adalah membuat tabulasi data, untuk mempermudah proses pengolahan data. Setelah proses tersebut dilakukan maka tahapan pengolahan data kembali dilanjutkan dengan menggunakan bantuan program SPSS.

Berdasarkan hasil pengolahan data statistik lewat SPSS dapat dikelompokan profil responden seperti terlihat pada sub bab dibawah ini:

4.1.1 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 4.2 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 terlihat bahwa sebagian besar responden yang berpartisipasi di dalam penelitian ini memiliki pendidikan formal setara sarjana (S1) yaitu berjumlah 20 orang responden, sedangkan sisanya adalah responden dengan tingkatan pendidikan pasca sarjana berjumlah 13 orang responden.

4.1.2 Profil Responden Berdasarkan Lama Menduduki Jabatan

Lama seorang individu bekerja tentu sangat mempengaruhi kematangan dalam menjalankan tugas. Berdasarkan pengelompokan hasil penyebaran kuisisioner dapat dikelompokkan responden berdasarkan lama bekerja seperti terlihat pada tabel 4.3 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 pada umumnya responden yang berpartisipasi di dalam penelitian ini memiliki masa menduduki jabatan antara 4-5 tahun berjumlah 18 orang responden sedangkan sisanya adalah responden yang telah menduduki jabatan yang sama di dalam organisasi lebih dari 5 tahun.

4.1.3 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	-	-
Total	33	100

Sumber: Data primer diolah 2016

Berdasarkan Tabel 4.5 terlihat bahwa sebagian besar perusahaan yang berpartisipasi di dalam penelitian ini memiliki jenis investasi penanaman modal asing berjumlah 33 perusahaan.

4.1.4. Profil Perusahaan Berdasarkan Pemilik Perusahaan

Tabel 4.5

Profil Perusahaan Berdasarkan Pemilik Perusahaan

Keterangan	Jumlah	(%)
Keluarga	8	24,2
Grup	25	75,8
Pemerintah	-	-
Publik	-	-
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.

4.1.5. 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
Total	33	100

Sumber: Data primer diolah 2016

Berdasarkan Tabel 4.6 terlihat bahwa sebagian besar perusahaan yang berpartisipasi di dalam penelitian ini merupakan bagian dari grup bisnis multinasional berjumlah 33 perusahaan.

4.1.6. 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
Total	33	100

Sumber: Data primer diolah 2016

Berdasarkan tabel 4.8 terlihat bahwa perusahaan yang berpartisipasi di dalam penelitian ini memiliki jumlah tenaga kerja 500-1000 orang berjumlah 9 perusahaan. Kelompok perusahaan yang memiliki jumlah tenaga kerja 1001-2000 berjumlah 20 perusahaan. Kelompok perusahaan yang memiliki jumlah tenaga kerja > 2000 orang berjumlah 4 perusahaan.

4.1.7. 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
Total	33	100

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.

4.1.8. 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
Total	33	100

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.

4.2. Analisa Deskriptif

4.2.1 Strategi Bisnis

Strategi bisnis dibagi menjadi tiga kategori yaitu: keunggulan biaya, diferensiasi dan fokus. Setelah melakukan analisis data, maka didapatkan hasil yang tertera pada tabel 4.10 berikut ini:

Tabel 4.10

Penerapan Strategi Bisnis Pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Batam

No	Variabel	Keterangan	Mean	Min	Max	Stdev
		KEUNGGULAN BIAYA / COST LEADERSHIP				
1	CL 1	Menerapkan biaya produksi rendah	3,96	2	5	0,76
2	CL 2	Melaksanakan biaya operasional rendah	3,90	2	5	0,67
3	CL 3	Melaksanakan harga produk	2,72	2	5	0,91

		rendah				
4	CL 4	Adanya ketersediaan produk setiap saat di distributor	2,75	2	5	0,83
5	CL 5	Melakukan pengendalian efisiensi disemua rantai nilai secara ketat	4,09	3	5	0,76
6	CL 6	Melakukan pengendalian produktivitas	3,18	2	5	0,80
		Rata-rata keseluruhan	3,43			
		DIFFERENSIASI				
1	DF 1	Menyediakan produk kualitas tinggi	4,45	3	5	0,63
2	DF 2	Menyediakan fitur produk yang unik	4,21	3	5	0,73
3	DF 3	Melakukan perubahan yang cepat dalam desain dan pengendalian produk baru	4,30	3	5	0,50
4	DF 4	Menyediakan layanan purna jual yang lebih baik dari pesaing	4,09	3	5	0,59
5	DF 5	Menyediakan produk dan jasa sesuai kebutuhan pelanggan	4,54	4	5	0,70
		Rata-rata keseluruhan	4,32			
		FOKUS				
1	FS 1	Memproduksi barang untuk ceruk pasar tertentu	3,66	2	5	0,57
2	FS 2	Menciptakan spesialisasi produk	3,87	2	5	0,63
		Rata-rata keseluruhan	3,76			

Sumber: Data olah SPSS Versi 20.0

Hasil penelitian pada perusahaan manufaktur di Batam mengenai strategi bisnis untuk strategi diferensiasi dengan rata-rata sebesar 4,32 strategi fokus rata-rata sebesar 3,76 dan strategi keunggulan biaya rata-rata sebesar 3,43. Strategi diferensiasi yang mayoritas paling banyak digunakan oleh perusahaan manufaktur pada kawasan industri Batam merupakan sudah tepat, karena perusahaan manufaktur dikawasan industri Batam adalah perusahaan multinasional yang mengekspor produknya keluar negeri. Produk yang diekspor ke luar negeri adalah produk yang memiliki kualitas tinggi, sehingga wajar perusahaan manufaktur

menerapkan strategi tersebut. Juga dapat dilihat pada Tabel 4.10 bahwa item pernyataan tentang strategi diferensiasi yang memiliki respon tertinggi dari responden adalah item dengan rata-rata terbesar item pernyataan 5 (DF 5) dengan rata-rata 4,54 yaitu menyediakan produk sesuai kebutuhan pelanggan. Dengan demikian, artinya pilihan strategi ini sudah tepat untuk dilaksanakan karena menjadi bagian yang perlu diperhatikan dalam penciptaan nilai bagi konsumen dimana pada abad informasi ini perusahaan menciptakan suatu produk sesuai dengan keinginan dan kebutuhan konsumen, yang dapat menghasilkan keunggulan kompetitif bagi perusahaan untuk meningkatkan kinerja.

4.2.2. Penggunaan Ukuran Kinerja Keuangan dan Non Keuangan

Ukuran kinerja yang merupakan implementasi dari strategi bisnis dibagi menjadi dua kategori yaitu: ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Setelah melakukan analisis data, maka didapatkan hasil yang tertera pada tabel 4.11. berikut ini:

Tabel 4.11.

