

# **BAB I**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar Belakang Penelitian**

Perusahaan dalam mempertahankan keberadaannya didalam persaingan bisnis yang ketat akan menerapkan serta memilih strategi bisnis yang tepat bagi perusahaan. Peran penting strategi bisnis menurut Suko Priyono (2004) diartikan sebagai pola keputusan yang digunakan sebagai pedoman organisasi dalam menghadapi lingkungan dan mempengaruhi internal organisasi baik struktur maupun proses, sehingga mempengaruhi kinerja organisasi<sup>1</sup>. Ariefiara, dkk (2013) menyatakan bahwa strategi bisnis perusahaan mempengaruhi seluruh aktivitas perusahaan karena semua aktivitas proses bisnis, kegiatan operasional, dan transaksi yang dilakukan serta segala keputusan bisnis yang dibuat oleh manajer harus sejalan dengan strategi bisnis<sup>2</sup>. Beberapa riset mengenai peran strategi bisnis terhadap kinerja telah dilakukan oleh Acquah and Agyapong (2015), Lechner and Gudmundsson (2014) yang menemukan bahwa strategi diferensiasi mempengaruhi kinerja perusahaan. Gildenberg (2010) juga menambahkan bahwa perusahaan yang tidak menerapkan strategi apapun, memiliki pertumbuhan yang lebih rendah dibandingkan dengan yang menerapkan

---

<sup>1</sup> A Dwiatmajanti and N Cahyonowati, "Perbedaan Reaksi Pasar Dan Kinerja Akuntansi Perusahaan Prospector Dan Defender: Analisis Dengan Pendekatan Life Cycle Theory," *Diponegoro Journal of Accounting* 2, no. 3 (2013): 169–179, <https://ejournal3.undip.ac.id/index.php/accounting/article/view/3391>.

<sup>2</sup> Dewi Kusuma Wardani and Pipit Dayu Isbela, "Pengaruh Strategi Bisnis Dan Karakteristik Perusahaan Terhadap Manajemen Laba," *Jurnal Riset Akuntansi dan Keuangan* 13, no. 2 (2018): 91.

strategi diferensiasi. Sementara itu Linton and Kask (2017) menyimpulkan bahwa strategi diferensiasi dapat mempengaruhi kinerja perusahaan bila dikombinasikan dengan inovasi dan pendekatan proaktif<sup>3</sup>.

Aziz (2016) menguji pengaruh kompensasi direksi terhadap kinerja perusahaan dengan strategi bisnis diversifikasi. Dalam penelitian ini kinerja perusahaan ditentukan oleh peran kompensasi kas yang diterima oleh direksi sebagai agen dari pemilik<sup>4</sup>. Pemberian kompensasi dapat dijadikan sebagai alat pengendalian manajemen yang bisa memotivasi pihak manajemen untuk mencapai tujuan organisasi (Govindarajan, 1988; Anthony & Govindarajan, 2005). Peran penting kompensasi direksi terhadap kinerja perusahaan dijelaskan dalam penelitian yang dilakukan oleh Conyon (2006) yaitu besaran kompensasi yang diberikan sesuai dengan grafik kinerja perusahaan pada saat periode tersebut, sehingga apabila kinerja keuangan perusahaan turun, maka kompensasi mengalami penurunan, dan sebaliknya<sup>5</sup>. Chen (2013) memperjelas mengenai dampak kompensasi direksi terhadap kinerja, apabila direksi menerima insentif kompensasi yang terlalu besar bila dibandingkan dengan kinerja rata-rata industri dan tidak sesuai dengan peran tugas dan tanggung jawabnya maka akan dikhawatirkan bisa mempengaruhi kinerja perusahaan. Sehingga hal ini menunjukkan adanya titik optimum

---

<sup>3</sup> Ibid.

<sup>4</sup> Azolla Degita Azis, Ancella A. Hermawan, and Hilda Rossieta, "Dampak Strategi Diversifikasi Dan Kompensasi Direksi Sebagai Mekanisme Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan," *Simposium Nasional Akuntansi XIX, Lampung* (2016): 1–19.

