

**PENGARUH KOMPENSASI DEWAN
KOMISARIS DAN DEWAN DIREKSI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN
RISIKO BISNIS SEBAGAI VARIABEL
MODERATING**

*(studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa
Efek Indonesia tahun 2010-2012)*



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomika & Bisnis
Universitas Diponegoro

Disusun Oleh;
SITI SYORAYA
NIM. 12030110120039

**FAKULTAS EKONOMIKA & BISNIS
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2014**

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Siti Syoraya
Nomor Induk Mahasiswa : 12030110120039
Fakultas/Jurusan : Ekonomika dan Bisnis/Akuntansi
Judul Skripsi : **PENGARUH KOMPENSASI DEWAN
KOMISARIS DAN DEWAN DIREKSI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN RISIKO BISNIS SEBAGAI
VARIABEL MODERATING (studi empiris pada
perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa
Efek Indonesia tahun 2010-2012).**

Dosen Pembimbing : Dr. Hj. Indira Januarti, M.Si., Akt.

Semarang, 12 September 2014
Dosen Pembimbing,

(Dr. Hj. Indira Januarti, M.Si., Akt.)
NIP. 196401011992022001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Mahasiswa : Siti Syoraya
Nomor Induk Mahasiswa : 12030110120039
Judul Skripsi : **PENGARUH KOMPENSASI DEWAN
KOMISARIS DAN DEWAN DIREKSI
TERHADAP KINERJA MANAJERIAL
DENGAN RISIKO BISNIS SEBAGAI
VARIABEL MODERATING (studi empiris pada
perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa
Efek Indonesia tahun 2010-2012).**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 12 September 2014

Tim Penguji:

1. Dr. Hj. Indira Januarti, M.Si., Akt. (.....)
2. Dr. H. Raharja, M.Si., Akt. (.....)
3. Drs. Dul Muid, M.Si., Akt. (.....)

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, Siti Syoraya, menyatakan bahwa skripsi dengan judul: **Pengaruh Kompensasi Dewan Komisaris dan Dewan Direksi Terhadap Kinerja Manajerial Dengan Risiko Bisnis Sebagai Variabel Moderating (studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2010-2012)**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain yang saya akui seolah-olah sebagai tulisan saya sendiri, dan/atau tidak terdapat bagian atau keseluruhan tulisan yang saya tiru, atau yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik sengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 12 September 2014
Yang membuat pernyataan,

(Siti Syoraya)
NIM. 12030110120039

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis pengaruh kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi terhadap kinerja manajerial dengan risiko bisnis sebagai variabel moderating. Kinerja manajerial diukur menggunakan diskresioneri akrual. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah kompensasi dewan komisaris serta dewan direksi sedangkan variabel dependennya adalah kinerja manajerial. Beberapa penelitian sebelumnya menunjukkan hasil yang bervariasi. Untuk memperoleh hasil yang valid, maka dilakukan pengujian pada masing-masing variabel berdasarkan pada hipotesis yang dibangun.

Populasi penelitian adalah 148 perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Sampel yang digunakan diseleksi dengan metode *purposive sampling*. Setelah pengurangan dengan beberapa kriteria, 47 perusahaan teridentifikasi sebagai sampel. Periode pengamatan adalah tahun 2010-2012, sehingga jumlah sampel yang digunakan adalah 129 sampel. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Moderated Regression Analysis*.

Hasil menunjukkan bahwa kompensasi dewan komisaris serta dewan direksi berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja manajerial dan risiko bisnis dapat memoderasi (memperkuat) hubungan kompensasi dengan kinerja manajerial.

Kata kunci : kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi, kinerja Manajerial, risiko bisnis.

ABSTRACT

This study aims to analyze the effect of compensation board of commissioners and board of directors to managerial performance with business risk as a moderating variable. Managerial performance is measured using the discretionary accruals. Independent variables used in this study is compensated board of commissioners and board of directors while the dependent variable is managerial performance. Several previous studies have shown varying results. To obtain valid results, the testing performed on each variable based on the hypothesis constructed.

The study population was 148 manufacturing companies listed in Indonesia Stock Exchange. The samples used were selected by purposive sampling method. After reduction with several criteria, 47 companies are identified as samples. Observation period is 2010-2012 years, so the number of samples used is 129 samples. Hypothesis testing is performed by using the Moderated Regression Analysis.

The results show that compensation commissioners and the board significant effect on managerial performance and also business risks can be moderate (strengthen) the relationship of managerial compensation to performance.

Keywords: compensation board of commissioners and board of directors, managerial performance, business risk.

MOTO DAN PERSEMBAHAN

“ Ya Tuhan kami, janganlah Engkau condongkan hati kami kepada kesesatan setelah Engkau beri kami petunjuk, dan karuniai kami rahmat dari sisi-Mu, sesungguhnya Engkau Maha Pemberi” (Qs. Al-Imran: 8)

“ Ya Tuhanku, berikanlah kepadaku ilmu dan masukkanlah aku ke dalam golongan orang-orang yang saleh” (Qs. Asy-Syu'ara)

“Ya Allah, cukupilah aku dengan rezeki-Mu yang halal (supaya aku terhindar) dari yang haram, perkayalah aku dengan karunia-Mu (supaya aku tidak meminta) kepada selain-Mu” (HR. Tirmidzi)

Skripsi ini kupersembahkan untuk :

Kedua orangtua dan juga nenek serta Kakekku (Alm.) H.M.Nawawi Ali yang selalu memberikan yang terbaik untuk anak dan cucunya.

KATA PENGANTAR

Assalammuallaikum Wr. Wb.

Alhamdulillahirrabbi'l'amin, segala puji bagi Allah SWT. yang telah melimpahkan rahmat dan hidayahNya sehingga penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi ini karena tiada kekuatan melainkan yang berasal dari Allah SWT. semata-mata. Dengan ijinNya skripsi yang berjudul “PENGARUH KOMPENSASI DEWAN KOMISARIS DAN DEWAN DIREKSI TERHADAP KINERJA MANAJERIAL DENGAN RISIKO BISNIS SEBAGAI VARIABEL MODERATING (studi empiris pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2010-2012)”. Penulisan skripsi ini dimaksudkan untuk memenuhi sebagian persyaratan menyelesaikan program sarjana (S1) Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

Penulis menyadari skripsi ini tidak mungkin terselesaikan dengan baik tanpa adanya dukungan, bimbingan, arahan, bantuan, serta doa dari berbagai pihak selama proses penyusunan skripsi ini. Oleh sebab itu, penulis ingin mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Drs. H. Mohamad Nasir, M.Si., Akt, Ph.D selaku Dekan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
2. Prof. Dr. H. Muchamad Syafruddin, M.Si., Akt selaku Ketua Jurusan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.
3. Ibu Dr. Hj. Indira Januarti, M.Si., Akt. selaku dosen pembimbing skripsi yang telah meluangkan waktu, memberikan semangat, saran, bimbingan dan pengarahan dalam penyusunan skripsi ini.
4. Ibu Andri Prastiwi, S.E, M.Si., Akt selaku dosen wali yang telah memberikan pengarahan dalam melaksanakan studi di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Diponegoro Semarang.

5. Seluruh dosen pengajar yang telah memberikan materi perkuliahan yang bermanfaat selama penulis menuntut ilmu serta seluruh staf perpustakaan dan tata usaha yang telah membantu selama proses studi di kampus.
6. Kakek dan nenek tercinta, kakek H. M. Nawawi Ali (alm) dan nenek Hj. Nuairoh yang selalu tidak pernah lelah memberikan ilmu agama dan memberikan contoh yang insyaaAllah sesuai dengan Al-qur'an dan hadits. Terima kasih selalu memberikan yang terbaik, skripsi ini hanya sebagian kecil dari yang ingin dipersembahkan untuk membahagiakan kakek dan nenek.
7. Kedua orangtua penulis, bapak H. Maslani dan Hj. Leli Holida yang selalu memberikan dukungan moril, materiil, kasih sayang, semangat, motivasi yang luar biasa dan prinsip yang membangun, juga senantiasa mendoakan penulis yang tidak kunjung henti agar dilancarkan selama studi.
8. Kakakku Siti Syarah dan adikku Siti Syifa Hanifa yang telah memberikan semangat, doa, hiburan dan inspirasi bagi penulis dalam menyelesaikan skripsi ini.
9. Teman-teman baikku, Vira, Agnes, Enny, Shelly, Tarina, Fauzia, Tasya, Emma, Rika, Tika, Arvina, Olin Yogi, Yanuar, Amos, Irwan, Aritama, Febriyanto, Habibi, Yahdi, Rifai, Renaldo, Rheza, Seger, Dika, Yudha, Norman, atas bantuan, dukungan, doa, semangat, kenangan dan segala waktu yang ada untuk penulis serta menghibur ketika merasa kesulitan dalam menyelesaikan skripsi ini.
10. Teman-teman selama SMP dan SMA (Rafiq, Saraswati, Inna, Kiki, Firda, Mala, Liana, Nina, Karina, Zemina, Ceka, Khansa Obeth, Agastya, Bagus, Rizki, Iqbal, Iyen, Hanan, Dita, Tika, Amanda, Rifaldi, Riri, Jessita, Muzia, Ferdy, Nita) atas segala waktu yang ada untuk penulis.
11. Teman-teman KKN Kecamatan Borobudur, Magelang (Tiara, Nopi, Ike, Riska, Hafiz, Cencon, Iqbal, Andi, Mas Ade, Dimas, Mas Duta, Mentari,

Jean, Fahma, Akbar, Peddy, Vera) atas kebersamaan dan solidaritas selama masa KKN dan kenangannya.

12. Teman-teman Jurusan Akuntansi 2010 Reguler I yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan cerita dan kenangan selama penulis berkuliah di Undip.
13. Semua pihak yang terlibat dalam penyusunan skripsi ini yang tidak dapat disebutkan satu per satu.

Penulis menyadari bahwa dalam skripsi ini mungkin masih banyak terdapat kekurangan yang disebabkan keterbatasan pengetahuan serta pengalaman dalam penyusunan skripsi ini. Oleh karena itu, penulis mengharapkan kritik dan saran membangun dari semua pihak demi penulisan yang lebih baik di masa mendatang. Semoga skripsi ini bias bermanfaat dari berbagai pihak.