Ukuran Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan Pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Batam

N O	VARIABEL	KETERANGAN	MEAN	MIN	MAX	STDEV
		UKURAN KEUANGAN / FINANCIAL				
1.	Fin1	<i>ROI (Return On Investment)</i>	3,79	3	5	0,54
2	Fin 2	<i>Budget varian analysis</i>	4,12	3	5	0,54
3	Fin 3	<i>Divisional profit</i>	3,90	3	5	0,52
4	Fin 4	<i>Working capital</i>	3,60	3	5	0,60

		<i>ratio</i>				
5	Fin 5	<i>Product profitability</i>	4,03	3	5	0,68
6	Fin 6	<i>Capital expenditure</i>	4,12	3	5	0,64
7	Fin 7	<i>Customer profitability</i>	3,78	2	5	0,64
8	Fin 8	<i>Inventory turn over</i>	3,84	3	5	0,83
9	Fin 9	<i>Sales revenue</i>	3,81	3	5	0,68
10	Fin 10	<i>Operating profit</i>	3,81	3	5	0,68
		<i>Rata-rata keseluruhan</i>	3,88			
No	Variabel	<i>Keterangan</i>				
1	Nonfin 1	<i>Customer satisfaction</i>	4,39	3	5	0,55
2	Nonfin 2	<i>Customer acquisition</i>	4,57	4	5	0,50
3	Nonfin 3	<i>Response time</i>	4,39	4	5	0,49
4	Nonfin 4	<i>Tekhnologi utilizations</i>	4,30	3	5	0,52
5	Nonfin 5	<i>Percentage of market share</i>	4,39	3	5	0,55
6	Nonfin 6	<i>Level of brand recognition</i>	3,81	3	5	0,80
7	Nonfin 7	<i>Employee training</i>	4,36	3	5	0,54
8	Nonfin 8	<i>Employee attitude</i>	4,15	3	5	0,71
9	Nonfin 9	<i>Employee performance</i>	4,39	4	5	0,49
10	Nonfin 10	<i>Team performance</i>	4,30	4	5	0,46
11	Nonfin 11	<i>On time delivery</i>	4,33	3	5	0,64
12	Nonfin 12	<i>Process productivity</i>	3,78	2	5	0,81
13	Nonfin 13	<i>After sale service</i>	4,60	4	5	0,49
14	Nonfin 14	<i>New product innovation</i>	4,45	4	5	0,50
		<i>Rata-rata keseluruhan</i>	4,30			

Sumber: Data olah SPSS Versi 20.0

Hasil penelitian pada perusahaan manufaktur di Batam mengenai penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja yang terbanyak adalah penggunaan ukuran

non keuangan memiliki rata-rata sebesar 4.30 dan penggunaan ukuran keuangan sebesar rata-rata 3,88. Dari Tabel 4.11 dapat dilihat bahwa item pernyataan tentang penggunaan ukuran kinerja non keuangan yang memiliki respon tertinggi adalah item dengan rata-rata terbesar yaitu item pernyataan 2 (Nonfin 2) dengan rata-rata 4,57 yaitu *customer acquisition*. Dengan demikian, artinya pada abad informasi perusahaan manufaktur dapat menggunakan ukuran kinerja non keuangan *customer acquisition* ini yang berarti mengukur tingkat dimana suatu unit bisnis mampu menarik pelanggan baru atau memenangkan bisnis baru. Penilaian atau pengukuran kinerja merupakan salah satu faktor yang penting dalam perusahaan, ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting masa kini dan masa depan.

4.2.3. Kinerja Perusahaan

Perusahaan sebagai salah satu bentuk organisasi pada umumnya memiliki tujuan tertentu yang ingin dicapai dalam usaha untuk memenuhi kepentingan para anggotanya. Keberhasilan dalam mencapai tujuan perusahaan merupakan prestasi manajemen. Penilaian prestasi atau kinerja suatu perusahaan diukur karena dapat dipakai sebagai dasar pengambilan keputusan baik pihak internal maupun pihak eksternal.

Pada penelitian ini kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan *Return On Asset (ROA)* karena rasio ini dapat mengukur kemampuan perusahaan untuk menghasilkan tingkat keuntungan dengan memanfaatkan aktiva yang tersedia

dalam perusahaan. Setelah melakukan analisis data, maka didapatkan hasil yang tertera pada tabel 4.12 berikut ini:

Tabel 4.12.

Kinerja Perusahaan Pada Perusahaan Manufaktur di Kawasan Industri Batam

Descriptive Statistics					
	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
ROA	33	,03	,09	,0552	,01661
Valid N (listwise)	33				

Sumber: Data olah SPSS 20,00

Dari Tabel 4.12 dapat dilihat hasil penelitian kinerja perusahaan manufaktur di kawasan industri Batam yang diukur dengan ROA dengan rata-rata sebesar 0,055 dengan rentang minimum 0,03 dan maksimum 0,09.

4.2.4. Hubungan antara Strategi Bisnis dan Kinerja Perusahaan

Dari hasil deskriptif strategi bisnis bahwa perusahaan yang berada pada kawasan industri Batam menggunakan strategi diferensiasi rata-rata sebesar 4,32 dengan memiliki respon tertinggi item menyediakan produk dan jasa sesuai kebutuhan pelanggan sebesar 4,54 (lihat tabel 4.10). Kinerja perusahaan sebesar 0,055 (lihat tabel 4.12). Hal terpenting dari strategi perusahaan adalah pelanggan yang menjadi targetnya. Sebuah perusahaan hanya dapat sukses jika perusahaan tersebut mampu memberikan alasan kepada pelanggan untuk memilih produk mereka ketimbang kompetitor. Dari nilai yang didapatkan tersebut dapat dilihat bahwa strategi bisnis mempunyai hubungan yang tidak terlalu kuat terhadap capaian kinerja perusahaan, banyak hal yang dapat mempengaruhi capaian kinerja

perusahaan selain pemilihan strategi bisnis unit, seperti penggunaan teknologi, ketidakpastian lingkungan dan teknik-teknik akuntansi manajemen lainnya.

4.2.5. Hubungan Penggunaan Tipe-Tipe Ukuran Kinerja Keuangan dan Non Keuangan dengan Kinerja Perusahaan

Berdasarkan data deskriptif pengukuran kinerja pada kawasan industri Batam lebih tinggi menggunakan pengukuran kinerja non keuangan dengan rata-rata sebesar 4,30 dimana item pernyataan ukuran *customer acquisition* yang memiliki respon tertinggi yaitu 4,57 (lihat tabel 4.11). Kinerja perusahaan yaitu dengan rata-rata sebesar 0,055 (lihat tabel 4.12). Dari hasil deskriptif tersebut maka pada penelitian ini terlihat ada hubungan penggunaan ukuran kinerja non keuangan terhadap kinerja perusahaan.

4.2.6. Hubungan Strategi Bisnis Dengan Penggunaan Tipe-Tipe Ukuran Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan

Berdasarkan hasil deskriptif penelitian ini didapatkan bahwa strategi diferensiasi memiliki rata-rata penggunaan sebesar 4,32 dengan respon tertinggi dari pernyataan item menyediakan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan sebesar 4,54 (lihat tabel 4.10). Dan hasil deskriptif penggunaan ukuran kinerja non keuangan paling banyak digunakan dengan rata-rata sebesar 4,30 dengan pernyataan yang memiliki respon tertinggi item *customer acquisition* sebesar 4,57 (lihat tabel 4.11). Dengan demikian, berarti strategi diferensiasi melibatkan perusahaan dalam menciptakan produk atau layanan, yang dianggap unik dalam beberapa aspek nilai pelanggan, yang diukur dengan menggunakan

pengukuran non keuangan *customer acquitition*. Hasil ini sesuai dengan penelitian Lokatilie dan Devie (2013) dijelaskan bahwa pengukuran kinerja merupakan mekanisme yang memperbaiki kemungkinan untuk perusahaan agar strategi yang dijalankan dapat berhasil.

