

# BULETIN EKONOMI

**JURNAL MANAJEMEN, AKUNTANSI DAN EKONOMI PEMBANGUNAN**

Volume 8, Nomor 3, Desember 2010 ISSN 1410-2293

	Pengaruh Kecerdasan Emosi terhadap Resistensi Perubahan Mekanisme Penganggaran di Perguruan Tinggi	Dewi Kusuma Wardani			
	Pengaruh Tipe Kepemilikan dan Geografis Kepemilikan Saham Level Pertama terhadap Operating Revenue Per Turn Over	Sujatnika & Sri Suryaningrum			
	Peran Peningkatan daya saing Strategis, Insentif dan Sumber Daya Serta Motif Manajerial terhadap Kinerja Perusahaan yang Melakukan Strategi Diversifikasi	R. Heru Kristanto HC & A. Laurens Paulus			
	Analisis Pengaruh Bahan Bakar Bensin, solar dan Pelumas terhadap Produksi Industri Besar dan Sedang Furniture dan industri Lainnya di Propinsi D.I. Yogyakarta	Sultan			
	Efek Kalender Bulanan di Bursa Efek Indonesia: Bukti Empiris dan Implikasi	C.Ambar Pujiharjanto			
	Hubungan Kausalitas antara Upah Nominal dan Tunjangan dengan Produktivitas Pekerja (studi pada Industri Tekstil dan Kimia 1997- 2007)	Joko Susanto			
	Sikap Anggota Pokmas pada Teknologi E-Business berbasis Multimedia di Kabupaten Sleman Daerah Istimewa Yogyakarta	Wisanalmawati			
	Model Arima dalam Analisis Keterkaitan beberapa Indikator Ekonomi terhadap Indeks Harga Saham Gabungan periode 2008:10-2010:07	Bambang Suliatwono			
	Stickiness Kos Produksi dan Non-Produksi (Studi pada Perusahaan Plastik dan Kaca yang terdaftar di BEJ)	Windvasuti			
BULETIN EKONOMI	VOLUME 8	Nomor 3	Halaman 170-268	Yogyakarta Desember 2010	ISSN 1410-2293

**BULETIN EKONOMI**  
**Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan**

**SUSUNAN REDAKSI BULETIN EKONOMI**  
**Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" YOGYAKARTA**

Pemanggung Jawab	: Dekan Fakultas Ekonomi UPN "Veteran" Yogyakarta.
Pimpinan Redaksi	: Dr. M. Irhas Effendi, M.Si
Wakil Pimpinan Redaksi	: R. Heru Kristanto HC, SE., M.Si
Dewan Redaktur	: Dr. Heru Tri Sutomo, M.Si Dra. Sri Wahyuni Widiastuti, M.Sc Dr. C. Ambar Pujiharjanto, MS
Reviewer, Referees	: Prof. Dr. Didit Welly Udjianto, MS Prof. Dr. Arief Subyantoro, MS Dr. Haddy Suprpto, MS Dr. Yumi Istanto, M.Si Dr. Muafi, SE, M.Si Dr. Hendro Wijonarko, SE, MM Dr. Hiras Pasaribu, M.Si Dr. Noto Pamungkas, M.Si Dr. Joko Susanto, SE, M.Si
Sekretaris	: Sultan, SE, M.Si Dra. Tugiyu, MM Titik Kusmantini, SE, M.Si
Bendahara	: Jannar Eko Prasetyo, SE, M.Si Dra. Sri Sukandaru
Administrasi dan Sirkulasi	: Sujati, SE Retno Setyo Yuniarini, SE Musidjan
Alamat Redaksi	: Gedung FE UPN "Veteran" Yogyakarta Jl. SWK 104 Lingkar Utara Condong Catur Yogyakarta 55283 Telp. 0274-486255, Fax. 0274-486255 E-mail: <a href="mailto:sultantrivian@yahoo.co.id">sultantrivian@yahoo.co.id</a>

Buletin Ekonomi  
 Jurnal Manajemen, Akuntansi dan Ekonomi Pembangunan

Diterbitkan oleh FE UPN "Veteran" Yogyakarta sebagai media yang bertujuan untuk menyebarkan hasil penelitian maupun telaah teori yang berhubungan dengan ilmu manajemen, akuntansi dan ekonomi pembangunan. Buletin Ekonomi terbit setahun tiga kali, setiap bulan April, Agustus dan Desember dengan format A4. Redaksi menerima artikel dari siapapun baik yang ditulis dalam bahasa Indonesia maupun Bahasa Inggris. Untuk Informasi Berlangganan dipersilahkan menghubungi Redaksi pada alamat di atas.