Semarang, 12 September 2014

Siti Syoraya

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	Error! Bookmark not defined.
PERSETUJUAN SKRIPSI	i
PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
ABSTRAK	v
ABSTRACT	vi
MOTO DAN PERSEMBAHAN	vii
KATA PENGANTAR.....	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian.....	7
1.3.1 Tujuan Penelitian	7
1.3.2 Manfaat penelitian	7
1.4 Sistematika Penulisan	7
BAB II TELAAH PUSTAKA	9
2.1 Landasan Teori	9
2.1.1 Teori Tujuan pada Kompensasi	9
2.1.2 Teori Kontigensi pada Risiko Bisnis.....	15
2.1.3 Teori Akuntansi Positif.....	16
2.1.4 Kompensasi	17
2.1.5 Kinerja Manajerial	27
2.1.6 Risiko Bisnis.....	31
2.2 Penelitian Terdahulu	34
2.3 Kerangka Pemikiran	37
2.4 Pengembangan Hipotesis	38
2.4.1 Pengaruh Kompensasi Dewan Komisaris dan Dewan Direksi terhadap Kinerja Manajerial	38
2.4.2 Pengaruh Kompensasi Dewan Komisaris dan Dewan Direksi terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi oleh Risiko Bisnis	40
BAB III METODE PENELITIAN	43
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	43
3.1.1 Variabel Dependen	43
3.1.2 Variabel Independen.....	45
3.1.3 Variabel Moderasi	46
3.2 Populasi dan Sampel.....	47
3.3 Jenis dan Sumber data.....	47
3.4 Metode Pengumpulan Data	48

3.5	Statistik Deskriptif.....	48
3.6	Uji Asumsi Klasik.....	48
3.6.1	Uji Normalitas	49
3.6.2	Uji Multikolonieritas.....	49
3.6.3	Uji Heteroskedastisitas.....	50
3.6.4	Uji Autokorelasi.....	50
3.7	Uji Hipotesis.....	51
3.7.1	Uji Koefisien Determinasi (R^2)	51
3.7.2	Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F).....	51
3.7.3	Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)	51
3.7.4	Uji Moderated Regression Analysis (MRA)	52
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN		54
4.1	Deskripsi Objek Penelitian.....	54
4.2	Deskriptif Statistik.....	55
4.3	Uji Asumsi Klasik.....	56
4.3.1	Hasil Uji Normalitas	56
4.3.2	Hasil Uji Multikolonieritas.....	58
4.3.3	Hasil Uji Heteroskedastisitas.....	59
4.3.4	Hasil Uji Autokorelasi.....	61
4.4	Uji Regresi	62
4.4.1	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	62
4.4.2	Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F).....	63
4.4.3	Hasil Uji Parameter Individual (Uji Statistik t)	64
4.5	Hasil Uji Model 2	65
4.5.1	Hasil Uji Koefisien Determinasi (R^2)	65
4.5.2	Hasil Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)	66
4.6	Moderated Regression Analysis (MRA).....	66
4.7	Uji Hipotesis/ Uji Parameter Individual (Uji Statistik t)	68
4.8	Intepretasi Hasil.....	68
4.8.1	Pengaruh Kompensasi Dewan Komisaris dan Dewan Direksi terhadap Kinerja Manajerial	68
4.8.2	Pengaruh Kompensasi Dewan Komisaris dan Dewan Direksi terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi oleh Risiko Bisnis	69
BAB V PENUTUP		71
5.1	Kesimpulan	71
5.2	Keterbatasan.....	71
5.3	Saran	72
DAFTAR PUSTAKA.....		73
LAMPIRAN		81

DAFTAR TABEL

	Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu 36
Tabel 3.1	Jenis-jenis variabel Moderating 52
Tabel 4.1	Perincian Sampel Penelitian 54
Tabel 4.2	Deskriptif Statistik 55
Tabel 4.3	Identifikasi Outlier 57
Tabel 4.5	Hasil Kolmogorov-Smirnov 58
Tabel 4.6	Hasil Multikolinieritas 59
Tabel 4.7	Hasil Uji Glejser 60
Tabel 4.8	Hasil Uji Autorelasi 61
Tabel 4.9	Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 1 63
Tabel 4.10	Hasil Uji Statistik F Model 1 63
Tabel 4.11	Hasil Uji Statistik t 64
Tabel 4.12	Hasil Uji Koefisien Determinasi Model 2 65
Tabel 4.13	Hasil Uji Statistik F Model 2 66
Tabel 4.14	Moderated Regression Analysis 67

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran Teoritis	38

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran A Daftar Perusahaan Sampel	82
Lampiran B Output SPSS	84

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Perkembangan zaman membuktikan semakin ketatnya persaingan antar perusahaan sehingga mengakibatkan munculnya tantangan maupun hambatan dalam mempertahankan kelangsungan suatu entitas ekonomi. Indikator keberhasilan bagi perusahaan dalam mencapai orientasinya ditentukan oleh kinerja dan profesionalisme karyawan atau pegawainya. Hal ini dikarenakan adanya motivasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan didukung dengan pemberian kompensasi yang cukup memuaskan. Apabila para karyawan memandang kompensasi mereka tidak memadai, maka berdampak pada kinerja, budaya kerja maupun kepuasan kerjanya yang dapat turun (Robbins, 2006:146).

Persaingan bisnis yang semakin meningkat menuntut perusahaan unggul dalam bersaing yaitu dengan cara memanfaatkan kemampuan yang ada semaksimal mungkin. Pemberian kompensasi akan meningkatkan kinerja, baik kinerja karyawan maupun kinerja perusahaan yang dipengaruhi oleh kompensasi, motivasi, dan komitmen dari karyawan itu sendiri.

Sumber daya manusia memiliki hubungan yang erat dengan perusahaan karena memiliki peranan penting dalam menjalankan bisnis perusahaan sesuai dengan visi misi perusahaan, dan tujuan yang telah direncanakan. Tanpa adanya peran para karyawan dalam perusahaan, maka perusahaan tersebut tidak akan berkembang. Sehingga dengan tingkat kinerja SDM yang baik, maka dapat

tercapai suatu keberhasilan.

Kompensasi mempunyai fungsi yang cukup penting dalam memperlancar operasional perusahaan. Hal ini dikarenakan kompensasi berperan penting dalam menghubungkan perusahaan dengan karyawannya. Selain itu, kompensasi juga sangat berpengaruh bagi perkembangan kinerja karyawan serta operasional perusahaan.

Sistem kompensasi yang baik mampu memberikan kepuasan bagi karyawan serta memungkinkan perusahaan memperoleh, memperkerjakan, dan mempertahankan karyawannya. Apabila kompensasi tidak memadai, maka dapat menurunkan prestasi, motivasi, dan kepuasan kerjanya, bahkan dapat menyebabkan karyawan tersebut berpotensi keluar dari perusahaan. Maka dari itu, kompensasi bagi perusahaan memiliki arti penting karena merupakan tolok ukur yang dapat mencerminkan upaya perusahaan dalam mempertahankan serta meningkatkan kesejahteraan karyawannya.

Menurut Yunita (2013), kompensasi merupakan pendapatan yang dapat berbentuk uang, barang langsung, maupun tidak langsung yang diterima oleh karyawan sebagai imbalan jasa yang diberikan oleh perusahaan. Menurut Henry (2004:506) menambahkan pula bahwa kompensasi merupakan bentuk kembalian finansial, jasa-jasa terwujud dan tunjangan yang diperoleh karyawan sebagai bagian dari hubungan kekaryawanan. Sehingga secara keseluruhan, kompensasi mencakup semua bentuk penghargaan baik yang bersifat finansial maupun nonfinansial yang terjadi sebagai suatu bagian dari adanya hubungan ketenagakerjaan (Purnama dan Suhartini, 2001:38). Dalam hal ini, kompensasi

finansial dibagi menjadi dua yaitu langsung dan tidak langsung, sedangkan kompensasi nonfinansial juga dikelompokkan berupa pekerjaan dan lingkungan pekerjaan. Melalui pemberian kompensasi, maka karyawan dapat termotivasi untuk meningkatkan kinerjanya.

Dunia bisnis saat ini telah dihadapkan dengan adanya globalisasi yang membuat teknologi berkembang dengan sangat cepat. Teknologi informasi menjadi pilihan utama dalam menciptakan sistem informasi suatu organisasi yang kokoh dan mampu melahirkan keunggulan yang kompetitif di tengah persaingan yang sangat ketat antar perusahaan (Sariyun, 2009). Keunggulan daya saing yang dapat diciptakan oleh perusahaan dapat dicapai dengan salah satu cara, yaitu meningkatkan kinerja manajerial (Agus, 2007). Suatu perusahaan dapat dilihat keberhasilannya dari tingkat kinerja manajerial. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasional, mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggungjawaban, pembinaan, dan pengawasan yang dilakukan oleh seorang manajer perusahaan.

Segmen bisnis merupakan risiko bisnis yang dialami perusahaan dengan jumlah segmen bisnis yang ada pada perusahaan dapat mencerminkan semakin kompleksnya kinerja seorang manajer. Apabila suatu perusahaan memiliki segmen bisnis lebih dari satu maka tugas dari seorang manajer atau tanggung jawab dari seorang manajer akan lebih besar.

Penelitian Mergenthaler *et al.* (2008) dan Erhemjamts *et al.* (2009) menguji pengaruh akuntansi terhadap variabel kompensasi CFO. Hasil penelitian Mergenthaler *et al.* (2008) menunjukkan hilangnya standar pendapatan kuartalan

memiliki konsekuensi negatif bagi kedua karir CEO dan CFO dalam bentuk pengurangan upah insentif dan pemberhentian paksa. Sedangkan penelitian Erhemjamts *et al* (2009) menemukan kompensasi CFO dipengaruhi *earnings surprise*. Penelitian lainnya menguji dampak kelemahan pengendalian intern atas kompensasi CFO [Wang (2010) dan Hoitash *et al.* (2011)]. Wang (2010) meneliti dampak dari *Sarbanes-Oxley* (SOX) 2002 tentang kompensasi CFO yang menyatakan bahwa kompensasi CFO meningkat pada perusahaan-perusahaan dengan kontrol internal yang kuat. Sedangkan Hoitash *et al.* (2011) menemukan kelemahan pengungkapan pengendalian internal yang material akan berpengaruh negatif terhadap kompensasi CFO.

Penelitian ini mengacu pada penelitian Balsam dkk (2012). Beberapa peneliti yang telah melakukan penelitian yang berhubungan dengan kompensasi penelitian eksekutif dan kinerja perusahaan, yaitu laba (Pavlik *et. al.*, 1993) dengan *return* saham (Clinch, 1991; Lambert dan Larcker, 1987). perubahan metode akuntansi (Abdel-Khalik, 1985; Abdel-Khalik *et. al.*, 1987; Healy *et.al.*, 1987), pencairan awal utang (DeFeo *et al.*, 1989), pemilihan transaksi diskresioner (Clinch dan Magliolo, 1993), restrukturisasi (Dechow *et al.*, 1994;. Adut *et al.*, 2003), biaya akuntansi tidak berulang (Gaver dan Gaver 1998), dan diskresioner akrual (Balsam, 1998) tentang kompensasi. Sebagian besar penelitian tersebut didasarkan pada kompensasi *Chief Executive Officer* (CEO) yang memegang peran dalam membuat keputusan utama dalam perusahaan.

Chief Financial Officer (CFO) merupakan bagian kedua regulator dalam perusahaan yang berperan dalam mengurus keuangan perusahaan untuk

mengumpulkan dan menyajikan laporan keuangan secara objektif. Menurut Geiger dan North (2006) bahwa CFO memegang pengaruh signifikan atas hasil keuangan perusahaan yang dilaporkan. Pernyataan tersebut didukung oleh Ge *et.al.* (2011) bahwa CFO merupakan penentu penting dalam praktik akuntansi. Namun sampai saat ini studi penelitian sangat sedikit yang telah memeriksa kompensasi CFO. Penelitian terdahulu biasanya menguji bagaimana CFO dibayar dengan berfokus pada motivasi pemberian penghargaan dalam mengelola pendapatan dan ekspektasi laba. Hal yang berbeda dalam penelitian ini terdapat pada variabel CFO yang tidak digunakan karena kompensasi CFO tidak dipublikasikan dalam *annual report* melainkan kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi yang dipublikasikan.

Penelitian ini menguji pengaruh kompensasi terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi jumlah segmen bisnis. Berbeda dengan penelitian Balsam dkk (2012) yang hanya meneliti pengaruh kinerja dan kompleksitas kerja terhadap kompensasi CFO, penelitian ini berfokus menguji pengaruh kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi terhadap kinerja manajerial, dimana tingkat kinerja mengungkapkan informasi mengenai kemampuan manajer. Menurut Rose dan Shepard (1997) bahwa perusahaan membayar CEO dengan harga yang tinggi sebagai hasil tanggung jawab tambahan yang dilakukan dalam mengatur segmen bisnis. Berdasarkan ketentuan tersebut, penelitian ini menguji faktor-faktor yang menentukan gaji manajer pada tahun t dan pengaruh kompensasi terhadap kinerja manajerial yang terjadi pada waktu bersamaan. Ketika jumlah segmen bisnis semakin banyak segmen bisnisnya, maka pekerjaan dari manajer itu sendiri akan

semakin kompleks.

Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka peneliti mengangkat penelitian dengan judul **“Pengaruh Kompensasi Dewan Komisaris dan Dewan Direksi terhadap Kinerja Manajerial dengan Risiko Bisnis Sebagai Variabel Moderating (studi empiris pada Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia tahun 2010 – 2012)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Kompensasi CEO diberikan berdasarkan kontribusi yang diberikan terhadap perusahaan (Guidry et al., 1999). Sebagai eksekutif tingkat tinggi, CEO harus diberikan kompensasi berdasarkan profitabilitas perusahaan dan kinerja mereka. Penelitian ini berfokus pada pengujian pengaruh kompensasi terhadap kinerja manajerial, yang terjadi pada tahun yang sama. Ketika jumlah segmen bisnis semakin banyak, maka pekerjaan CEO itu sendiri akan semakin kompleks. Segmen bisnis digunakan sebagai variabel moderasi yang dapat memberikan pengaruh dalam memperkuat atau memperlemah hubungan kompensasi terhadap kinerja manajerial. Oleh karena itu, rumusan masalah yang dapat diajukan dalam penelitian ini adalah:

1. Apakah kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi berpengaruh terhadap kinerja manajerial?
2. Apakah pengaruh kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi terhadap kinerja manajerial dimoderasi dengan risiko bisnis?

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Tujuan Penelitian ini adalah untuk memperoleh bukti empiris mengenai:

1. Pengaruh kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi terhadap kinerja manajerial.
2. Pengaruh kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi dengan risiko bisnis.

1.3.2 Manfaat penelitian

Manfaat penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Bagi para akademisi, diharapkan dapat melengkapi temuan empiris, khususnya dibidang akuntansi. Selain itu dapat digunakan sebagai bahan penelitian lebih lanjut guna menambah wawasan dan pengetahuan tentang pengaruh kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi oleh risiko bisnis.
2. Bagi manajemen perusahaan, dapat digunakan sebagai bahan acuan untuk penelitian selanjutnya.

1.4 Sistematika Penulisan

Sistematika Penulisan penelitian ini dibagi dalam lima bab yang akan menjelaskan secara rinci isi penelitian ini, antara lain:

BAB I Pendahuluan, dimana dalam bab ini dijelaskan secara jelas latar belakang dari penelitian ini. Kemudian dilanjutkan dengan perumusan masalah penelitian yang didalamnya terdapat pertanyaan penelitian. Selain itu, tujuan dan

manfaat dari penelitian juga dipaparkan dalam bab ini.

BAB II Telaah Pustaka, dimana bab ini berisi tentang landasan teori yang menjelaskan teori yang mendasari penelitian ini dan penelitian terdahulu yang dijadikan sebagai acuan dari penelitian ini. Kemudian dalam bab II juga digambarkan kerangka pemikiran teoritis dari penelitian ini yang menjelaskan tujuan penelitian dalam bentuk skema, serta pengembangan hipotesis yang berisi pernyataan mengenai jawaban sementara terhadap masalah penelitian.

BAB III Metode Penelitian, pada bab ini berisi penjelasan mengenai variabel-variabel penelitian dan definisi operasional yang mendeskripsikan lebih dalam mengenai variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian. Selain itu juga dijelaskan populasi yang menjadi objek penelitian ini, serta sample yang diambil dengan metode tertentu, jenis data seperti apa yang digunakan dan sumber data yang menjelaskan darimana data tersebut diperoleh, metode pengumpulan data yang menjelaskan bagaimana data-data penelitian diperoleh, serta metode analisis yang menjelaskan metode yang digunakan untuk menguji hipotesis dalam penelitian ini.

BAB IV Hasil dan Pembahasan, dimana bab ini berisi deskripsi objek penelitian yang membahas mengenai objek dan variabel penelitian. Kemudian terdapat pula analisis data yang berisi data-data penelitian yang mudah untuk dipahami oleh para pembaca, serta hasil penelitian yang menjelaskan tentang pengaruh kompensasi terhadap kinerja manajerial yang dimoderasi dengan jumlah segmen bisnis.

BAB V Penutup, dimana bab ini berisi kesimpulan yang merangkum secara menyeluruh mengenai penelitian ini yang telah dibahas di bab-bab sebelumnya. Selain itu dalam bab ini juga dimuat keterbatasan dari penelitian ini dan saran kepada pihak-pihak berkepentingan untuk penelitian selanjutnya.

BAB II

TELAAH PUSTAKA

2.1 Landasan Teori

2.1.1 Teori Tujuan pada Kompensasi

Pengertian *goal setting* adalah proses penetapan sasaran atau tujuan dalam bidang pekerjaan, dalam proses *goal setting* ini melibatkan atasan dan bawahan secara bersama-sama menentukan atau menetapkan sasaran atau tujuan-tujuan kerja yang akan dilaksanakan tenaga kerjanya sebagai pengemban tugas dalam suatu periode tertentu (Gibson, dkk. 1985). Teori tujuan adalah teori mengenai pengaruh penetapan tujuan, tantangan, dan umpan balik terhadap kinerja.

Teori ini dikemukakan oleh Locke dkk (1981) yang menjelaskan pengertian *goal setting* adalah suatu gagasan untuk menetapkan. Suatu pekerjaan yang dilaksanakan oleh tenaga kerja, dimana tugas yang diberikan sudah ditetapkan sasaran atau targetnya, misalnya untuk menyelesaikan sejumlah tugas yang sudah ditargetkan dengan batas waktu yang sudah ditentukan juga. Menurut Irmawati (2004) dalam hal ini sasaran (*goal*) adalah objek dari perbuatan dan jika individu menetapkan taktik kemudian berbuat untuk mencapai sasaran atau tujuannya tersebut, berarti sasaran atau tujuan ini menentukan perilaku dalam bekerja. Hersey dan Blanchard (1986) orientasi seseorang bahwa perilaku pada umumnya dimotivasi oleh keinginan untuk memperoleh tujuan tertentu, dan perilaku itu pada dasarnya bertujuan pada objek atau sasaran.

Menurut Davis (1981) *goal setting* adalah manajemen penetapan sasaran atau tujuan untuk keberhasilan mencapai kinerja (*performance*). Kemudian dijelaskan lebih lanjut bahwa penerapan penetapan tujuan yang efektif membutuhkan tiga langkah yaitu: menjelaskan arti dan maksud penetapan target tersebut, kedua menetapkan target yang jelas, dan yang ketiga memberi umpan balik terhadap pekerja yang sudah melaksanakan pekerjaannya. Menurut Cascio (1987) bahwa *goal setting* itu didasarkan pada pengarahan tingkah laku terhadap suatu tujuan. Apabila ada sasaran atau target yang ditambah maka perlu diberikan penjelasan atau informasi kepada tenaga kerja bagaimana mengerjakan tugas tersebut, serta mengapa sasaran atau target tersebut penting untuk dilaksanakan.

Pada sistem kerja penerapan *goal setting* sangat populer dan luas penggunaannya. Berdasarkan pendekatan manajemen sasaran ini meliputi perencanaan, pengawasan, penilaian pegawai, serta keseluruhan sistem kinerja yang ada dalam organisasi. Dalam manajemen prosedur umum sasaran ini yang paling utama adalah mengidentifikasi bagian-bagian yang menjadi kunci keberhasilan, sehingga dapat berpengaruh terhadap keseluruhan *performance* organisasi misalnya volume penjualan, hasil keluaran (*production output*), maupun kualitas layanan, dengan demikian pengukuran kinerja (*performance*) dapat ditentukan (Luthans, 1981).

Menurut Gibson dkk (1985) langkah-langkah penerapan *goal setting* dari perspektif manajemen adalah (1) diagnosis kesiapan, misalnya apakah tenaga kerja, organisasi dan teknologi sesuai dengan program *goal setting*; (2) mempersiapkan tenaga kerja berkenaan dengan interaksi antara individu,

komunikasi, pelatihan (*training*) dan perencanaan; (3) penekanan pada sasaran yang harus diketahui dan dimengerti oleh manajer dan bawahannya; (4) mengevaluasi sebagai tindak lanjut untuk penyesuaian sasaran yang ditentukan; (5) tinjauan akhir untuk memeriksa cara pengerjaan dan modifikasi yang ditentukan. Menurut Strauss dan Sayless (1981) bahwa prosedur manajemen berdasarkan sasaran memberi kesempatan kepada tenaga kerja untuk membuat penilaiannya sendiri mengenai hasil-hasil operasi, artinya jika ia membicarakan hasil maka sebenarnya individu tersebut menilai dirinya sendiri dan mungkin sekali mendapatkan wawasan mendalam bagaimana ia harus memperbaiki sikapnya. cara-caranya atau kelakuannya.

Hasil penelitian Gibson, dkk. (1985) menunjukkan penyebab jabatan kerja adalah alasan prestasi kerja. Sistem dapat meningkatkan penetapan sasaran atau target yang merupakan motivasi dan penetapan atau target apabila dimasukkan ke dalam tatanan, sehingga para pekerja akan melihat tujuan mereka dalam pencapaian pekerjaannya dapat menimbulkan hasil, ganjaran, dan kepuasan pribadi karena memuaskan target atau sasaran itu dorongan berprestasi dan kebutuhan harga diri aktualisasi-diri, maka perencanaan seseorang sasarannya di masa datang akan lebih tinggi.

Berdasarkan pendapat para ahli di atas, maka *goal setting* dapat disimpulkan sebagai upaya dalam penetapan sasaran atau target berorientasikan pada hasil. Menurut Irmawati (2004) Manajemen yang berorientasi dianggap lebih baik karena lebih menekankan pencapaian hasil, sehingga memberi kesempatan manajemen yang sasaran kepada tenaga kerja untuk mengerti bagaimana

seharusnya bekerja, dan hubungan komunikasi antara atasan dan bawahan lebih terbina karena terjadi interaksi antara yang memberi tugas dengan pelaksana.

Teori tujuan atau *goal setting theory* menurut Locke dan Latham (1990) mengemukakan tentang:

1. Kejelasan adalah tujuan harus jelas terukur, tidak ambigu, dan ada jangka waktu tertentu yang ditetapkan untuk penyelesaian tugas. Manfaatnya ketika ada sedikit kesalahpahaman dalam perilaku maka orang masih akan tetap menghargai atau toleran. Orang tahu apa yang diharapkan, dan orang dapat menggunakan hasil spesifik sebagai sumber motivasi.
2. Menantang merupakan salah satu karakteristik yang paling penting dari tujuan yaitu tingkat tantangan. Orang sering termotivasi oleh prestasi, dan mereka akan menilai tujuan berdasarkan pentingnya sebuah pencapaian yang telah diantisipasi. Ketika orang tahu bahwa apa yang mereka lakukan akan diterima dengan baik, akan ada motivasi alami untuk melakukan pekerjaan dengan baik. Dengan catatan sangat penting untuk memperhatikan keseimbangan yang tepat antara tujuan yang menantang dan tujuan yang realistis.
3. Komitmen merupakan tujuan harus dipahami agar efektif. Karyawan lebih cenderung memiliki tujuan jika mereka merasa mereka adalah bagian dari penciptaan tujuan tersebut. Gagasan manajemen partisipatif terletak pada ide melibatkan karyawan dalam menetapkan tujuan dan membuat keputusan. Mendorong karyawan untuk mengembangkan tujuan-tujuan mereka sendiri, dan mereka menjadi berinisiatif memperoleh informasi

tentang apa yang terjadi di tempat lain dalam organisasi. Dengan cara ini, mereka dapat yakin bahwa tujuan mereka konsisten dengan visi keseluruhan dan tujuan perusahaan.

4. Umpan balik (*feedback*) dapat memberikan kesempatan untuk mengklarifikasi harapan, menyesuaikan kesulitan sasaran, dan mendapatkan pengakuan. Sangat penting untuk memberikan kesempatan benchmark atau target, sehingga individu dapat menentukan sendiri bagaimana mereka melakukan tugas.
5. Kompleksitas Tugas merupakan faktor terakhir dalam teori penetapan tujuan memperkenalkan dua persyaratan lebih untuk sukses. Untuk tujuan atau tugas yang sangat kompleks, manajer perlu berhati-hati untuk memastikan bahwa pekerjaan tidak menjadi terlalu berlebihan. Orang-orang yang bekerja dalam peran yang kompleks mungkin sudah memiliki motivasi tingkat tinggi. Namun, mereka sering mendorong diri terlalu keras jika tindakan tidak dibangun ke dalam harapan tujuan untuk menjelaskan kompleksitas tugas, karena itu penting untuk memberikan orang waktu yang cukup untuk memenuhi tujuan atau meningkatkan kinerja.