4.27. Hubungan Strategi Bisnis, Penggunaan Tipe-Tipe Ukuran Kinerja Dengan Kinerja Perusahaan.

Berdasarkan hasil deskriptif penelitian ini didapatkan bahwa strategi diferensiasi dengan rata-rata sebesar 4,32 dengan pernyataan yang memiliki respon tertinggi yaitu item menyediakan produk atau jasa sesuai dengan kebutuhan pelanggan sebesar 4,54 (lihat tabel 4.10) hasil deskriptif penggunaan ukuran kinerja non keuangan paling banyak digunakan dengan rata-rata sebesar 4,30 dengan pernyataan yang memiliki respon terbesar yaitu item *customer acquitition* sebesar 4,57 (lihat tabel 4.11). Hasil deskriptif kinerja perusahaan dengan rata-rata sebesar 0,55 (lihat tabel 4.12). Dengan demikian, berarti bahwa banyak perusahaan manufaktur melihat strategi diferensiasi sebagai sarana yang lebih penting dan berbeda untuk mencapai keunggulan kompetitif dari strategi biaya rendah untuk meningkatkan kinerja perusahaan serta melihat implementasi dari strategi tersebut dengan cara melakukan pengukuran non keuangan.

4.3. Uji Validitas dan Uji Reliabilitas

Sebelum dilakukan pengujian data terlebih dahulu dilakukan pengujian kualitas data. Secara umum tahapan pengujian instrumen data yang dilakukan terlihat pada sub bab dibawah ini yaitu:

4.3.1. Uji Validitas

Uji validitas menurut Ghozali (2005) pengujian validitas dimaksudkan untuk menilai kebenaran dari apa yang sebenarnya diukur. Pada penelitian ini yang diukur adalah item-item pertanyaan yang mendukung masing-masing variabel penelitian. Untuk melakukan pengujian data maka digunakan model *corrected item total correlation*. Masing-masing pertanyaan dinyatakan valid apabila memiliki nilai *corrected item total correlation* di atas atau sama dengan 0,30 sedangkan item pertanyaan yang tidak memenuhi kriteria di eliminasi dari model pengolahan data. Secara umum variabel penelitian yang akan diuji validitasnya adalah sebagai berikut:

a. Strategi bisnis

Hasil uji validitas untuk indikator strategi keunggulan biaya didapatkan hasil bahwa dari 6 item pertanyaan, 6 pertanyaan valid karena nilai korelasi Pearson besar dari 0,3. Seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.13
Pengujian Validitas Strategi Keunggulan Biaya / *Cost Leadership*

Item Pertanyaan	<i>Corrected item total correlation</i>	<i>Cut Off</i>	Kesimpulan
SCL1	,652	0,30	Valid
SCL2	,396	0,30	Valid
SCL5	,571	0,30	Valid
SCL3	,358	0,30	Valid
SCL6	,307	0,30	Valid
SCL4	,338	0,30	Valid

Sumber: Data olah SPSS Versi 20.0

Hasil uji validitas untuk indikator strategi diferensiasi didapatkan hasil bahwa dari 5 item pertanyaan, 5 pertanyaan valid karena nilai korelasi pearson besar dari 0,3. Seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.14
Pengujian Validitas Strategi Diferensiasi

Item Pertanyaan	<i>Corrected item total correlation</i>	<i>Cut Off</i>	Kesimpulan
SDF1	,661	0,30	Valid
SDF2	,510	0,30	Valid
SDF3	,621	0,30	Valid
SDF4	,324	0,30	Valid
SDF5	,374	0,30	Valid

Sumber: Data olah SPSS Versi 20.0

Hasil uji validitas untuk indikator strategi fokus didapatkan hasil bahwa dari 2 item pertanyaan, 2 pertanyaan valid karena nilai korelasi Pearson besar dari 0,3. Seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.15
Pengujian Validitas Strategi Fokus

Item Pertanyaan	<i>Corrected item total correlation</i>	<i>Cut Off</i>	Kesimpulan
SF 1	,670	0,30	Valid
SF 2	,670	0,30	Valid

Sumber: Data olah SPSS Versi 20.0

b. Uji Validitas Tipe-Tipe Ukuran Kinerja Keuangan

Hasil uji validitas untuk indikator tipe-tipe ukuran kinerja untuk dimensi ukuran keuangan didapatkan hasil bahwa dari sepuluh item pertanyaan valid karena nilai korelasi Pearson besar dari 0,3. Seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.16
Pengujian Validitas Ukuran Kinerja Keuangan / *Financial*

Item Pertanyaan	<i>Corrected item total correlation</i>	<i>Cut Off</i>	Kesimpulan
fin1	,342	0,30	Valid
fin2	,354	0,30	Valid
fin3	,364	0,30	Valid
fin4	,387	0,30	Valid
fin5	,473	0,30	Valid
fin6	,315	0,30	Valid
fin7	,304	0,30	Valid
fin8	,431	0,30	Valid
fin9	,442	0,30	Valid
fin10	,474	0,30	Valid

Sumber: Data olah SPSS Versi 20.0

Hasil uji validitas untuk indikator tipe-tipe ukuran kinerja untuk dimensi ukuran non keuangan didapatkan hasil bahwa dari empat belas item pertanyaan valid karena nilai korelasi Pearson besar dari 0,3. Seperti terlihat pada tabel berikut:

Tabel 4.17
Pengujian Validitas Ukuran Kinerja Non Keuangan / *Non Financial*

Item Pertanyaan	<i>Corrected item total correlation</i>	<i>Cut Off</i>	Kesimpulan
Nonfin1	,458	0,30	Valid
Nonfin2	,331	0,30	Valid
Nonfin3	,479	0,30	Valid
Nonfin4	,353	0,30	Valid
Nonfin5	,355	0,30	Valid
Nonfin6	,373	0,30	Valid
Nonfin7	,308	0,30	Valid
Nonfin8	,334	0,30	Valid
Nonfin9	,348	0,30	Valid
Nonfin10	,314	0,30	Valid
Nonfin11	,667	0,30	Valid
Nonfin12	,618	0,30	Valid
Nonfin13	,350	0,30	Valid
Nonfin14	,408	0,30	Valid

Sumber: Data olah SPSS Versi 20.0

4.3.2. Pengujian Reliabilitas

Menurut Ghozali (2005) pengujian reliabilitas dilakukan untuk menilai kehandalan dari masing-masing item pertanyaan yang valid bila digunakan pada waktu dan tempat berbeda. Di dalam melakukan pengujian reliabilitas digunakan *Cronbach Alpha*. Masing-masing item pendukung variabel dinyatakan handal bila memiliki *Cronbach Alpha* di atas atau sama dengan 0,60. Berdasarkan hasil pengujian reliabilitas yang telah dilakukan diperoleh ringkasan hasil pengujian terlihat pada tabel dibawah ini:

Tabel 4.18
Pengujian Reliabilitas Variabel Penelitian

Uji Reliabilitas	Cronbach Alpha
Strategi Low Cost	0,702
Strategi Diferensiasi	0,731
Strategi Fokus	0,802
Ukuran Kinerja Keuangan	0,728
Ukuran Kinerja Nonkeuangan	0,788

Sumber: Data olah SPSS Versi 20.00

4.4. Uji Persyaratan Analisis

4.4.1 Uji Normalitas

Uji normalitas digunakan untuk mendeteksi apakah distribusi data variabelnya adalah normal. Uji normalitas dengan menggunakan One-Sample Kolmogorov Smirnov Test. Jika nilai yang dihasilkan tiap variabel lebih besar dari 0,05 (5%), maka distribusi data normal dan sebaliknya jika nilai yang dihasilkan tiap variabel lebih kecil dari 0,05 (5%), berarti distribusi data tidak normal.