## PERAN PENINGKATAN DAYA SAING STRATEGIS, INSENTIF DAN SUMBER DAYA SERTA MOTIF MANAJERIAL TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN YANG MELAKUKAN STRATEGI DIVERSIFIKASI

R. Heru Kristanto HC<sup>1</sup>

A. Laurens Paulus<sup>2</sup>

### Abstract

*Corporate success in extending sources of competitive advantages to news arenas, products, businesses and market segment, depends heavily on how well firms have developed and calculated those assets, skills, technologies, and capabilities to create a set of distinctive competences and resources that are significantly from those of its competitors. Building and leveraging sources of competitive advantage among multiple business units within a diversified firm thus calls for a different perspective that recognizes the inherent complexity of managing assets, skill, technologies, and capabilities across the firm's different sub units. The purpose of this research was to measure the influence of sustainable competitive strategies, incentive, managerial motive and business performance within diversified firms, empirical study in diversified firms. Through purposive sampling method data were collected. The data for the research were collected by questioners for 30 diversified firms in Sleman District Yogyakarta. Analysis model with multiple regression. The results of this research first, with multiple regression showed the variable sustainable competitive strategies, incentive, managerial motive are significantly related to business performance. Second, to test partial variables with multiple regression showed the variable incentive, managerial motive are significantly related to business performance. the variable sustainable competitive strategies are not significantly related to business performance.*

*Keywords: diversified firm, sustainable competitive strategies, incentive, managerial motive and business performance.*

### PENDAHULUAN

Dalam kegiatan bisnis yang relatif berkembang dan global, strategi diversifikasi dibutuhkan oleh perusahaan untuk memperoleh cakupan dan skala keuntungan yang disediakan oleh institusi dan pasar ekonomi yang semakin maju. Diversifikasi akan sangat bermanfaat apabila terjadi ketidakstabilan ekonomi atau kemunduran unit usaha yang dapat mengubah suatu lingkungan ekonomi (Backman, 1999; Corsetti, Pesenti, dan Roubini, 2001 dalam Chakrabhakti et al., 2006). Perusahaan berusaha menerapkan strategi diversifikasi yang bertujuan untuk meningkatkan daya saing strategis, portofolio resiko dan keuntungan perusahaan (Hitt,

---

<sup>1</sup> Dosen Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta, email: herukris2010@yahoo.com

<sup>2</sup> Alumni Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Pembangunan Nasional "Veteran" Yogyakarta.

Hoskinsson, dan Ireland, 2001). Ketika strategi diversifikasi meningkatkan daya saing strategis, total nilai perusahaan akan meningkat. Insentif dan sumber daya juga memainkan peran penting karena insentif-insentif dalam melakukan diversifikasi datang dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan.

Menurut Chatterjee (1994), walaupun sebuah perusahaan dapat memiliki insentif untuk melakukan diversifikasi, mereka harus memiliki sumber daya yang diperlukan untuk melakukan diversifikasi yang layak secara ekonomi. Sumber daya terdiri dari dua yaitu sumber daya berwujud meliputi pabrik dan peralatan yang diperlukan untuk memproduksi sebuah produk, dan sumber daya tidak berwujud yaitu seperti *idea* serta pengalaman yang dimiliki. Oleh karena itu, diversifikasi dapat meningkatkan ukuran perusahaan dan kompensasi manajerial, maka para manajerial memiliki motif untuk melakukan diversifikasi. Hitt et al. (2001) menjelaskan bahwa daya saing strategis sangat diperlukan perusahaan dalam melakukan strategi diversifikasi, karena daya saing strategis tersebut meliputi ruang lingkup ekonomi yang terdiri dari pembagian aktivitas perusahaan dan mentransfer kompetensi inti dari perusahaan-perusahaan terkait. Penelitian Chakrabhakti, Singh, dan Mahmood, 2006 menunjukkan bahwa dalam melakukan strategi diversifikasi, insentif dan sumber daya merupakan elemen penting karena dengan melalui insentif yang diperoleh akan membuat perusahaan terhindar dari kehilangan sebagian nilainya dan juga sumber daya yang dimiliki dapat memfasilitasi diversifikasi tersebut. Motif manajerial dalam melakukan diversifikasi dapat terjadi secara terpisah dengan insentif dan sumber daya, karena motif manajerial bertujuan untuk mengurangi risiko manajerial dan keinginan untuk meningkatkan kompensasi.