<sup>5</sup> Andi Kartika, "The Effect of Organizational Commitment and Uncertainty Environment on The Relationship Between Budget Participation," *Kajian Akuntansi*, 2, no. 1 (2010): 39–60.

besaran insentif kompensasi yang bisa mempengaruhi kinerja perusahaan<sup>6</sup>.

Dalam upaya meningkatkan kinerja keuangan organisasi, ada strategi bisnis yang diterapkan oleh manajemen. Dalam riset yang dilakukan oleh Aziz (2016) strategi bisnis yang diteliti adalah strategi diversifikasi segmen produk yang berbeda dan memperluas target ke berbagai wilayah dalam upaya memenangkan persaingan pasar. Penelitian mengenai peran strategi diversifikasi terhadap kinerja perusahaan pernah dilakukan oleh Harto (2005) yang menjelaskan bahwa diversifikasi merupakan salah satu bentuk strategi yang dipilih untuk pengembangan usaha dengan memperluas jumlah segmen usaha maupun segmen geografis<sup>7</sup>. Diversifikasi merupakan salah satu strategi bisnis yang dipilih manajer. Menurut Bonner dan Sprinkle (2002) dengan diterapkannya strategi diversifikasi manajer dapat mengajukan reward yang lebih besar, karena semakin banyak jenis usaha yang dikelola, maka akan semakin besar tingkat kompleksitas perusahaan dan tingkat risiko yang dihadapi. Dengan diterapkannya strategi diversifikasi bertujuan untuk memaksimalkan ukuran keberagaman usaha yang dikelola, sehingga pemilik dapat memperoleh tingkat keuntungan yang

---

<sup>6</sup> Azis, Hermawan, and Rossieta, "Dampak Strategi Diversifikasi Dan Kompensasi Direksi Sebagai Mekanisme Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan."

<sup>7</sup> Ni Luh Kusumayani and Dewa Gede Wirama, "Good Corporate Governance Sebagai Pemoderasi Pengaruh Diversifikasi Operasi Dan Diversifikasi Geografis Pada Manajemen Laba," *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udaya* 14, no. 3 (2016): 2072–2102.

tinggi dari beberapa segmen yang dimiliki<sup>8</sup>. Palepu (1985) menambahkan bahwa perusahaan yang melakukan diversifikasi pada bisnis yang berhubungan menunjukkan pertumbuhan profit yang lebih baik secara signifikan daripada perusahaan yang melakukan diversifikasi pada bisnis yang tidak berhubungan. Pertumbuhan profitabilitas perusahaan yang berada dalam bisnis yang berhubungan (*related diversification*) akan semakin besar pada periode selanjutnya bila perusahaan tetap bertahan dalam *related diversification*.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Haberberg dan Rieple (2003) dijelaskan mengenai peran penting strategi diversifikasi terhadap kinerja perusahaan. Penelitian tersebut menjelaskan bahwa dengan strategi diversifikasi produk, perusahaan mampu memperluas pasarnya untuk produk lain, pendapatan perusahaan pun tidak hanya tergantung pada satu jenis saja sehingga risiko perusahaan semakin besar, selain itu perusahaan juga bisa mendapatkan manfaat energi yang dihasilkan dari dijalankannya dua jenis usaha yang berbeda, terutama untuk diversifikasi usaha yang jenis usahanya saling terkait<sup>9</sup>.

Aziz (2016) meneliti strategi diversifikasi dalam konteks kompensasi kas dewan direksi. Strategi diversifikasi berperan sebagai variabel yang

---

<sup>8</sup> Nindy Wahidah Pratiwi, "Analisis Pengaruh Strategi Diversifikasi, Leverage, Dan Ukuran Perusahaan Terhadap Kinerja Perusahaan Yang Dimoderasi Oleh Efektivitas Dewan Komisaris" (2020): 1–88, <http://lib.unnes.ac.id/17468/1/7101409069.pdf>.