Tabel 4.19
Hasil Uji Normalitas

Variabel	Asymp.Sig
Strategi Bisnis	0,998
Ukuran Kinerja	0,695
ROA	0,276

Sumber: Data olah SPSS Versi 20.0

4.5. Hasil Pengujian Hipotesis

4.5.1. Hasil Uji Korelasi Person

Tabel 4.20
Korelasi Antar Variabel Strategi Bisnis, Ukuran Kinerja dan Kinerja Perusahaan

		ROA	SB	UK
ROA	Pearson Correlation	1	,369*	,566**
	Sig. (2-tailed)		,035	,001
	N	33	33	33
SB	Pearson Correlation	,369*	1	,491**
	Sig. (2-tailed)	,035		,004
	N	33	33	33
UK	Pearson Correlation	,566**	,491**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	,004	
	N	33	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 4.20 menyajikan hasil korelasi Pearson untuk semua sampel penelitian, dengan jumlah sampel 33 responden perusahaan manufaktur. Pada tabel tersebut dapat diketahui bahwa korelasi antara strategi bisnis, ukuran kinerja dan kinerja perusahaan di kawasan industri Batam memiliki hubungan yang positif dan sedang karena nilai koefisien korelasinya berada pada interval 0,40-

0,599 dan untuk melihat arah hubungan tiap variabel seperti ditunjukkan oleh nilai *Correlation Pearson* sebesar 0,369 untuk hubungan strategi bisnis dengan kinerja perusahaan, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,035, dimana $0,035 < 0,05$ % berarti strategi bisnis mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan. Strategi bisnis juga mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan tipe-tipe ukuran kinerja, hal ini dapat dilihat dari nilai *correlation Pearson* sebesar 0,491 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,004. Dan untuk hubungan tipe-tipe ukuran kinerja dengan kinerja perusahaan juga mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan nilai *correlation Pearson* sebesar 0,566 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001.

4.5.2. Uji Korelasi Ganda (R)

Analisis korelasi ganda digunakan untuk mencari hubungan antara dua variabel independen atau lebih secara bersama-sama dihubungkan dengan variabel dependennya. Sehingga dapat diketahui besarnya sumbangan seluruh variabel independen yang menjadi objek penelitian terhadap variabel dependen. Berikut hasil pengujiannya yang dapat dilihat pada tabel 4.21

Tabel 4.21

Hasil Analisis Korelasi Ganda

Model Summary		
R	R Square	Adjusted R Square
,576 ^a	,332	,287

a. Predictors: (Constant), UK, SB

Sumber: Data Olah SPSS Versi 20.0

Dari tabel 4.21 terlihat angka R sebesar 0,576 atau 57,6% . Hal ini menunjukkan terjadinya hubungan yang sedang atau cukup kuat antara variabel independen yakni strategi bisnis dan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan terhadap variabel dependen kinerja perusahaan yang diukur dengan Return On Asset (ROA).

4.5.3. Uji F

Uji F menunjukkan apakah variabel independen yang dimasukkan dalam model mempunyai pengaruh terhadap variabel dependennya. Pengaruh seluruh variabel independen secara bersama-sama terhadap nilai dependen. Berikut ini merupakan hasil perhitungan uji F yang disajikan pada tabel 4.22.

Tabel 4.22
Hasil Perhitungan Uji F

ANOVA ^a					
Model	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
1 Regression	,003	2	,001	7,446	,002 ^b
Residual	,006	30	,000		
Total	,009	32			

a. *Dependent Variable:* ROA

b. *Predictors:* (Constant), UK, SB

Sumber: Data olah SPSS Versi 20.0

Berdasarkan tabel 4.23 terlihat nilai F hitung 7,446 dengan probabilitas signifikansi yang menunjukkan nilai sebesar 0,002 itu berarti nilai probabilitas signifikansi < 0,05. Karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja perusahaan atau dapat dikatakan bahwa interaksi strategi bisnis, ukuran kinerja keuangan dan non

keuangan secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Berdasarkan hasil perhitungan secara keseluruhan hubungan strategi bisnis, penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan kinerja perusahaan, dapat dijelaskan sebagai berikut:

1. Pengujian Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama adalah strategi bisnis mempunyai hubungan dengan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa strategi bisnis mempunyai korelasi secara positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan. Hasil pengujian ini diperoleh dari nilai korelasi Pearson sebesar 0,369 dengan signifikansi 0,035, lihat tabel 4.22.

Tabel 4.23.
Ringkasan Hasil Analisis Korelasi Hipotesis 1

		Correlations	
		ROA	SB
ROA	Pearson Correlation	1	,369
	Sig. (2-tailed)		,035
	N	33	33
SB	Pearson Correlation	,369	1
	Sig. (2-tailed)	,035	
	N	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

2. Pengujian Hipotesis Kedua

Hipotesis kedua adalah penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan mempunyai hubungan dengan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan mempunyai korelasi secara positif dan

signifikan dengan kinerja perusahaan. Hasil pengujian ini diperoleh dari nilai Korelasi Pearson sebesar 0,566 dengan signifikansi 0,001 lihat tabel 4.24.

Tabel 4.24.
Ringkasan Hasil Analisis Korelasi Hipotesis 2

		Correlations	
		ROA	UK
ROA	Pearson Correlation	1	,566**
	Sig. (2-tailed)		,001
	N	33	33
UK	Pearson Correlation	,566**	1
	Sig. (2-tailed)	,001	
	N	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

3. Pengujian Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga adalah strategi bisnis mempunyai hubungan dengan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa strategi bisnis mempunyai korelasi secara positif dan signifikan dengan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan . Hasil pengujian ini diperoleh dari nilai korelasi Pearson sebesar 0,491 dengan signifikansi 0,004 lihat tabel 4.25.

Tabel 4.25.
Ringkasan Hasil Analisis Korelasi Hipotesis 3

		Correlations	
		SB	UK
SB	Pearson Correlation	1	,491**
	Sig. (2-tailed)		,004
	N	33	33
UK	Pearson Correlation	,491**	1
	Sig. (2-tailed)	,004	
	N	33	33

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

4. Pengujian Hipotesis Keempat

Hipotesis keempat adalah hipotesis yang menyebutkan bahwa strategi bisnis, penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan secara bersama-sama mempunyai hubungan dengan kinerja perusahaan. Berdasarkan hasil pengujian diperoleh bahwa strategi bisnis, penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan secara bersama-sama mempunyai korelasi secara positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan. Hasil pengujian ini diperoleh dari nilai R sebesar 0,576. Untuk melihat pengaruh secara bersama-sama variabel strategi bisnis, penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan kinerja perusahaan, dan untuk melihat pengaruhnya dilihat dari nilai F hitung 7,446 dengan probabilitas signifikansi sebesar 0,002. Karena nilai probabilitasnya lebih kecil dari 0,05 maka strategi bisnis, penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dapat digunakan untuk memprediksi kinerja perusahaan, lihat tabel 4.26.