Penetapan tujuan merupakan hal yang penting karena diperlukan untuk menuju kesuksesan. Hal tersebut dicapai melalui pemahaman dan penerapan prinsip-prinsip teori penetapan tujuan secara efektif berdasarkan tujuan yang ditetapkan.

2.1.2 Teori Kontigensi pada Risiko Bisnis

Pada sistem akuntansi manajemen, teori kontingensi didasarkan pada premis umum bahwa tidak terdapat sistem pengendalian yang secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan (Otley, 1980). Hal ini berarti bahwa desain berbagai komponen sistem akuntansi tergantung pada kontingensi khusus atau dapat juga dikatakan ada dugaan bahwa terdapat faktor situasional lainnya yang mampu mempengaruhi suatu kondisi tertentu.

Teori kontingensi digunakan para peneliti untuk mengetahui tingkat keandalan suatu sistem akuntansi manajemen pada berbagai kondisi. Dengan didasarkan teori kontingensi pula maka timbul dugaan bahwa terdapat faktor situasional lainnya yang mungkin akan saling berinteraksi dalam mempengaruhi suatu kondisi tertentu. Teori kontinjensi (*contingency theory*) menyatakan bahwa keselarasan antara strategi dengan lingkungan bisnis eksternal menentukan kelangsungan hidup dan kinerja perusahaan (Child, 1997). Bukti empiris yang ada pada umumnya menunjukkan bahwa perusahaan yang berhasil menyelaraskan strateginya dengan lingkungan eksternal dapat memperlihatkan kinerja yang lebih baik dibandingkan perusahaan yang kurang berhasil menyelaraskan strateginya. (Elenkov, 1997; Beal, 2000).

Pandangan dari organisasi dan manajerial bahwa organisasi merupakan sistem yang terdiri atas subsistem antara organisasi dengan lingkungan dan menegaskan bentuk-bentuk variabel, menempatkan bermacam sifat organisasi dan berusaha untuk memahami bagaimana suatu organisasi beroperasi dalam berbagai

kondisi maupun dalam kondisi khusus. Sehingga pada akhirnya dapat diarahkan untuk mencapai rancangan-rancangan organisasi yang diharapkan dan tanggapan manajemen yang tepat pada kondisi khusus (Marina, 2009).

Tingkat keandalan suatu sistem akuntansi manajemen pada berbagai kondisi termasuk kondisi dimana perusahaan memiliki beberapa segmen bisnis. Karena biasanya perusahaan tidak hanya memiliki satu segmen bisnis, tetapi lebih dari satu. Oleh karena itu, jumlah segmen bisnis dalam perusahaan biasanya akan mempengaruhi jumlah kompensasi dan kinerja perusahaan (termasuk kinerja manajerial).

2.1.3 Teori Akuntansi Positif

Teori akuntansi positif (*positive accounting theory*) menganut paham yang mengutamakan maksimalisasi kemakmuran (*wealth-maximization*) dan kepentingan pribadi individu (*individual-self-interest*) (Chariri dan Ghozali 2007, p.406). Berdasarkan pandangan teori akuntansi positif, pertanggungjawaban utama perusahaan adalah “menggunakan sumber ekonomi yang dimilikinya dan menjalankan kegiatan usahanya dengan tujuan meningkatkan laba” (Friedman, 1912 dalam Chariri dan Ghozali, 2007).

Menurut Belkaoui (2007) teori akuntansi positif mengusulkan tiga hipotesis manajemen laba yaitu sebagai berikut (1) Hipotesis Rencana Bonus (*Bonus Plan Hypothesis*); (2) Hipotesis Utang-Ekuitas (*Debt to Equity Hypothesis*); dan (3) Hipotesis Kos Politis (*Political Cost Hypothesis*). Hipotesis rencana bonus bahwa manajer perusahaan dengan rencana bonus lebih mungkin menggunakan metode-metode akuntansi yang meningkatkan income yang

dilaporkan pada periode berjalan. Manajer perusahaan lebih memilih metode yang meningkatkan laba periode berjalan dengan rencana bonus tertentu (Ghozali dan Chariri, 2007). Jika perusahaan memiliki rencana pemberian bonus maka manajer termotivasi untuk menggeser laba periode yang akan datang ke periode berjalan. Pergeseran ini dapat dilakukan dengan memilih metode tertentu yang dapat meningkatkan laba periode berjalan. Pilihan tersebut diharapkan dapat meningkatkan nilai bonus yang akan diterima seandainya komite kompensasi dari dewan direktur tidak menyesuaikan dengan metode yang dipilih (Watts dan Zimmerman, 1990). Hal ini dilakukan untuk memaksimalkan bonus yang akan mereka peroleh karena seberapa besar tingkat laba yang dihasilkan seringkali dijadikan dasar dalam mengukur keberhasilan kinerja. Oleh karena itu manajemen cenderung melakukan manajemen laba agar target laba terpenuhi.

Menurut Scott (2006) manajer punya kecenderungan untuk melakukan suatu tindakan yang oleh teori akuntansi positif dinamakan sebagai tindakan oportunistik (*opportunistic behavior*). Jadi, tindakan oportunistik adalah tindakan yang dilakukan oleh manajer dalam memilih kebijakan akuntansi yang menguntungkan dirinya atau memaksimalkan kepuasannya.

2.1.4 Kompensasi

Kompensasi yaitu umpan balik yang dibayarkan kepada karyawan (seperti: gaji, dll). Gaji adalah Salah satu hal yang penting bagi setiap karyawan yang bekerja di suatu perusahaan kemudian seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya. Karena dengan seseorang memperoleh gaji maka seseorang dapat memenuhi kebutuhan hidupnya.

Menurut Hasibuan (2003) bahwa kompensasi adalah balas jasa yang dibayar secara periodik kepada karyawan tetap serta mempunyai jaminan yang pasti. Pendapat lain dikemukakan oleh Handoko (1993) bahwa kompensasi adalah pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Selain pernyataan Hasibuan dan Handoko, ada pernyataan lainnya mengenai Kompensasi dari Hariandja (2002), yaitu kompensasi merupakan salah satu unsur yang penting yang dapat mempengaruhi kinerja karyawan, sebab kompensasi adalah alat untuk memenuhi berbagai kebutuhan pegawai, sehingga dengan kompensasi yang diberikan kepada pegawai akan memotivasi mereka untuk bekerja lebih giat.

Teori dikemukakan oleh Sastro dan Siswanto (2003), yaitu: Gaji dapat berperan dalam meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja lebih efektif, meningkatkan kinerja, meningkatkan produktivitas dalam perusahaan, serta mengimbangi kekurangan dan keterlibatan komitmen yang menjadi ciri angkatan kerja masa sekarang. Saat ini kebanyakan perusahaan yang tergolong modern mengaitkan gaji dengan kinerja. Mendukung pernyataan di atas menurut Mathis dan Jackson (2002), “Gaji adalah suatu bentuk kompensasi yang dikaitkan dengan kinerja individu, kelompok ataupun kinerja organisasi”.

Menurut Jensen dan Meckling (1976) kompensasi adalah suatu jasa yang diberikan pemilik perusahaan kepada manajemennya. Perencanaan kompensasi manajemen adalah kebijakan-kebijakan dan prosedur-prosedur untuk memberikan kompensasi kepada manajer-manajer (Blocher *et al.*, 2000). Menurut Justin T.

Sirait (2006) kompensasi adalah sesuatu yang diperoleh karyawan, baik itu berupa uang atau bukan uang sebagai balas jasa yang diberikan bagi upaya pegawai (kontribusi pegawai) yang diberikannya untuk organisasi.

Kompensasi dapat berupa gaji, bonus, tunjangan, atau tambahan penghasilan. Gaji adalah suatu pembayaran tetap, sementara bonus didasarkan pada pencapaian tujuan-tujuan kinerja untuk suatu periode. Gaji, bonus, tunjangan, atau tambahan penghasilan mencakup tunjangan-tunjangan khusus bagi karyawan, seperti bepergian, keanggotaan dalam suatu klub kebugaran, asuransi jiwa, tunjangan kesehatan, tiket untuk hiburan, dan bayaran-bayaran tambahan lainnya oleh perusahaan.

Menurut Supomo (1999) bahwa tujuan dari program kompensasi manajemen berkaitan dengan kepentingan manajemen yang mempunyai peran dan pengaruh pada kinerja perusahaan. Hoi dan Robin (2003) menjelaskan pula bahwa dengan memberikan insentif finansial bagi para direktur, maka akan mendorong perilaku yang diinginkan, seperti pengawasan aktif terhadap berbagai keputusan manajerial. Selain itu, ketika insentif dikaitkan dengan kinerja, pendapatan karyawan lebih mencerminkan kontribusi dibandingkan dalam bentuk pemberian. Individu yang kurang berprestasi merasa bahwa seringkali insentif mereka tidak mengalami kemajuan, sementara individu yang berprestasi tinggi menikmati kenaikan yang sepadan dengan kontribusi mereka. Menurut Robbins dan Judge (2012), jenis-jenis program bayaran terbagi menjadi beberapa, yaitu:

1. Rencana bayaran berdasarkan tarif per bagian yaitu rencana bayaran di mana pekerja-pekerja diberi bayaran dalam jumlah yang tetap untuk setiap

unit produksi yang diselesaikan.

2. Rencana bayaran berdasarkan prestasi yaitu rencana bayaran yang didasarkan pada penilaian kinerja.
3. Bonus yaitu program bayaran yang menghargai karyawan-karyawan untuk kinerja mereka pada saat ini daripada kinerja masa lalu.
4. Rencana pembagian laba yaitu sebuah program di seluruh organisasi yang membagikan kompensasi berdasarkan beberapa rumus yang sudah ada yang dirancang seputar profitabilitas suatu perusahaan.
5. Pembagian pendapatan yaitu sebuah rencana insentif kelompok yang didasarkan pada rumus.
6. Rencana kepemilikan saham karyawan yaitu rencana tunjangan yang ditentukan oleh perusahaan di mana karyawan-karyawan mendapatkan saham.

Pada umumnya perusahaan tentu memiliki bentuk kompensasi yang bermacam-macam bagi pihak manajemen. Menurut Murphy (1999) terdapat empat bentuk kompensasi bagi eksekutif, yaitu gaji pokok, bonus tahunan yang biasanya dipengaruhi dengan kinerja keuangan, opsi saham (*stock options*), dan insentif jangka panjang dalam berbagai bentuk, baik *stock plans* maupun bonus.

Hal berbeda dikemukakan oleh Muljani (2002) bahwa kompensasi dapat berupa imbalan ekstrinsik yang mencakup kompensasi langsung, kompensasi tidak langsung dan imbalan bukan uang. Kompensasi langsung antara lain adalah gaji pokok, upah lembur, pembayaran insentif, tunjangan, bonus; sedangkan yang termasuk kompensasi tidak langsung adalah jaminan sosial, asuransi, pensiun,

pesangon, cuti kerja, pelatihan dan liburan. Adapun imbalan bukan uang adalah kepuasan yang diterima karyawan dari pekerjaan itu sendiri atau dari lingkungan psikologis dan/atau fisik dimana karyawan bekerja. Termasuk imbalan bukan uang misalnya rasa aman, atau lingkungan kerja yang nyaman, pengembangan diri, fleksibilitas karier, peluang kenaikan penghasilan, simbol status, pujian dan pengakuan.

Kompensasi juga dapat berbentuk finansial maupun non-finansial. Dalam bentuk finansial kompensasi dapat berupa gaji, upah, komisi, asuransi karyawan, bantuan sosial karyawan, tunjangan dan sebagainya. Sedangkan dalam bentuk non-finansial kompensasi dapat berbentuk tugas-tugas yang menarik, fasilitas kerja yang mewah dan memadai, posisi kerja, pengakuan, pencapaian tujuan, serta lingkungan kerja yang mendukung.