Berdasarkan gambaran di atas, peneliti tertarik untuk melakukan penelitian mengenai pengaruh peningkatan daya saing strategis, insentif dan sumber daya serta motif manajerial terhadap kinerja perusahaan yang melakukan diversifikasi. Penelitian ini ingin mengetahui apakah penggunaan strategi diversifikasi oleh perusahaan dapat berdampak pada efektifitas kinerja suatu perusahaan. Penelitian dilakukan pada industri manufaktur menengah besar yang ada di Sleman Yogyakarta.

Diversifikasi dapat didorong oleh berbagai manfaat terkait dengan melalui kekuatan pasar yang lebih besar, lebih efisien dalam mengalokasikan sumber daya internal melalui pasar modal dan memanfaatkan kelebihan faktor produktif serta lebih efisien dalam memanfaatkan pengaturan sumber daya baru. Namun, manfaat diversifikasi akan menurun setelah ekspansi keluar yang optimal atau membatasi jangkauannya, hal ini menyarankan sebuah hubungan antara kinerja dan diversifikasi (Markides, 1992). Diversifikasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan pada kondisi perusahaan-perusahaan akan menghadapi peningkatan biaya (Ramanujam dan Varadarajan, 1989; Montgomery, 1994).

Diversifikasi yang tepat akan lebih meningkatkan kinerja manajerial, struktural, dan kompleksitas organisasi, membuat koordinasi dan integrasi biaya yang lebih besar atas pengelolaan sumber daya (Grant, Jammine, dan Thomas, 1988 dalam Chakrabhakti et al., 2006), perhatian atas batas-batas organisasi dan mencegah kemampuan perusahaan untuk menanggapi perubahan eksternal (Hitt dan Hoskinsson, 2001). Ketidakefisienan dan biaya yang timbul dari konflik antara bisnis, konflik internal pasar modal, dan meningkatkan upaya pengendalian serta kerugian akibat kelalaian, mendorong manajer portofolio usaha (Markides, 1992). Oleh karena itu,

kesulitan biaya dan meningkatnya ruang lingkup operasi akhirnya akan menentukan keunggulan diversifikasi. Perusahaan bisa mendapatkan keuntungan dari strategi diversifikasi, yaitu diversifikasi yang lebih luas (Montgomery dan Wernerfelt, 1988; Ramanujam dan Varadarajan, 1989; Hitt dan Hoskisson, 2001).

Diversifikasi adalah strategi keaneragaman unit usaha perusahaan bertujuan untuk membangun atau memperluas sumberdaya, kapabilitas dan kompetensi inti yang ada dalam usahanya mencapai daya saing strategis (Pisano, Shuen dan Teece, 1997; Capron, 1999 dalam Hitt et al., 2001). Jangkauan ekonomis (*economies of scope*) yaitu penghematan biaya yang berkaitan dengan pentransferan kapabilitas dan kompetensi yang dikembangkan dalam satu bisnis yang baru. Perusahaan berusaha untuk menciptakan nilai dari jangkauan ekonomisnya melalui dua jenis dasar yaitu berbagi aktivitas serta mentranfer kompetensi inti

Insentif-insentif untuk melakukan diversifikasi datang dari lingkungan eksternal dan internal perusahaan. Istilah “insentif” menunjukkan bahwa para manajer memiliki pilihan yaitu akan mengejar insentif atau tidak. Insentif eksternal bagi perusahaan antara lain kebijakan pemerintah, undang-undang anti-trust (anti penggabungan perusahaan yang bertujuan untuk monopoli) dan undang-undang perpajakan. Insentif internal perusahaan antara lain berkaitan dengan kinerja yang rendah, arus kas masa depan yang tidak pasti dan pengurangan risiko perusahaan secara keseluruhan. Diversifikasi yang mengejar jangkauan ekonomis seringkali memiliki investasi yang tidak fleksibel untuk merealisasikan sinergi di antara unit-unit bisnisnya, sejumlah masalah dapat terjadi. Sinergi terjadi ketika nilai yang diciptakan oleh unit-unit bisnis bekerja sendirian. Sebagai sebuah perusahaan yang meningkatkan keterkaitan di antara unit-unit bisnisnya, risiko kegagalan perusahaan juga turut meningkat karena sinergi menghasilkan saling ketergantungan bersama (*joint interdependence*) di antara unit-unit bisnis.