Tabel 4.26

Ringkasan Hasil Analisis Korelasi Ganda dan Uji F Hipotesis 4

Variabel dependent: Kinerja Perusahaan (Y)			
Variabel Independent			
Strategi Bisnis (X1)			
Penggunaan Tipe-tipe Ukuran Kinerja (X2)			
R = 0,576			
F = 7,446			
Sig = 0,002			

Sumber: Data primer diolah 2016

4.6. Pembahasan

1. Temuan Uji Deskriptif

Hasil penelitian pada perusahaan manufaktur di Batam mengenai strategi bisnis adalah yang tertinggi penggunaan strategi diferensiasi dengan rata-rata 4,32 strategi fokus dengan rata-rata 3,76 dan strategi keunggulan biaya sebesar 3,43 (lihat tabel 4.10). Sedangkan pada penggunaan ukuran-ukuran kinerja di kawasan industri Batam pada penelitian ini, dimana penggunaan ukuran non keuangan lebih banyak digunakan dengan rata-rata 4,30 dan keuangan dengan rata-rata 3,88 (lihat tabel 4.11). Hasil deskriptif untuk kinerja perusahaan di dapatkan dengan nilai rata-rata sebesar 0.055 dengan rentang pencapaian peningkatan kinerja antara 0,3 – 0,9 (lihat tabel 4.12). Hal ini dapat menjelaskan bahwa untuk menghadapi lingkungan bisnis yang penuh ketidakpastian perusahaan dituntut untuk dapat menerapkan strategi kompetitif diferensiasi untuk memenuhi tuntutan pelanggan yang menginginkan

produk yang berkualitas di tengah persaingan bisnis yang ketat. Juga untuk melihat apakah strategi yang diterapkan untuk mengelola suatu entitas seperti perusahaan manufaktur dari hasil deskriptif diperoleh bahwa penggunaan ukuran non keuangan memberikan dampak untuk peningkatan kinerja perusahaan.

Dilihat dari hasil deskriptif, dapat disimpulkan strategi bisnis diferensiasi dan penggunaan ukuran kinerja non keuangan mempunyai pengaruh yang tidak terlalu besar terhadap capaian kinerja perusahaan manufaktur di Batam, keterbatasan ini disebabkan oleh ketidak samaan skala pengukuran indikator variabelnya. Untuk itu disarankan penelitian berikutnya agar memperhatikan hal tersebut.

2. Temuan Uji Hipotesis

a. Hubungan Strategi Bisnis Dengan Kinerja Perusahaan

Dari penelitian yang dilakukan, diperoleh hasil yang mendukung hipotesis alternative yang pertama (H_{a1}) yaitu terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara strategi bisnis dengan kinerja perusahaan. Dilihat dari hasil pengujian hipotesis untuk strategi bisnis dengan korelasi Pearson untuk melihat arah hubungan didapatkan nilai sebesar 0,369 dengan signifikansi sebesar 0,035 (lihat tabel 4.22) berarti strategi bisnis mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan.

Sejalan dengan hasil penelitian Yamin et al (1999) ada peningkatan kinerja dengan pilihan strategi bisnis yang digunakan. Hasil penelitian ini

juga sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Teerantansirikool dan Siengthai (2010) yaitu strategi diferensiasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja perusahaan. Penelitian Bastian dan Muchlish (2012) juga menemukan strategi bisnis mempunyai hubungan yang positif dengan kinerja organisasi, dengan demikian bahwa ada peningkatan kinerja perusahaan apabila digunakan strategi yang tepat.

b. Hubungan Penggunaan Tipe-Tipe Ukuran Keuangan Dan Non Keuangan Dengan Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian ini juga mendukung hipotesis alternative kedua (Ha2) yaitu terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan kinerja perusahaan. Dilihat dari hasil pengujian hipotesis untuk penggunaan ukuran kinerja dengan korelasi Pearson untuk melihat arah hubungan didapatkan nilai sebesar 0,566 dengan signifikansi sebesar 0,001 (lihat tabel 4.23) berarti ukuran kinerja mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kinerja perusahaan.

Hasil temuan ini mendukung penelitian Ittner et al (2003) yaitu kinerja organisasi berhubungan positif sejauh mana dalam penggunaan informasi yang berkaitan dengan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Hal serupa juga ditemukan oleh Teerantansirikool dan Siengthai (2010) bahwa pengukuran kinerja non keuangan mempunyai hubungan signifikan dengan kinerja perusahaan.

c. Hubungan Strategi Bisnis dengan Ukuran Kinerja Keuangan Dan Non Keuangan

Hasil penelitian ini juga mendukung hipotesis alternatif yang ketiga (Ha3) yaitu terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara strategi bisnis dengan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Dari hasil pengujian hipotesis untuk melihat arah hubungan antara strategi bisnis dengan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan menggunakan korelasi Pearson didapatkan nilai sebesar 0.491 dengan signifikansi 0.004 (lihat tabel 4.24) berarti strategi bisnis mempunyai hubungan yang positif dan signifikan dengan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan.

Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Teerantansirikool dan Siengthai (2010) yang menyimpulkan bahwa strategi kompetitif berhubungan positif dengan pengukuran kinerja.

d. Hubungan Strategi Bisnis dan Penggunaan Tipe Ukuran Kinerja Secara Bersama-sama Terhadap Kinerja Perusahaan

Hasil penelitian ini juga mendukung hipotesis alternative yang keempat (Ha4) yaitu terdapat hubungan yang positif dan signifikan antara strategi bisnis, penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja dengan kinerja perusahaan. Dari hasil pengujian hipotesis untuk hubungan strategi bisnis dan penggunaan tipe ukuran kinerja secara bersama-sama terhadap kinerja perusahaan didapatkan nilai korelasi ganda R sebesar 0,576 (lihat tabel 4.20). Untuk melihat pengaruhnya dilihat dari nilai probabilitas 0,002 (lihat tabel 4.21). Karena nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 maka

model regresi dapat digunakan untuk memprediksi kinerja perusahaan atau dapat dikatakan bahwa interaksi strategi bisnis dan penggunaan tipe ukuran kinerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur dikawasan industri Batam.

Hasil penelitian ini sama dengan penelitian yang dilakukan Spencer et al (2009) yang menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi memiliki hubungan positif terhadap kinerja organisasi melalui peran mediasi ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Soewarno (2013) dalam penelitiannya menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat mendukung implementasi strategi bisnis dalam meningkatkan kinerja manajerial dan pada akhirnya dapat meningkatkan kinerja organisasi. Lokatilie dan Devie (2013) menyimpulkan bahwa keunggulan bersaing juga memberikan pengaruh positif terhadap kinerja perusahaan. Hal serupa juga ditemukan oleh penelitian Ittner et al (2003) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan berhubungan positif sejauh mana praktek pengukuran diselaraskan dengan strategi perusahaan.