Menurut Muljani (2002) bahwa kompensasi total dapat diklasifikasikan dalam tiga komponen utama, yaitu:

- a. Pertama, kompensasi dasar yaitu kompensasi yang jumlahnya dan waktu pembayarannya tetap, seperti upah dan gaji.
- b. Kedua, kompensasi variabel merupakan kompensasi yang jumlahnya bervariasi dan/atau waktu pembayarannya tidak pasti. Kompensasi variabel ini dirancang sebagai penghargaan pada karyawan yang berprestasi baik. Termasuk kompensasi variabel adalah pembayaran insentif pada individu maupun kelompok, *gainsharing*, bonus, pembagian keuntungan (*profit sharing*), rencana kepemilikan saham karyawan (*employee stock-ownership plans*) dan *stock-option plans*.

- c. Ketiga, merupakan komponen terakhir dari kompensasi total adalah *benefit* atau seringkali juga disebut *indirect compensation* (kompensasi tidak langsung). Termasuk dalam komponen ini adalah (1) perlindungan umum, seperti jaminan sosial, pengangguran dan cacat; (2) perlindungan pribadi dalam bentuk pensiun, tabungan, pesangon tambahan dan asuransi; (3) pembayaran saat tidak bekerja seperti pada waktu mengikuti pelatihan, cuti kerja, sakit, saat liburan, dan acara pribadi; (4) tunjangan siklus hidup dalam bentuk bantuan hukum, perawatan orang tua, perawatan anak, program kesehatan, dan konseling.

Pemilik perusahaan dan pihak manajemen antar perusahaan memiliki jumlah kompensasi berbeda-beda. Besarnya kompensasi ini umumnya didasarkan pada informasi keuangan yang dikeluarkan oleh perusahaan yang dapat berupa informasi laba bersih atau juga dapat berupa harga saham (Scott, 2006). Selanjutnya Scott juga mengungkapkan dalam salah satu contoh kasusnya mengenai rencana kompensasi manajerial BCE Inc., bahwa beberapa bentuk kompensasi yang diberikan oleh perusahaan tersebut antara lain adalah:

1. Kompensasi Total

Terdiri dari gaji, insentif jangka pendek tahunan, insentif jangka panjang, bonus dan penghasilan tambahan. Tingkat kompensasi total ditentukan untuk merefleksikan posisi pasar (*marketplace*) untuk memastikan daya saing, maupun tanggung jawab masing-masing posisi atau jabatan, untuk memastikan ekuitas internal. Kompensasi total terdiri dari:

- a) Gaji (*salary*), yang meliputi target gaji yang ditetapkan pada

level menengah dalam kelompok pembanding yang mencerminkan posisi yang serupa dalam perusahaan, dan gaji dasar, yang merupakan gaji yang ditentukan oleh kebijakan perusahaan.

- b) Pemberian Insentif Jangka Pendek Tahunan (*Annual Short-Term Incentive Award*) yang meliputi kinerja perusahaan atas dasar tujuan bisnis strategi dan target keuangan yang dapat dikuantifikasikan dan kontribusi individual yang dievaluasi pada dasar kriteria yang mempengaruhi kinerja perusahaan.

2. Kompensasi Jangka Panjang

Kompensasi ini terdiri dari opsi saham dan unit saham. Dimana penjelasannya yaitu:

- a) Opsi Saham (*stock options*), dimana pemberian opsi saham berbeda-beda tergantung pada tingkat gaji dan tidak mengambil opsi saham yang masih beredar sebagai bahan pertimbangan. Tingkat pemberian target tergantung pada posisi pemegang jabatan dan total kompensasi relatif terhadap pasar.
- b) Unit Saham (*share unit*), yaitu pemberian bagi eksekutif senior dan karyawan kunci dimana satu unit saham itu ekuivalen atau setara dengan satu saham biasa yang mungkin diberikan pada pegawai atau karyawan tertentu yang memiliki jabatan penting di cabang lain.

2.1.4.1 Dewan Direksi

Dewan direksi adalah seseorang yang ditunjuk untuk memimpin Perseroan terbatas (PT). Direktur dapat seseorang yang memiliki perusahaan tersebut atau orang profesional yang ditunjuk oleh pemilik usaha untuk menjalankan dan memimpin perseroan terbatas. Penyebutan direktur dapat bermacam-macam, yaitu dewan manager, dewan gubernur, atau dewan eksekutif.

Di Indonesia pengaturan terhadap direktur terdapat dalam UU No. 40 Tahun 2007 Tentang Perseroan Terbatas dijabarkan fungsi, wewenang, dan tanggung jawab direksi. Seorang direktur atau dewan direksi dalam jumlah direktur dalam suatu perusahaan (minimal satu), yang dapat dicalonkan sebagai direktur, dan cara pemilihan direktur ditetapkan dalam anggaran dasar perusahaan. Pada umumnya direktur memiliki tugas antara lain:

1. memimpin perusahaan dengan menerbitkan kebijakan-kebijakan perusahaan
2. memilih, menetapkan, mengawasi tugas dari karyawan dan kepala bagian (manajer)
3. menyetujui anggaran tahunan perusahaan
4. menyampaikan laporan kepada pemegang saham atas kinerja perusahaan

Adapun fungsi dewan direksi menurut Swastika (2010) adalah sebagai berikut :

- 1) berkaitan dengan kepengurusan seperti menyusun visi dan misi perusahaan, mengendalikan sumber daya, memperhatikan kepentingan yang wajar pada pemangku kepentingan, dsb.

- 2) berkaitan dengan manajemen risiko seperti melaksanakan manajemen risiko yang ditetapkan perusahaan, melaksanakan pengambilan keputusan dengan hati-hati dan seksama, dsb.
- 3) berkaitan dengan pengendalian internal seperti menyusun dan melaksanakan sistem pengendalian internal perusahaan yang handal.
- 4) berkaitan dengan komunikasi seperti memastikan kelancaran komunikasi antara perusahaan dengan pemangku kepentingan dengan memberdayakan fungsi sekretaris perusahaan, dan menjamin kepatuhan terhadap peraturan perundangundangan dilakukan oleh sekretaris perusahaan.
- 5) berkaitan dengan tanggung jawab sosial seperti memastikan dipenuhinya tanggung jawab sosial perusahaan, dan mempunyai perencanaan tertulis yang jelas dan fokus dalam melaksanakan tanggung jawab sosial perusahaan.

Menurut Hoi dan Robin (2003) bahwa suatu perusahaan memutuskan untuk menawarkan insentif berupa kompensasi kepada direktornya, maka perusahaan tersebut harus mendesain paket yang efektif yang menawarkan insentif. Paket kompensasi dan beberapa isu mengenai parameter-parameter yang secara umum berkenaan dengan bentuk dari hadiahnya, prasyarat untuk hadiah dan pembatasan-pembatasan yang diberikan kepada orang yang mendapatkan hadiah.

Menurut Espa dan Diaz (2008), kompensasi insentif bagi para direktur struktural sangat berbeda dengan yang diberikan untuk para manajer. Kompensasi

direktur, sebagian besar direktur dihentikan atau menghentikan para eksekutif senior dari perusahaan-perusahaan publik besar. Sebaliknya tidaklah demikian, Pendapatan tahunan bagi para manajer merupakan suatu porsi yang signifikan bagi kekayaannya. Berdasarkan sejarah kerjanya, para direktur sudah mengakumulasi tingkat kekayaan yang signifikan. Selain itu, dengan melayani banyak dewan, para direktur perusahaan dapat mendiversifikasi aliran pendapatan mereka. Oleh karena itu, kompensasi direktur dari perusahaan khusus bukanlah porsi besar dari kekayaannya dan juga bukan porsi besar dari pendapatnya secara keseluruhan.

Dari berbagai penjelasan dipilih mengenai bentuk kompensasi eksekutif, berdasarkan hasil penelitian Murphy (1999), ia berpendapat bahwa kompensasi atau paket dalam bentuk *stock option* yang memberikan keleluasaan bagi si pemegang saham untuk menetapkan kontrak kepada eksekutif atau manajer dalam mencapai suatu kinerja tertentu. Harapannya, bila kinerja meningkat di kemudian hari, maka harga saham perusahaan yang terdaftar di bursa efek akan naik. Dan selisih antara harga saham yang meningkat dengan *exercise price* dari *stock option* itulah yang merupakan "*reward*" yang diperoleh bagi eksekutif.

2.1.4.2 Dewan Komisaris

Dewan komisaris merupakan organ perseroan yang memiliki tanggung jawab pengawasan secara umum dan/atau khusus sesuai dengan anggaran dasar serta memberi nasihat kepada Direksi. Fungsi dewan komisaris termasuk di dalamnya komisaris independen antara lain; melakukan pengawasan terhadap

direksi dalam pencapaian tujuan perusahaan dan memberhentikan direksi untuk sementara bila diperlukan (Warsono *et al.*, 2009).

Tugas dewan komisaris adalah mengawasi sekaligus memberikan nasihat kepada direksi dalam menjalankan perseroan. Sedangkan direksi sendiri bertanggung jawab penuh atas pengelolaan perseroan untuk kepentingan dan tujuan perseroan serta mewakili perseroan baik di dalam maupun di luar pengadilan.

Dalam mengefektifkan peran dan fungsi komisaris, terdapat beberapa permasalahan kontemporer seperti salah satunya adalah permasalahan komposisi keanggotaan, bagaimana memastikan bahwa komposisi komisaris independen merupakan komposisi yang “tepat” sehingga memungkinkan dicapainya pengambilan keputusan secara cepat, tepat, dan efektif. Indonesia menganut sistem *dual board (two-tier)* seperti yang dipakai di Eropa dalam struktur organisasi internalnya. *One board* dikenal sebagai dewan komisaris, dan satunya lagi dikenal sebagai dewan direksi. Keduanya merupakan inti dari mekanisme pengendalian internal.

2.1.5 Kinerja Manajerial

Kinerja adalah sesuatu yang dicapai atau prestasi yang diperlihatkan (Kamus Besar Bahasa Indonesia, 2005). Kesuksesan seseorang dalam melaksanakan pekerjaan atau yang merefleksikan seberapa baik seseorang atau individu memenuhi permintaan pekerjaan inilah yang dinamakan kinerja (Maharani, 2011).

Menurut Sri dan Ernawati (2005: 101), kinerja manajerial merupakan persepsi kinerja individual para individu anggota organisasi dalam kegiatan-kegiatan manajerial, antara lain perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, evaluasi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi. Kinerja manajerial dapat dipengaruhi oleh ketidakpastian lingkungan, komitmen profesi, dan motivasi. Kinerja manajerial merupakan salah satu faktor yang dapat meningkatkan keefektifan organisasional.

Menurut Mahoney (1986) ada delapan penilaian manajerial personal dan satu dimensi kinerja secara keseluruhan yang meliputi:

1. Kinerja Perencanaan

Menentukan tujuan, kebijakan, tindakan atau pelaksanaan, penjadwalan kerja, penganggaran, perencanaan, dan pemrograman.

2. Kinerja Investigasi

Mengumpulkan dan menyiapkan informasi untuk catatan, laporan mengukur hasil, serta menganalisis pekerjaan.

3. Kinerja Pengkoordinasian

Tukar menukar informasi dengan bagian lain, untuk menyusun suatu program dan hubungannya dengan manajer lain.

4. Kinerja Evaluasi

Menilai dan mengukur keputusan yang diambil, pemeriksaan laporan keuangan dan pelayanan kepada pemakai jasa komunikasi.

5. Kinerja Pengawasan

Mengarahkan, memimpin, membimbing, menjelaskan segala aturan yang

berlaku, memberikan dan menangani keluhan pelaksanaan tugas bawahan.

6. Kinerja Pengaturan Staff

Mempertahankan angkatan kerja di bagiannya, merekrut, menempatkan, mempromosikan, dan memutasi pegawai.

7. Kinerja Negosiasi

Melakukan kinerja manajerial atau melakukan suatu kontrak perjanjian untuk barang maupun jasa, pembelian, dan tawar menawar.