<sup>9</sup> Rani Puspita, "Peran Kepemilikan Manajerial Dalam Memoderasi Pengaruh Strategi Diversifikasi Terhadap Kinerja Perusahaan" *Ekp* 13, no. 3 (2015): 1576–1580.

memoderasi kompensasi kas yang diterima direksi dan kinerja perusahaan. Dalam risetnya Aziz (2016) menjelaskan mengenai strategi diversifikasi yang dapat mempengaruhi antara kompensasi dan kinerja perusahaan. Ditemukan bahwa strategi diversifikasi geografis dapat memperlemah pengaruh positif kompensasi direksi terhadap kinerja perusahaan. Selain itu dalam penelitiannya juga ditemukan bahwa kompensasi direksi memiliki hubungan kuadratik (non-linear) terhadap kinerja perusahaan. Akan tetapi tidak dapat diambil kesimpulan bahwa strategi diversifikasi produk dapat mempengaruhi kontinjensi antara kompensasi terhadap kinerja perusahaan<sup>10</sup>.

Penelitian Aziz (2016) memberikan peluang untuk melakukan penelitian dengan strategi yang berbeda. Peluang ini menjadi dasar bagi peneliti untuk melakukan penelitian serupa dengan menggunakan strategi *prospector* dan *defender*. Mile dan snow dalam Habbe dan Jogiyanto (2001) menjelaskan mengenai strategi *prospector* dan *defender*. Strategi *prospector* merupakan strategi yang berfokus pada penawaran produknya yang unik dan mengembangkan produk baru juga memanfaatkan peluang pasar yang ada, sedangkan strategi *defender* merupakan strategi yang berfokus pada kemampuan perusahaan dalam mempertahankan pasar yang telah dikuasainya dan produk yang relatif murah dan stabil<sup>11</sup>.

---

<sup>10</sup> Azis, Hermawan, and Rossieta, "Dampak Strategi Diversifikasi Dan Kompensasi Direksi Sebagai Mekanisme Pengendalian Manajemen Terhadap Kinerja Perusahaan."

<sup>11</sup> Ginting Rika Mei., "Sampak Pengukuran Kinerja Akuntansi Perusahaan Terhadap Reaksi Pasar (*Prospector* dan *Defender*)" 16, no. 2 (2018): 49–54."

Menurut Juanda (2008) kategori perusahaan yang menggunakan strategi *prospector* di Indonesia adalah perusahaan yang berusaha untuk unggul atas produk, pasar dan teknologi walaupun dalam awal perintisannya tidak semua menghasilkan keuntungan. Tingginya respon atas tanda area yang hendak menjadi pangsa, serta usaha dalam meneliti pasar yang dilakukan secara terus menerus pada peluang pasar serta menghadirkan perubahan bagi pesaingnya. Penelitian tersebut juga membandingkan dengan perusahaan yang termasuk dalam kategori perusahaan *defender* adalah perusahaan yang berupaya memposisikan dan mengelola pasar pada zona aman, yaitu dengan menghadirkan produk yang relatif lebih stabil atau biasanya bergerak pada bidang jasa. Perusahaan perusahaan melindungi domain produknya dengan menawarkan kualitas yang lebih tinggi serta jasa yang bagus atau jasa yang lebih rendah. Perusahaan yang menggunakan strategi *defender* tidak begitu memperhatikan perubahan industri terutama perubahan yang tidak memiliki pengaruh langsung pada kegiatan operasional mereka. Tujuan utama keberhasilan organisasi ditujukan pada fungsi keuangan dan produksi. Fungsi pemasaran, penelitian dan pengembangan tidak begitu banyak ambil bagian dalam fungsi keberhasilan perusahaan<sup>12</sup>.

Dalam penelitiannya Miles dan Snow (1978) menyatakan bahwa ada

---

<sup>12</sup> Andi Ricardy Purba et al., "Pengaruh Pengukuran Kinerja Akuntansi Perusahaan Berstrategi *Prospector* Dan *Defender* Terhadap Return Saham Pada Perusahaan Manufaktur Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia (Bei)," *Jurnal Manajemen Dan Bisnis Sriwijaya* 17, no. 1 (2019): 41–60.

dua strategi yang saling bertolak belakang, yaitu strategi *prospector* dan strategi *defender*. Strategi *Defender* meneliti mengenai kestabilan pasar dan menawarkan, juga mencoba untuk melindungi lini produk yang terbatas untuk segmen yang sempit dari pasar yang potensial. Pesaing utama *defender* berada pada basis harga, kualitas, pengantaran dan jasa serta konsentrasi pada efisiensi operasi dan kontrol biaya yang ketat untuk pemeliharaan pesaing. Sedangkan strategi *prospector* adalah kebalikannya dari *defender*, kekuatan mereka adalah dengan menekan dan eksploitasi peluang pasar dan produk baru. Inovasi lebih penting daripada keuntungan besar. Strategi ini berfokus pada inovasi produk dan peluang pasar.