BAB V

KESIMPULAN DAN SARAN

5.1. Kesimpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menyajikan bukti empiris mengenai hubungan strategi bisnis, penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan kinerja perusahaan manufaktur di kawasan industri Batam pada tahun 2014 – 2015. Sebagaimana telah diuraikan sebelumnya, maka dapat ditarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Penerapan strategi bisnis pada perusahaan manufaktur di kawasan industri Batam menunjukkan hasil bahwa strategi diferensiasi paling banyak diterapkan dengan nilai rata-rata sebesar 4,32 dengan respon tertinggi pada pernyataan memproduksi barang atau jasa sesuai kebutuhan pelanggan sebesar 4,54
2. Penerapan ukuran kinerja non keuangan pada perusahaan manufaktur di kawasan industri Batam paling banyak digunakan dengan nilai rata-rata sebesar 4,30 dengan pernyataan *customer acquisition* yang memiliki respon tertinggi yaitu sebesar 4,57.
3. Strategi bisnis dengan nilai *correlations* sebesar 0,359 dengan Sig (2-tailed) level 0,05 yaitu sebesar 0,035 menunjukkan bahwa strategi bisnis mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur di kawasan industri Batam, sehingga hipotesis pertama (H_{a1}) diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian

Bastian dan muchlish (2012) juga sejalan dengan penelitian Lokatilie dan Devie (2013).

4. Penggunaan tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan nilai *correlations* sebesar 0,566 dengan Signifikansi 0,001 menunjukkan bahwa ukuran kinerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur di kawasan industri Batam, sehingga hipotesis kedua (Ha2) diterima. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian Ittner et al (2003). Teerantansirikool dan Siengthai (2010).
5. Impelementasi dari strategi bisnis dengan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan nilai *correlations* sebesar 0,491 dengan Signifikansi 0,004 menunjukkan bahwa ukuran kinerja mempunyai hubungan yang positif dan signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur dikawasan industri Batam, sehingga hipotesis ketiga (Ha3) diterima. Hasil temuan ini sejalan dengan penelitian Teerantansirikool dan Siengthai (2010).
6. Strategi bisnis dan penggunaan tipe ukuran kinerja dengan kinerja perusahaan mempunyai nilai korelasi ganda 0,576 dapat dikatakan bahwa interaksi strategi bisnis dan penggunaan tipe ukuran kinerja secara bersama-sama berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja perusahaan manufaktur dikawasan industri Batam, sehingga hipotesis keempat (Ha4) diterima. Hasil temuan ini sesuai dengan penelitian Spencer et al (2009), Soewarno (2013). Lokatilie dan Devie (2013)

5.2. Implikasi Penelitian

Untuk bisa lebih meningkatkan kinerja perusahaan untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan di zaman informasi ini, yang mengacu pada penggunaan strategi bersaing dan penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja keuangan dan non keuangan, maka perusahaan manufaktur dapat menerapkan hal sebagai berikut ini :

1. Strategi sebagai pemilihan segmen pasar dan pelanggan yang hendak dilayani oleh unit bisnis, juga bentuk pengidentifikasian berbagai proses bisnis internal penting yang harus dikuasai oleh unit bisnis agar dapat memberi nilai kepada pelanggan dalam segmen pasar sasaran. Beberapa perusahaan bersaing dengan mengeksploitasi kapabilitas sumber daya dan kompetensi utama mereka yang unik. Pada perkembangan era informasi dan globalisasi ini, pada perusahaan manufaktur dapat digunakan strategi bersaing Porter (1998) diferensiasi untuk mencapai keunggulan kompetitif terhadap segmen sasaran yang dituju, yang dapat menciptakan inovasi produk sesuai dengan permintaan pelanggan. Hal ini disebabkan karena strategi merupakan sebagai petunjuk umum yang digunakan organisasi untuk mencapai tingkat laba yang diinginkan perusahaan dalam lingkungan bisnis yang ketat.
2. Penggunaan tipe-tipe ukuran kinerja itu penting untuk kelangsungan suatu perusahaan, jika tidak dapat mengukurnya, maka akan kesulitan untuk mengelolanya. Sistem pengukuran yang digunakan perusahaan mempunyai dampak yang sangat besar terhadap peningkatan kinerja

perusahaan dalam menghasilkan laba, juga berdampak terhadap perilaku manusia di dalam maupun di luar perusahaan, yang dapat dijadikan sebagai alat analisis untuk berhasil dan tumbuh di abad informasi yang penuh ketidakpastian. Untuk itu dapat digunakan ukuran kinerja yang komprehensif yaitu ukuran keuangan dan non keuangan.

3. Bagi praktisi terutama pimpinan perusahaan, dapat dijadikan sumbangan pemikiran dalam penggunaan strategi unit bisnis Porter (1998) dan penggunaan tipe-tipe ukuran keuangan dan non keuangan dalam upaya meningkatkan kinerja perusahaan dalam mengantisipasi sifat lingkungan bisnis eksternal yang penuh ketidakpastian.

5.3. Keterbatasan Penelitian

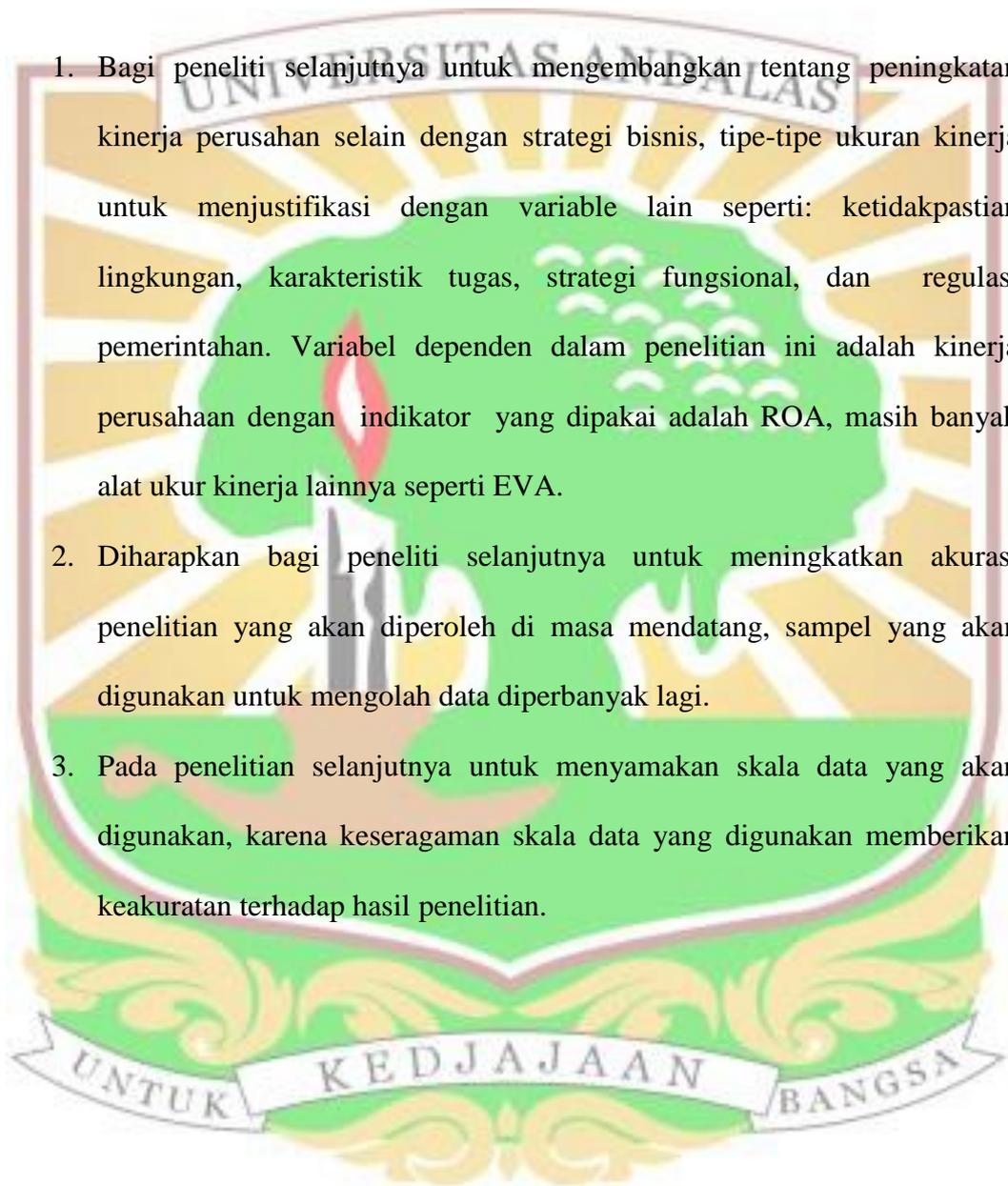
Peneliti menyadari bahwa penelitian yang telah diselesaikan ini memiliki beberapa kekurangan yang disebabkan oleh keterbatasan peneliti seperti:

1. Jumlah responden yang dijadikan sampel di dalam penelitian hanya 33 perusahaan manufaktur, mungkin akan berbeda hasil penelitian ini apabila jumlah sampel yang digunakan lebih banyak lagi, sehingga dapat menjelaskan keterkaitan diantara variabel yang diteliti.
2. Data yang digunakan menggunakan instrumen yang didasarkan pada persepsi responden. Hal tersebut mungkin menghasilkan temuan berbeda dengan keadaan sesungguhnya, untuk itu akan lebih baik jika menambahkan teknik survey dalam pengumpulan data.

5.3. Saran

Berdasarkan pembahasan, implikasi, kesimpulan, dan keterbatasan, yang telah dikemukakan diatas, maka peneliti menyarankan bahwa :

1. Bagi peneliti selanjutnya untuk mengembangkan tentang peningkatan kinerja perusahaan selain dengan strategi bisnis, tipe-tipe ukuran kinerja untuk menjustifikasi dengan variable lain seperti: ketidakpastian lingkungan, karakteristik tugas, strategi fungsional, dan regulasi pemerintahan. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan dengan indikator yang dipakai adalah ROA, masih banyak alat ukur kinerja lainnya seperti EVA.
2. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya untuk meningkatkan akurasi penelitian yang akan diperoleh di masa mendatang, sampel yang akan digunakan untuk mengolah data diperbanyak lagi.
3. Pada penelitian selanjutnya untuk menyamakan skala data yang akan digunakan, karena keseragaman skala data yang digunakan memberikan keakuratan terhadap hasil penelitian.



DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, A Robert N. & Vijay Govindarajan. 1998. *Management Control Systems*. 9th edition. Boston: McGraw-Hill Co.
- Atiek Sri Purwati Dan Siti Zulaikha. 2006. Teori Kontinjensi, Sistem Pengendalian Manajemen Dan Outcomes Perusahaan: Implikasinya Dalam Riset Masa Kini Dan Masa Yang Akan Datang. Vol: 4 No. 1 September 2006 (P.1-11).
- Atkinson, Anthony A.;et al.1997. *Management Accounting*. Second Edition.New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Aracioglu, Burcu, Ali Erhan. Z, Cemre Candemir. 2013. Measuring And Evaluating Performance Within The strategic Management Perspektif: A Study on Performance Measurement Of Seafood Company.
- Beverley, R. L.Yvonne, P. S., dan Michelle, J. G. (2005). The balanced scorecard : a new zealand perspective. *Pasific accounting review*, Vol 17(1), 49-77.
- Bhasin, S. (2008). *Lean and performance measurement*. *Journal of Manufacturing Technology*.
- Bititci, U.S. Mendibil, K., Nudurupati, S., Garengo and Turner, T. (2006) "Dynamic of Performance Measurement and Organisational Culture", *International Journal of Operation & Production Management*, Vol. 26, No. 12, pp 1325-1350. Emerald Group Publishing Limited.
- Burney, L. L & Nancy, J. S. 2010. The Relationship Between Balanced Scorecard Characteristics and Managers' Job Satisfaction. *Journal of Managerial Issues*. Vol. 22, No. 2, pp: 166-181.
- Ciptani, Monika Kussetya. 2000. "Balanced Scorecard sebagai Pengukuran Kinerja Masa Depan: Suatu Pengantar". *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*. Vol. 2 No. 1.
- Christopher et al. 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* 28 (2003) 715-741
- Ching, Yee & Lilian Chan. 1991. *Performance Evaluation and The Analytic Hierarchy Process*.JMAR Volume 3
- Epstein, M., Manzoni, J. F. 1998. Implementing corporate strategy: from tableaux de bord to balanced scorecards. *European Management Journal*, 2, 190–203.

- Ghosh, S. dan Mukherjee, S. 2006. Measurement of Corporate Performance Through Balanced Scorecard: An Overview. *Vidyasagar University Journal of Commerce, Vol. 11*.
- Hansen dan Mowen. 2006. *Akuntansi Manajemen*, Jakarta, Penerbit Salemba Empat
- Hoque, Z. dan James, W. 2000. Linking Balanced Scorecard Measures To Size And Market Factors: Impact On Organizational Performance'. *Journal of Management Accounting Research, Vol. 12, 1-17*.
- Irianto, Agus. (2010). *Statistik (Konsep Dasar, Aplikasi dan Pengembangannya)*. Jakarta: Kencana
- Ittner, C. Larcker, D. Randal. (2003). *Coming Up Short on Non Financial Performance Measurement*. Harvard Business Review, 81, 11, 88-95
- Kaplan R.S & Norton D.P, (2000). *Balanced Scorecard, Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*, Erlangga, Jakarta.
- Kaplan R S, (2009). *Conceptual Foundation of the Balance Scorecard. Management Accounting Research: Volume 3*. Elsevier
- Kennerley, Mike & Andy Neely. (2003). *Measuring Performance in a Changing Business Environment*. The Emerald Research vol 23 No.2.
- Kennerley, M. and Neely, A. (2002) "A framework of the factors affecting the evolution of performance measurement systems". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No. 11, pp. 1222-1245. © MCB University Press, 0144-3577.
- Kristiyanti, Mariana. (2012). *Peran Indikator Kinerja Dalam Mengukur Kinerja Manajemen*. Majalah Ilmiah Informatika Vol. 3 No. 3, Sept. 2012
- Lailatul Amanah. 2011. Pengukuran Kinerja Dengan *Balanced Score Card* Pada Koperasi Setia Bhakti Wanita Surabaya. *Jurnal Akuntansi, Manajemen Bisnis Dan* Issn 1829 – 9857
- Lasdi, Lodovicus, 2002, *Balanced Scorecard Sebagai Kerangka Pengukuran Kinerja Perusahaan Secara Komprehensif Dalam lingkungan Bisnis Global*, *Jurnal Widya Manajemen Dan Akuntansi, Vol.1.2, No.2, Agustus: 150-169*.
- Lokatili, Tiffany A & Devie. (2013). *Analisa Pengaruh Penggunaan Balance Scorecard Terhadap Keunggulan Bersaing dan Kinerja Perusahaan*, Akuntansi Bisnis Universitas Kristen Petra