8. Kinerja Perwakilan

Melakukan pertemuan dengan wakil dari perusahaan-perusahaan lain dan mempromosikan tujuan umum perusahaan.

2.1.5.1 Manajemen Laba

Manajemen laba adalah praktik yang dilakukan manajemen perusahaan dalam hubungannya dengan laba perusahaan dalam suatu periode tertentu. Menurut Scott (2006), manajemen laba merupakan pilihan kebijakan akuntansi oleh manajer untuk berbagai tujuan spesifik. Menurut Jaryanto (2008), manajemen laba adalah salah satu faktor yang dapat mengurangi kredibilitas laporan keuangan. Hal ini disebabkan pengaruh manajemen laba dapat menambahkan bias dalam laporan keuangan serta dapat mengganggu pemakai laporan keuangan yang mempercayai angka laba rekayasa sebagai angka laba yang sesungguhnya. Akibatnya, tindakan manajemen laba dapat mengurangi integritas dari pelaporan keuangan perusahaan tersebut.

Manajemen laba merupakan proses sengaja, menurut batasan standar akuntansi keuangan yaitu pemilihan kebijakan akuntansi oleh manajemen untuk

mengarahkan pelaporan laba pada tingkat tertentu (Narendra, 2013). Sedangkan Sulistyanto (2008) bahwa manajemen laba dilakukan dengan cara memperlakukan komponen-komponen akrual dalam laporan keuangan. Hal ini disebabkan berbagai komponen akrual tersebut dapat melakukan permainan angka melalui metode akuntansi yang digunakan, sesuai dengan keinginan penyusun laporan keuangannya. Komponen akrual merupakan komponen yang tidak memerlukan bukti kas secara fisik, sehingga apabila besar kecilnya komponen tersebut dipertainkan, tidak harus disertai dengan kas yang diterima atau dikeluarkan oleh perusahaan tersebut.

Menurut Scott (2006) manajemen laba memiliki dua cara. Pertama, manajemen laba identik dengan perilaku oportunistik manajemen untuk memaksimalkan utilitasnya dalam menghadapi kompensasi, kontrak utang dan biaya politik. Kedua, manajemen laba memberikan fleksibilitas kepada manajer untuk melindungi diri mereka sendiri dan perusahaan dalam menghadapi kejadian-kejadian yang tidak terduga untuk semua pihak yang terlibat dalam kontrak. Manajemen laba dapat dilakukan dengan pola-pola berikut (Carolina, 2014):

1) *Taking a bath*

Manajemen laba yang melaporkan laba pada tahun berjalan dengan nilai yang sangat rendah, atau sebaliknya, yaitu dengan nilai yang sangat tinggi.

2) *Income minimization*

Manajemen laba yang melaporkan laba pada tahun berjalan lebih rendah dari laba yang sesungguhnya.

3) *Income maximization*

Manajemen laba yang melaporkan laba pada tahun berjalan lebih tinggi dari laba yang sesungguhnya.

4) *Income smoothing*

Manajemen laba yang melaporkan tingkat laba yang cenderung berfluktuasi secara normal pada tahun-tahun tertentu.

Scott (2006) mengemukakan bahwa terdapat beberapa motivasi yang mampu mendorong seorang manajer untuk melakukan tindakan manajemen laba dalam suatu perusahaan. Salah satu motivasi tersebut adalah *Bonus purposes*, dimana manajer akan melakukan tindakan-tindakan yang dapat memaksimalkan laba saat ini untuk kepentingan pribadinya agar mendapat keuntungan. Keuntungan yang didapat oleh manajer dapat berupa uang tunai maupun sejumlah saham yang dapat dimiliki.

2.1.6 Risiko Bisnis

Risiko bisnis adalah risiko yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan suatu bisnis. Adapun sumber-sumber risiko yang bisa mempengaruhi besarnya risiko suatu investasi, yaitu: risiko suku bunga, risiko pasar, risiko inflasi, risiko bisnis, risiko finansial, risiko likuiditas, risiko nilai tukar uang (valas), dan risiko negara. Namun, pada penelitian ini risiko bisnis diukur dengan jumlah segmen bisnis. Karena sulitnya suatu tugas yang disebabkan oleh banyak segmen bisnis. Banyaknya segmen bisnis yaitu jumlah segmen bisnis yang ada pada setiap perusahaan.

Menurut Kusmawati (2008), diversifikasi perusahaan memiliki beberapa tujuan sebagai berikut:

1. *To seek growth and capture value added*, tujuan pertumbuhan dan nilai tambah dapat terpenuhi ketika perusahaan berinvestasi pada usaha yang memberikan keuntungan bagi perusahaan sehingga kinerja perusahaan semakin meningkat.
2. *To spread risk*, tujuan meratakan risiko dimaksudkan bahwa dengan berinvestasi pada beberapa usaha maka risiko yang dimiliki oleh satu usaha tidak berpengaruh secara total terhadap perusahaan karena dapat diimbangi oleh return yang diperoleh dari usaha yang lain. Hal ini terjadi karena setiap usaha memiliki risiko dan return yang berbeda satu sama lain.
3. *To prevent a competitor from gaining ground*, tujuan ini dimaksudkan untuk mencegah penguasaan usaha yang memiliki sumber daya strategis yang memberikan nilai tambah oleh pesaing.
4. *To achieve synergy*, sinergi dimaksudkan sebagai kemampuan untuk mencapai sesuatu dengan melakukan kombinasi antara segmen usaha yang tidak bisa dicapai jika segmen usaha tersebut bekerja sendiri-sendiri.
5. *To control the supply or distribution chain*, tujuan ini dimaksudkan untuk mengendalikan rantai pasokan atau distribusi penjualan.
6. *To fulfil the personal ambition of the senior managers*, tujuan memenuhi ambisi manajer berkaitan dengan *reward* yang akan diterima. Dengan manajer melaksanakan strategi diversifikasi usaha maka ruang lingkup

tugas manajer akan semakin banyak sehingga *reward* yang akan diterima juga diharapkan akan semakin besar.

Sebagian besar perusahaan di Indonesia termasuk perusahaan terdiversifikasi. Hal ini dapat dilihat pada bagian laporan keuangan yaitu catatan atas laporan keuangan setiap perusahaan yang memuat informasi tentang pelaporan segmen usaha yang dimiliki perusahaan. Informasi pelaporan segmen usaha tersebut berdasarkan pada Pernyataan Standar Akuntansi Keuangan (PSAK) No. 5 Revisi 2009 mengenai segmen operasi yang berlaku 1 Januari 2011 bahwa perusahaan perlu memperhatikan syarat kualitatif dan kuantitatif dalam menentukan segmen operasi serta informasi segmen yang perlu diungkapkan dan dilaporkan dalam laporan keuangan sesuai dengan PSAK ini. Dalam menentukan segmen operasi yang perlu diungkapkan perusahaan perlu memperhatikan syarat kualitatif bahwa hasil segmen operasi tersebut secara regular dikaji ulang oleh perusahaan untuk keperluan evaluasi kinerja dan sumber daya.

Berdasarkan penjelasan di atas dapat dilihat bahwa tujuan diversifikasi salah satunya memenuhi ambisi manajer berkaitan dengan *reward* yang akan diterima. Dengan manajer melaksanakan strategi diversifikasi usaha maka ruang lingkup tugas manajer akan semakin banyak sehingga *reward* yang akan diterima juga diharapkan akan semakin besar. karena kinerja manajerial dikaitkan dengan tingkat penjualan, sehingga diversifikasi menjadi alat yang efektif untuk meningkatkan omset perusahaan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Gunarsih (2004) meneliti pengaruh strategi diversifikasi terhadap kinerja perusahaan dengan menggunakan data perusahaan publik yang terdaftar pada Bursa Efek Jakarta. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa strategi diversifikasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.

Mulford dan Comiskey (2002) menyatakan terdapat lima cara yang dapat dilakukan melalui kreatif praktik akuntansi dalam penyusunan laporan keuangan untuk memperbaiki kinerja perusahaan. Lima cara tersebut adalah mengakui secara dini pendapatan, kapitalisasi, tidak dilaporkannya aset dan hutang, melaporkan laba rugi yang kreatif, pelaporan arus kas. Permainan angka ini dilakukan dengan memanfaatkan kelonggaran standar.

Jandik dan Makhija (2005) meneliti dampak diversifikasi terhadap kinerja perusahaan pada industri elektrik di US, hasilnya menunjukkan bahwa diversifikasi dapat menghasilkan peningkatan kinerja dan terdapat premium diversifikasi yang signifikan. Hal ini dikarenakan karakteristik industri elektrik yang mengalami maturiti dan inefisiensi serta *overinvestment* yang terjadi pada segmen bisnis mereka.

Mergenthaler *et al.* (2008) menunjukkan hilangnya standar pendapatan kuartalan memiliki konsekuensi negatif bagi kedua karir CEO dan CFO dalam bentuk pengurangan upah insentif dan pemberhentian paksa. Setionoputri, dkk (2009) meneliti pengaruh diversifikasi korporat terhadap kinerja perusahaan manufaktur, perdagangan grosir dan eceran serta properti dan real estat yang terdaftar di BEI pada tahun 2005-2007. Kinerja perusahaan diukur dengan *Excess*

Value of Firm (EXVAL). Sedangkan, diversifikasi diukur dengan indeks Herfindahl. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa diversifikasi tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.

Balsam dkk (2012) meneliti pengaruh kompleksitas kerja dan kinerja terhadap kompensasi CFO. Hasilnya menunjukkan bahwa kompensasi CFO secara positif berhubungan dengan kompleksitas kerja dan berhubungan secara positif dengan kinerja CFO.

Beberapa pengujian dari penelitian terdahulu telah disajikan dan dapat dilihat pada tabel 2.1 di bawah ini:

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

No.	Peneliti	Variabel	Hasil
1	Gunarsih (2004)	Independen: strategi diversifikasi Dependen: kinerja perusahaan	Strategi diversifikasi berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan.
2	Mulford dan Comiskey (2002)	Arus kas, nilai pemegang saham, kontrak.	Arus kas sangat penting memungkinkan perusahaan mencapai peluang pertumbuhan dan meningkatkan kekayaan pemegang saham serta CFO umumnya bertanggung jawab untuk mengelola uang tersebut.
3	Jandik dan Makhija (2005)	Independen: diversifikasi perusahaan Dependen: kinerja perusahaan	Diversifikasi perusahaan berpengaruh positif terhadap kinerja perusahaan
4	Mergenthaler <i>et al</i> 2008	Bonus, <i>equity grants</i> , kesempatan perubahan.	Mendokumentasikan bahwa pengurangan bonus, smaller equity grants, serta kesempatan yang lebih besar pemberhentian paksa untuk CEO dan CFO yang kehilangan standar laba triwulan.
5	Setionoputri, dkk (2009)	Independen: diversifikasi perusahaan Dependen: kinerja perusahaan Kontrol: leverage, Tobin's Q, earning growth, size, umur perusahaan.	Diversifikasi perusahaan tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan.
6	Balsam dkk 2012	Independen: kinerja dan kompleksitas kerja; Dependen: Kompensasi CFO.	Meneliti pengaruh kinerja dan kompleksitas kerja terhadap kompensasi CFO, menemukan bahwa kompensasi CFO berpengaruh secara positif terhadap kompleksitas kerja dan kinerja CFO.