Kedua strategi diatas berbeda dengan strategi yang diterapkan dalam riset Aziz (2016) yaitu strategi diversifikasi. Strategi diversifikasi menekankan persaingan pada segmen produk yang berbeda dan juga fokus pada perluasan/ ekspansi target pasar ke berbagai wilayah. Sedangkan strategi *prospector* menekan persaingan dengan selalu menghadirkan produk yang unik (berbeda daripada umumnya), sehingga dalam menghadirkan produk selalu bersifat inovatif. Strategi *defender* menekankan persaingan melalui penawaran produk dengan harga yang lebih murah, sifatnya yang selalu mempertahankan pasar yang ada membuat perusahaan ini hanya memiliki produk yang sedikit.

Maka sesuai dengan limitasi yang disampaikan oleh Aziz untuk

menguji strategi bisnis yang berbeda, maka peneliti melakukan pengujian model riset yang telah dilakukan oleh Aziz dengan menggunakan strategi *prospector* dan *defender*.

### **1.2. Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang tersebut maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Apakah kompensasi direksi memiliki hubungan yang kuadratik terhadap kinerja perusahaan ?
2. Apakah strategi *prospector* memoderasi pengaruh kompensasi kas terhadap kinerja perusahaan ?
3. Apakah strategi *defender* memoderasi pengaruh kompensasi kas terhadap kinerja perusahaan ?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan pada perumusan masalah tersebut maka tujuan dari dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Untuk membuktikan hubungan antara kompensasi direksi terhadap kinerja perusahaan.
2. Untuk mengetahui pengaruh moderasi strategi *prospector* terhadap kompensasi kas pada kinerja perusahaan.



3. Untuk mengetahui pengaruh moderasi strategi *defender* terhadap kompensasi kas pada kinerja perusahaan.

#### 1.4. Manfaat Penelitian

Adapun manfaat penelitian ini adalah:

1. Manfaat Riset :

Penelitian yang dilakukan menggunakan sampel yang tahunnya berbeda dari penelitian sebelumnya yaitu 2015-2020 dan menggunakan strategi yang berbeda juga dari tahun sebelumnya yaitu menggunakan strategi *prospector* dan *defender*.

2. Manfaat Praktis :

Dapat mengetahui efek interaksi atas moderasi strategi *prospector*, *defender* pada kompensasi kas direksi terhadap kinerja perusahaan. Bila terbukti bahwa moderasi strategi *prospector*, *defender* terhadap kompensasi memiliki pengaruh nonlinear terhadap kinerja maka penelitian ini bisa menunjukkan bahwa penggunaan strategi kompensasi direksi dan strategi *prospector*, *defender* oleh perusahaan merupakan hal yang baik karena dapat meningkatkan kinerja perusahaan, sehingga investor dapat melihat bahwa perusahaan yang ingin ditanamkan modalnya, menunjukkan kinerja yang baik dimasa depan. Sehingga moderasi strategi *prospector* dan *defender* berdampak pada kompensasi yang menghasilkan peningkatan kinerja

perusahaan. Sehingga moderasi strategi *prospector* dan *defender* dapat dijadikan bahan pertimbangan dalam pembuatan kebijakan insentif kompensasi bagi perusahaan.

### **1.5. Sistematika Penulisan**

Sistematika dalam penulisan ini adalah sebagai berikut :

#### **BAB I PENDAHULUAN**

Bab ini berisi latar belakang penelitian, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

#### **BAB II LANDASAN TEORI**

Bab ini berisi tinjauan teori, tinjauan empiris dan pengembangan hipotesis.

#### **BAB III METODE PENELITIAN**

Bab ini berisi populasi dan sampel, sumber dan jenis data, pengukuran variabel, teknik pengumpulan dan analisis data.

#### **BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN**

Bab ini berisi hasil pengelolaan data dan pengembangan hasil pengujian hipotesis.

#### **BAB V PENUTUP**

Bab ini berisi kesimpulan, keterbatasan, dan saran penelitian.