- Majdy Zuriekat, et al. 2011. Participation in Performance Measurement Systems and Level of Satisfaction. *International Journal of Business and Social Science Vol. 2 No. 8.*
- Malmi, T. 2001. Balanced Scorecards In Finnish Companies: A Research Note. *Management Accounting Research, Vol. 12, No. 2., 207-220.*
- Margaret, A.Peteraf. 1993. The Corner stones of Competitive Advantage: A Resource-BasedView. *StrategicManagementJournal, Vol.14, No.3.(Mar.,1993), pp.179-191.*
- Marr, B., Schiuma, G., Neely, A. 2004. Intellectual Capital-Defining Key Performance Indicators For Organizational Knowledge Assets. *Business Process Management Journal, 10, 5, 551-569*
- Martono, Cyrillius. Analisis Pengaruh Profitabilitas Industri, Rasio Leverage Keuangan Tertimbang dan Intensitas Modal Tertimbang Serta Pangsa Pasar Terhadap ROA dan ROE. *Jurnal Akuntansi & Keuangan Vol.4, No.2, Nopember 2002.*
- Mulyadi. 2001. *Balanced Scorecard. Alat Manajemen Kontemporer untuk Pelipatganda Kinerja Keuangan Perusahaan.* (edisi ke-2). Jakarta. Salemba Empat.
- Musthafa, Imelfina (2013). *Pengaruh Strategi Bisnis dan Praktik Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan.* Tesis. Universitas Andalas.
- Narsa dan Yuniawati. 2003. Pengaruh Interaksi Total Quality Manajemen Dengan System Pengukuran Kinerja dan Sistem Penghargaan Terhadap Kinerja Manajerial. *Jurnal Ekonomi Akuntansi, Fakultas Ekonomi Universitas Kristen Petra*
- Nigel. E. 2005. Assessing The Balanced Scorecard As A Management Tool For Hotels. *International Journal of Contemporary Hospitality Management, Vol. 17 (5), 376-390.*
- Niven, P.R. (2005) "Driving focus and alignment with the Balanced Scorecard : Why organizations need a Balanced Scorecard". *The Journal for Quality & Participation.*
- Pearce J.A & Robinson R.B, (2008). *Strategic Management, Formulasi, Implementasi dan Pengendalian,* Buku 1, Salemba Empat, Jakarta.

- Peteraf, A. Margaret. (1993). The Cornerstone Of Competitive Advantage: A Resources-Based View, *Strategic Management Journal*, Vol 14, 179-191 (1993)
- Porter, Michael E. (1998). *Competitive Advantages, Creating and Sustaining Superior Performance*, With a New Introduction. New York:The Free Press.
- Ramli, Ishak & Denny Iskandar. (2014). *Control Authority, Business Strategy and The Characteristic of Management Accounting Information Systems*, *Procedia-Social and Behavioral Sciences* 164 . 384-390
- Rasit, Zarinah Abdul dan Che Rihana Isa,(2014). *The influence of Comprehensive Performance Measurement System Toward Managers Role Ambiguity*.International Conference an Accounting Studies, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Rini Frima,(2013). *Analisa Pengaruh Desentralisasi Terhadap Kinerja Perusahaan dengan Teknik Akuntansi Manajemen Sebagai Variabel Intervening*. Tesis. Universitas Andalas.
- Shaker A. Zahra, Jeffrey G. Covin. 1993. Business Strategy, Technology Policy And Firm Performance. *Strategic Management Journal* Vol. 14: 451-478.
- Sharma, A. 2009. Implementing Balance Scorecard for Performance Measurement. *The Icfai University Journal of Business Strategy*. Vol. 6, No. 1, pp: 7-16.
- Srimindarti, Ceacilia. 2004. Balanced Scorecard Sebagai Alternatif untuk Mengukur Kinerja. *Fokus Ekonomi*. Vol. 3, No. 1, April.
- Sipayung, Friska. 2009. *Balance Scorecard: Pengukuran Kinerja Perusahaan dan Sistem Manajemen Strategis*, *Jurnal Manajemen Bisnis*, volume 2, No 1, Januari.
- Soewarno, Noorlailie. (2013). *Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Information Capital Readiness dan Sistem Pengukuran Kinerja*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.
- Spencer, X Sarah Yang & Therese A. Joiner & Suzanne Salmon. (2009). *Differentiation Strategy, Performance Measurement Systems and Organizational Performance: Evidence from Australia*. *International Journal of Business*.
- Soewarno, Noorlailie. (2013). *Pengaruh Strategi Bisnis Terhadap Kinerja Manajerial Melalui Information Capital Readiness dan Sistem Pengukuran Kinerja*, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*.

- Sugiyono.(2011). *Metode Penelitian Manajemen*, Bandung Alfabeta.
- Sunyoto,D.(2011). *Analisis Regresi Dan Uji Hipotesis*, Yogyakarta.CAPS
- Suharti,Titi& Hilda Rosietta.(2012). *Pengaruh Strategi Bersaing Terhadap Hubungan antara Supply Chain Management dan Kinerja*, Universitas Indonesia.
- Sudarmadji, Linda Christiani. (2012). *Peranan Penggunaan Informasi Akuntansi Pada Kinerja Unit Bisnis Dalam Berbagai Tingkatan Kompetensi Pasar*, Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi, Vol 1 No.4
- Teeratansirikool, Luliya & Sununta Siengthai. 2010. Competitive strategy, performance measurement and organizational performance:empirical study in Thai listed companies. *Asian Institute of Technology and a lecturer, Prince of Songkla University, Thailand.*
- Usman, Husaini dan Akbar, Purnomo Setiady,(2011). *Pengantar Statistika*, Jakarta, PT. Bumi Aksaras
- Yamin, Shahid & A.Gunasekaran & Felix T. Mavondo. (1999). *Relationship Between Generic Strategies, Competitive Advantages and Organizational Performance: an Empirical Analysis*.Technovation 19 (507 -518)
- Yurniwati.2003. *Pengaruh Lingkungan Bisnis Internal Dan Perencanaan Strategik Terhadap Kinerja Perusahaan Dengan Pendekatan Balance Scorecard*. Disertasi Doktoral. Universitas Padjajaran.
- Yusuf, A.Muri.(2013). *Metode Penelitian Kuantitatif,Kualitatif dan Penelitian Gabungan*, Padang, UNP Press.
- Wernerfelt.Birger 1984. A Resource-Based View of the Firm. *Strategic Management Journal*,Vol.5,No.2.(Apr.-Jun.,1984),pp.171-180.
- Wouters, M. and Wilderom, C. (2008) "*Developing Performance-Measurement Systems as Enabling Formalization : A Longitudinal Field Study of a Logistics Department*", *Accounting, Organization and Society*, Vol. 33, pp 488-516. Elsevier ltd.
- Zizlavsky, Ondrej. (2014). *The Balance Scorecard: Innovative Performance Measurement and Management Control System*, Journal Of Technology Management & Innovation, Vol 9,Issue 3