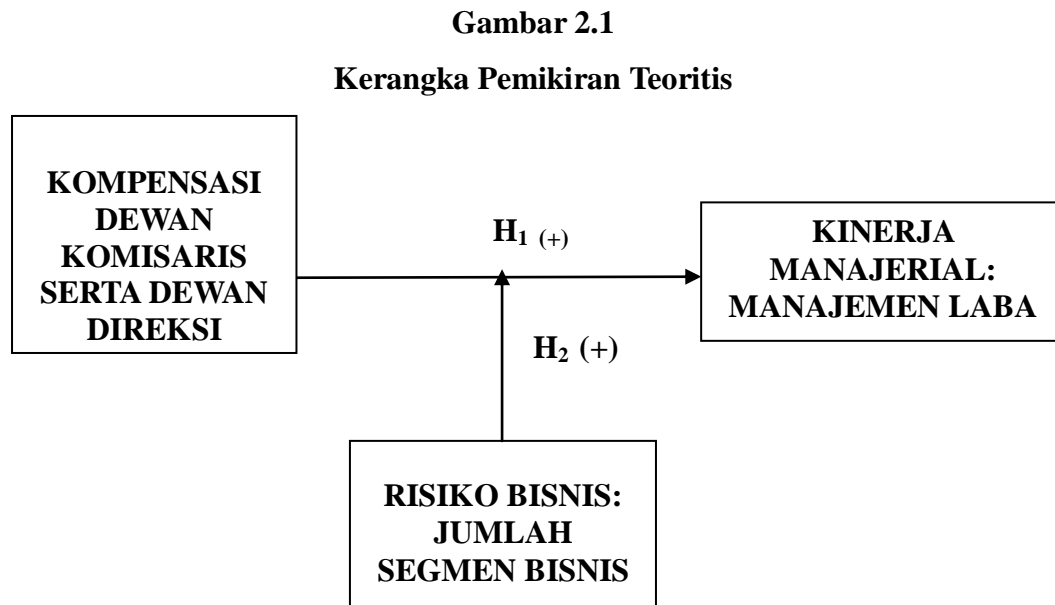
Sumber : Penelitian-penelitian terdahulu

Penelitian ini merupakan modifikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Balsam dkk (2012). Berbeda dengan penelitian terdahulu dalam penelitian ini peneliti menganalisa variabel independen yaitu kompensasi dan metode pengukuran variabel independen menggunakan kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi didasarkan pada periode yang bersangkutan yang tercantum pada Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK). Selain itu dalam penelitian ini variabel dependen yaitu kinerja manajerial yang diukur menggunakan manajemen laba dan berfokus pada objek perusahaan manufaktur di BEI tahun 2010 – 2012 sedangkan penelitian terdahulu berfokus pada seluruh perusahaan.

2.3 Kerangka Pemikiran

Dalam penelitian ini, kompensasi yang dimoderasikan oleh variabel segmen bisnis dijadikan sebagai indikator yang dapat mempengaruhi kinerja manajerial. Dalam hal ini, kompensasi total terdiri dari gaji dan tunjangan dewan komisaris dan dewan direksi dalam suatu perusahaan. Kompensasi dapat mencerminkan kinerja karena pemberian kompensasi bagi eksekutif ini didasarkan pada ukuran kinerja yang telah dicapai oleh para manajer dan eksekutif, antara lain laba akuntansi, pertumbuhan perusahaan, dan lain-lain. Kompensasi mempengaruhi praktik manajemen laba yang dilakukan oleh manajer perusahaan dilihat dari motivasi manajer melakukan manajemen laba adalah untuk mendapatkan bonus.

Berdasarkan argumen tersebut, maka kerangka pemikirannya dapat digambarkan sebagai berikut:



Sumber: Konsep yang dikembangkan untuk penelitian ini

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Pengaruh Kompensasi Dewan Komisaris dan Dewan Direksi terhadap Kinerja Manajerial

Kompensasi merupakan pemberian pembayaran finansial kepada karyawan sebagai bentuk balas jasa atas pekerjaan yang telah dilakukannya dan juga untuk memotivasi kinerja di waktu yang akan datang. Menurut Edwin Locke (1960-an) bahwa niat untuk mencapai sebuah tujuan merupakan sumber motivasi kerja yang utama. Oleh karena itulah kompensasi merupakan salah satu hal yang penting dalam pengukuran kinerja seseorang.

Beberapa penelitian sebelumnya telah menguji dampak rencana eksplisit akuntansi berbasis bonus (Antle dan Smith, 1985) dan diskresioneri aktual

mengenai kompensasi (Balsam, 1998). Sebagian besar penelitian Balsam (2012) berdasarkan pada kompensasi *Chief Executive Officer* (CEO) dengan asumsi bahwa CEO adalah para pembuat keputusan utama dalam perusahaan tersebut. Oleh sebab itu, untuk dapat memaksimalkan penerimaan bonus mendorong mereka untuk melakukan manajemen laba. Skema pemberian kompensasi berdasarkan laba merupakan cara yang paling populer dalam memberikan penghargaan kepada eksekutif perusahaan. Sehingga adalah logis apabila remunerasi manajer yang berdasarkan pada tingkat laba tentu akan memanipulasi laba tersebut dalam memaksimalkan penerimaan remunerasinya (Suryatiningsih dan Siregar, 2008).

Menurut Indriantoro (1993) dan Supomo (1998), kinerja dikatakan efektif apabila: (a) tujuan anggaran tercapai dan bawahan mendapat kesempatan terlibat atau berpartisipasi dalam proses penyusunan anggaran, (b) memotivasi bawahan dalam mengidentifikasi dan melakukan negosiasi dengan atasan mengenai target anggaran, menerima kesepakatan anggaran dan melaksanakannya sehingga dapat menghindarkan dampak negatif anggaran yaitu: faktor kriteria kinerja, sistem penghargaan (*reward*) dan konflik. Pendapat tersebut didukung oleh Murphy (1999) yang menyatakan bahwa kompensasi yang memberikan keleluasaan bagi pemegang saham untuk menetapkan kontrak kepada eksekutif atau manajer dalam mencapai kinerja. Penelitian Sugioko, dkk. (2004) menjelaskan bahwa sistem kompensasi sebagai variabel independen memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kinerja perusahaan secara keseluruhan. Konsisten dengan hasil penelitian Abowd (1990) mengenai pengaruh sistem kompensasi terhadap kinerja

perusahaan menunjukkan adanya hubungan positif antara sistem kompensasi dengan kinerja perusahaan.

Dalam hal ini, manajemen laba dapat mempengaruhi kompensasi total (jumlah dari kompensasi dan tunjangan perusahaan) apabila perusahaan memberikan kompensasi yang memuaskan manajernya. Sehingga mendorong manajer untuk terus berupaya dalam meningkatkan kinerjanya. Kinerja merupakan indikator keberhasilan bagi perusahaan yang dapat diukur dari perolehan laba pada tahun berjalan. Sehingga perusahaan dalam menentukan besaran bonus tentunya akan bergantung pada jumlah laba yang diperoleh perusahaan. Motivasi manajer melakukan manajemen laba adalah untuk mendapatkan bonus. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis yang diajukan adalah sebagai berikut:

Hipotesis 1: Kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

2.4.2 Pengaruh Kompensasi Dewan Komisaris dan Dewan Direksi terhadap Kinerja Manajerial yang dimoderasi oleh Risiko Bisnis

Perkiraan mengenai hubungan kompensasi dewan komisaris serta dewan direksi dengan kinerja manajerial, diduga masih ada faktor lain yang ikut mempengaruhi hubungan kompensasi dengan kinerja manajerial. Salah satunya adalah risiko bisnis yang pengukurannya menggunakan jumlah segmen bisnis. Semakin banyak segmen bisnis, maka semakin kompleks tanggung jawab yang ada pada perusahaan karena biasanya perusahaan memiliki beberapa segmen bisnis. Oleh karena itu, jumlah segmen bisnis dalam perusahaan mempengaruhi

jumlah kompensasi dan kinerja perusahaan (termasuk kinerja manajerial). Menurut teori kontigensi didasarkan pada premis umum bahwa terdapat sistem pengendalian yang secara universal selalu tepat untuk dapat diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan (Otley, 1980). Artinya ada dugaan bahwa terdapat faktor situasional lainnya yang mampu mempengaruhi suatu kondisi tertentu.

Diversifikasi diukur dengan menggunakan jumlah segmen usaha yang dimiliki oleh perusahaan. Penelitian Purnamaningtyas (2010) bahwa terdapat pengaruh positif antara diversifikasi perusahaan dengan manajemen laba. Hal ini dapat dilihat dari adanya manajemen laba yang tinggi pada perusahaan multi segmen untuk memberi tambahan dana dalam rangka mengalokasikan dana pada segmen usaha yang dimilikinya supaya segmen usaha makin bertambah dan bertahan meskipun segmen tersebut kurang menguntungkan (Purnamaningtyas, 2010).

Perusahaan melakukan diversifikasi dengan beberapa tujuan. Menurut Handayani (2009) bahwa diversifikasi dengan industri yang berbeda dapat mengurangi risiko. Perusahaan dengan keanekaragaman produk dan pasar yang luas dapat menciptakan *economic of scale* misalnya penghematan biaya teknologi dibandingkan dengan perusahaan yang tidak memiliki keanekaragaman produk dan pasar yang tidak luas (Handayani, 2009). Menurut Sutrasnawati (2008) bahwa diversifikasi akan menghasilkan kinerja yang lebih baik dan lebih unggul. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

Hipotesis 2: Risiko bisnis memoderasi pengaruh antara Kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi terhadap Kinerja Manajerial.

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional

Variabel dalam penelitian ini terdiri dari variabel independen, variabel dependen, dan variabel moderasi. Variabel independen (variabel bebas) merupakan variabel yang mempengaruhi atau yang menjadi sebab berubahnya variabel dependen (variabel terikat), sedangkan variabel dependen merupakan variabel yang dipengaruhi oleh variabel bebas. Dalam penelitian ini diperlukan variabel moderasi yang berfungsi variabel yang memperkuat atau memperlemah hubungan antara satu variabel dengan variabel lain.

3.1.1 Variabel Dependen

Variabel Dependen atau variabel yang dipengaruhi dalam penelitian ini adalah kinerja manajerial. Kinerja manajerial dalam penelitian ini diproksikan dengan manajemen laba karena kinerja manajerial bertujuan untuk mengetahui peranan manajer dalam pengelolaan masalah keuangan perusahaan dan menangani laporan keuangan perusahaan. Menurut Scott (2006) manajemen laba merupakan pilihan kebijakan akuntansi oleh manajer untuk berbagai tujuan spesifik. Variabel manajemen laba diukur menggunakan *discretionary accruals* model *modified* Jones (1991), karena model ini mempunyai standar error dari ε_{it} (*error term*) hasil regresi estimasi nilai total aktual yang paling kecil dibandingkan model-model yang lainnya (Dechow et al.,1995).

Berikut adalah tahap-tahap penghitungan *discretionary accruals modified* model Jones yaitu:

1. Menghitung nilai total akrual dengan menggunakan pendekatan arus kas (*cash flow approach*) :

$$\text{TAC}_{it} = \text{NI}_{it} - \text{CFO}_{it} \dots \dots \dots (2)$$

Keterangan:

TAC_{it} = Total akrual perusahaan i pada tahun ke t.

NI_{it} = Laba bersih setelah pajak perusahaan i pada tahun ke t.

CFO_{it} = Arus kas operasi perusahaan i pada tahun ke t.

2. Mencari nilai koefisien dari regresi total akrual :

Untuk mencari nilai koefisien β_1 , β_2 dan β_3 dilakukan dengan teknik regresi. Regresi ini adalah untuk mendeteksi adanya *discretionary accruals* dan *non discretionary accruals*. *Discretionay accrual* merupakan perbedaan antara total akrual dengan *nondiscretionary accrual*.

$$\text{TAC}_{it}/\text{TA}_{it-1} = \beta_1 (1 / \text{TA}_{it-1}) + \beta_2 ((\Delta\text{REV}_{it} - \Delta\text{REC}_{it} / \text{TA}_{it-1}) + \beta_3 (\text{PPE}_{it} / \text{TA}_{it-1}) + \varepsilon_{it} \dots \dots \dots (3)$$

Keterangan:

TAC_{it} = Total akrual perusahaan pada tahun t

TA_{it-1} = Total aset perusahaan pada akhir tahun t-1

ΔREV_{it} = Perubahan total pendapatan pada tahun t

ΔREC_{it} = Perubahan total piutang bersih pada tahun t

PPE_{it} = *Property, Plant, and Equipment* perusahaan pada tahun t

ε_{it} = *Error item*

3. Menghitung *Nondiscretionary Accruals* (NDAC)

Perhitungan *nondiscretionary Accruals* (NDAC) dilakukan dengan memasukkan nilai koefisien β_1 , β_2 , dan β_3 yang diperoleh dari regresi. Perhitungan dilakukan untuk seluruh sampel perusahaan pada masing-masing periode.

$$\text{NDAC}_{it} = \beta_1 (1 / \text{TA}_{it-1}) + \beta_2 ((\Delta \text{REV}_{it} - \Delta \text{REC}_{it}) / \text{TA}_{it-1}) + \beta_3 (\text{PPE}_{it} / \text{TA}_{it-1}) + \varepsilon_{it} \dots \dots \dots (4)$$

Keterangan:

NDAC_{it} = *Nondiscretionary accruals* perusahaan i pada tahun t

4. Menentukan *discretionary accrual*

Setelah didapatkan nilai *nondiscretionary accruals*, menghitung *discretionary accruals* dapat dilakukan menggunakan persamaan berikut:

$$\text{DAC} = (\text{TAC} / \text{TA}_{it-1}) - \text{NDAC} \dots \dots \dots (5)$$

Keterangan:

DAC = *Discretionary Accruals*

3.1.2 Variabel Independen

Variabel independen atau variabel bebas adalah variabel yang dapat mempengaruhi variabel dependen, baik secara positif maupun negatif (Sekaran, 2011). Variabel independen dalam penelitian ini adalah kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi yang merupakan timbal balik kepada karyawan. Menurut Handoko (1993), Kompensasi adalah pemberian pembayaran finansial

kepada karyawan sebagai balas jasa untuk pekerjaan yang dilaksanakan dan sebagai motivasi pelaksanaan kegiatan di waktu yang akan datang. Dalam penelitian ini kompensasi yang dimaksud termasuk dalam kompensasi total (seperti: gaji, tunjangan, dll).

Kompensasi dalam penelitian ini dilambangkan sebagai variabel COMPTAL. Variabel ini diukur dengan melihat jumlah kompensasi dan tunjangan pada periode yang bersangkutan yang tercantum pada Catatan Atas Laporan Keuangan (CALK). Dengan rumus sebagai berikut:

$$\text{COMPTAL} = \text{COMPENS}_{t_0} + \text{TUNJANG}_{t_0} \quad \dots\dots\dots (6)$$

Keterangan:

COMPTAL : kompensasi total

COMPENS_{t₀} : kompensasi tahun berjalan

TUNJANG_{t₀} : tunjangan tahun berjalan

3.1.3 Variabel Moderasi

Variabel moderasi adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen (Ghozali, 2011). Dalam penelitian variabel moderasi adalah risiko bisnis yaitu risiko yang dihadapi perusahaan dalam menjalankan suatu bisnis. Variabel risiko bisnis diukur dari banyaknya jumlah segmen bisnis dengan melihat dari laporan keuangan dalam catatan atas laporan keuangan (Balsam dkk, 2012).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI) periode tahun 2010-2012 yang dimuat dalam IDX tahun 2010 sampai 2012. Alasan pemilihan tahun penelitian ini adalah untuk dapat menggambarkan keadaan terbaru pada variabel yang digunakan dalam penelitian. Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode *purposive sampling (non probability sampling methods)* yang merupakan metode pengumpulan sampel berdasarkan tujuan penelitian.

Kriteria penentuan sampel penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2010 sampai 2012.
2. Perusahaan yang menyajikan laporan keuangan secara periodik 2010-2012.
3. Perusahaan yang menyajikan laporan keuangan dalam satuan mata uang rupiah pada tahun 2010, 2011, dan 2012.
4. Perusahaan yang mencantumkan kompensasi dewan komisaris dan dewan direksi secara rutin pada tahun 2010-2012 serta jumlah segmen bisnis.

3.3 Jenis dan Sumber data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data sekunder berupa data kuantitatif yang diperoleh dari Bursa Efek Indonesia (www.idx.com). Data mengenai komposisi gaji dewan komisaris maupun dewan direktur diperoleh dari Laporan Keuangan pada catatan atas laporan keuangan yang menjadi sampel, data laporan keuangan tahunan di dapat dari Bursa Efek Indonesia.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Metode pengumpulan data penelitian ini dilakukan dengan cara mengkaji jurnal, buku, maupun publikasi lainnya yang berkaitan dengan penelitian untuk membangun landasan teori yang kuat mengenai kinerja.

Data yang digunakan dalam penelitian ini dikumpulkan melalui metode dokumentasi, yaitu dengan cara mencatat dan mengkaji data sekunder berupa laporan keuangan perusahaan manufaktur di BEI periode tahun 2010-2012 yang dimuat dalam *Indonesian Capital Market Directory (ICMD)* tahun 2012.

3.5 Statistik Deskriptif

Menurut Ghozali (2011) Variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini dideskripsikan dengan menggunakan statistik deskriptif untuk mengetahui nilai mean, minimum, maximum, dan standar deviasi. Mean adalah nilai rata-rata dari setiap variabel penelitian. Minimum adalah nilai paling rendah dari setiap variabel penelitian. Maximum adalah nilai paling tinggi dari setiap variabel penelitian. Standar deviasi digunakan untuk mengetahui besarnya variasi dari data-data yang digunakan terhadap nilai rata-rata.

3.6 Uji Asumsi Klasik

Seperti yang sudah dijelaskan sebelumnya, sebelum melakukan analisis regresi maka akan dilakukan uji asumsi klasik terlebih dahulu. Uji Asumsi Klasik ini terdiri dari empat uji yang akan dilakukan. Keempat uji tersebut antara lain adalah sebagai berikut:

3.6.1 Uji Normalitas

Untuk menguji apakah variabel dependen dan variabel independen dalam penelitian ini terdistribusi secara normal, maka dilakukan uji normalitas. Suatu model regresi dikatakan baik apabila memiliki distribusi data yang normal atau mendekati normal. Untuk menguji apakah data dalam penelitian ini terdistribusi normal atau tidak.

Pada penelitian ini menggunakan uji statistik non-parametrik *Kolmogorov-Smirnov* (K-S). Jika nilai probabilitas (*kolmogorov-smirnov*) lebih besar dari taraf signifikansinya, maka distribusi data dikatakan normal. Apabila terjadi sebaliknya, yaitu nilai probabilitas (*kolmogorov-smirnov*) lebih kecil dari taraf signifikansinya, maka distribusi data dikatakan tidak normal. Dalam penelitian ini taraf signifikansi yang digunakan adalah 0,05 (tingkat kepercayaan sebesar 5%). Jika data dalam penelitian terdistribusi normal maka hasil penelitian akan valid untuk jumlah sampel yang kecil (Ghozali, 2011).

3.6.2 Uji Multikolonieritas

Uji Multikolonieritas dilakukan untuk menguji apakah model regresi dalam penelitian ini ditemukan adanya korelasi antar variabel bebas (independen). Apabila tidak terjadi korelasi antara variabel independen maka model regresi dapat dikatakan sebagai model yang baik. Menurut Ghozali (2011), multikolonieritas dapat juga dilihat dari nilai *tolerance* dan *variance inflation factor* (VIF). Kedua ukuran ini menunjukkan setiap variabel independen manakah yang dijelaskan oleh variabel independen lainnya (menjadi variabel dependen) dan diregres terhadap variabel independen lainnya. *Tolerance* mengukur variabel

independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya.

Nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF yang tinggi karena $VIF=1/Tolerance$. Model regresi yang mempunyai nilai *tolerance* lebih besar dari 0,10 dan VIF lebih besar dari 10, maka dapat dikatakan model regresi bebas dari masalah multikolonieritas. Apabila terjadi sebaliknya, maka dapat dikatakan dalam model regresi terdapat masalah multikolonieritas.

3.6.3 Uji Heteroskedastisitas

Uji Heteroskedastisitas adalah uji asumsi klasik yang digunakan untuk mendeteksi terjadinya ketidaksamaan *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Suatu model regresi dikatakan baik apabila tidak terjadi heteroskedastisitas di dalamnya, atau disebut juga homoskedastisitas. Pada penelitian ini, uji heteroskedastisitas dilakukan dengan uji glejser. Dalam uji glejser, jika nilai probabilitas yang dihasilkan lebih besar dari taraf signifikansinya (dalam penelitian ini menggunakan tingkat kepercayaan 5%) maka mengindikasikan tidak terjadi heteroskedastisitas.

3.6.4 Uji Autokorelasi

Uji Autokorelasi adalah uji asumsi klasik yang digunakan untuk menguji apakah dalam model ada korelasi antara kesalahan pengganggu pada periode t dengan kesalahan pengganggu pada periode $t-1$ (sebelumnya). Model regresi harus bebas dari autokorelasi agar dapat dikatakan sebagai model regresi yang baik. Penelitian ini menggunakan uji Durbin-Watson (DW test) untuk mendeteksi ada atau tidaknya autokorelasi. Menurut Ghozali (2011) uji ini hanya digunakan

untuk autokorelasi tingkat satu (*first order autocorrelation*) dan mensyaratkan adanya *intercept* (konstanta) dalam model regresi, serta tidak ada variabel lag di antara variabel independen.

3.7 Uji Hipotesis

3.7.1 Uji Koefisien Determinasi (R^2)

Koefisien Determinasi (R^2) pada intinya mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Nilai koefisien determinasi adalah antara nol dan satu. Semakin kecil nilai R^2 maka, kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen dalam menjelaskan variasi variabel dependen semakin terbatas (Ghozali, 2011).

3.7.2 Uji Signifikansi Simultan (Uji Statistik F)

Uji statistik F dilakukan untuk menguji apakah model regresi yang digunakan adalah fit. Pengujian ini dilakukan dengan melihat nilai signifikansi F pada output regresi menggunakan SPSS dengan significance level 0,05 ($\alpha=5\%$). Jika nilai signifikansi lebih besar dari α maka hipotesis ditolak, yang berarti model regresi tidak fit. Jika nilai signifikan lebih kecil dari α maka hipotesis diterima, yang berarti bahwa model regresi fit.

3.7.3 Uji Signifikansi Parameter Individual (Uji t)

Uji statistik t digunakan untuk mengetahui pengaruh satu variabel independen secara individual dalam menjelaskan variasi variabel dependen (Ghozali, 2011). Apabila nilai probabilitas signifikansi < 0.05 , maka suatu

variabel independen merupakan menjelaskan variabel dependen secara signifikan.

3.7.4 Uji Moderated Regression Analysis (MRA)

Menurut Ghozali (2011), Variabel moderator adalah variabel independen yang akan memperkuat atau memperlemah hubungan antara variabel independen lainnya terhadap variabel dependen. Variabel moderator dapat dianggap sebagai bagian dari satu kelas variabel dan didalam ilmu sosial disebut dengan variabel spesifikasi. Variabel spesifikasi adalah variabel yang menspesifikasikan bentuk dan atau besarnya hubungan antara *predictor* (variabel independen) dan *criteria* (variabel dependen).

Sharma et al (1981) mengelompokkan variabel moderator menjadi tiga kelompok seperti terlihat pada gambar di bawah ini:

Tabel 3.1
Jenis-jenis Variabel Moderator

	Berhubungan dengan kriterion dan atau prediktor	Tidak berhubungan dengan kriterion dan predictor
Tidak berinteraksi dengan predictor	1 Intervening, Exogen, antesedent, prediktor	2 Moderator (Homologizer)
Berinteraksi dengan predictor	3 Moderator (Quasi Moderator)	4 Moderator (Pure Moderator)

Sumber: Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19 (Ghozali,2011).

Berdasarkan tabel di atas, variabel moderasi dalam penelitian ini menggunakan variabel moderasi pada kuadran 4. Sehingga model regresi yang digunakan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

$$\mathbf{PERFORM = a + b_1 \text{COMPTAL} + b_2 \text{BURISK} + b_3 \text{COMPENS} * \text{BURISK} + e}$$

..... (7)

Keterangan:

PERFORM : Kinerja Manajerial

COMPTAL : Kompensasi Total

BURISK : Risiko Bisnis