Chatterjee (1994), Hitt et al., (2001) menyatakan bahwa walaupun sebuah perusahaan dapat memiliki insentif untuk melakukan diversifikasi, mereka harus memiliki sumber daya yang diperlukan untuk melakukan diversifikasi yang layak secara ekonomi. Sumber daya tersebut terbagi dua yaitu; 1) Sumber daya berwujud biasanya meliputi pabrik dan peralatan yang diperlukan untuk memproduksi sebuah produk. Sumber daya berwujud dapat menciptakan saling keterhubungan sumberdaya dalam bidang produksi, pemasaran, penjualan dan teknologi. 2) Sumber daya tidak berwujud dapat mendukung tingkat diversifikasi yang lebih tinggi. Sinergi sebagian sumber daya tidak berwujud yang potensial dapat diraih.

Jika sebuah perusahaan memiliki insentif sekaligus sebagai sumber daya untuk melakukan diversifikasi, maka ruang lingkup diversifikasinya akan lebih besar. Jika semakin fleksibel, maka semakin tinggi kemungkinan sumber daya itu digunakan untuk melakukan diversifikasi yang berkaitan. Jadi sumber daya yang fleksibel (misalnya arus kas bebas) memiliki kemungkinan lebih besar untuk menghasilkan tingkat diversifikasi yang lebih tinggi. Diversifikasi berkaitan juga memerlukan lebih banyak pemrosesan informasi untuk mengelola hubungan diantara unit-unit bisnisnya (Hitt et al., 2001).

Menurut Hitt et al. (2001), motif manajerial dalam melakukan diversifikasi dapat terjadi secara terpisah dengan insentif dan sumber daya serta meliputi

pengurangan risiko manajerial dan keinginan untuk meningkatkan kompensasi. Diversifikasi dapat mengurangi risiko ketenagakerjaan (*employment risk*) manajer-manajer tingkat atas (risiko hilangnya pekerjaan atau berkurangnya penghasilan). Diversifikasi juga dapat memberikan keuntungan tambahan bagi para manajer, namun tidak bagi para pemegang sahamnya.

Sanvig dan Coackley (1998) menyatakan bahwa diversifikasi dan ukuran perusahaan memiliki korelasi yang erat, ketika ukuran perusahaan meningkat, kompensasi bagi para eksekutifnya juga turut meningkat. Perusahaan-perusahaan yang lebih besar dan kompleks lebih sulit dikelola, jadi para manajer dari perusahaan-perusahaan yang lebih besar memiliki tingkat kompensasi yang lebih baik. Disisi lain, mekanisme pengawasan mungkin tidak kuat dan dalam beberapa peristiwa, para manajer dapat mendiversifikasi perusahaan bahkan sampai pada titik di mana perusahaan gagal mendapatkan laba diatas rata-rata.

Sumber daya yang digunakan untuk mengejar setiap lini diversifikasi biasanya merupakan aktiva-aktiva keuangan (misalnya, arus kas bebas), namun juga dapat melibatkan aktiva tidak berwujud. Jenis diversifikasi ini mungkin tidak membuat kinerja lebih baik. Kendurnya pengawasan internal yang memadai dapat menghasilkan kinerja yang relatif buruk dan dengan itu akan memicu ancaman untuk diambilalih. Walaupun ancaman ini dapat meningkatkan efisiensi dengan mengganti tim-tim manajerial yang tidak efektif, para manajer dapat menghindari pengambilan. Oleh karena itu, ancaman pengawasan eksternal walaupun membatasi pengaruh manajer tidak memberikan kontrol yang sempurna atas motif manajerial dalam melakukan diversifikasi.

Montgomery (1994) mengungkapkan, kebanyakan perusahaan besar yang *go public* menguntungkan karena para manajer merupakan agen-agen positif dan banyak melakukan tindakan strategis yang menentukan keberhasilan perusahaan. Para manajer juga dapat diperiksa reputasi mereka dalam pasar tenaga kerja. Jika reputasi positif akan memfasilitasi kekuasaan, maka reputasi yang buruk dapat mengurangi kekuasaan. Sebaliknya pasar untuk bakat-bakat manajerial dapat mencegah para manajer dari usaha-usaha diversifikasi yang tidak tepat. Selain itu sebagian perusahaan diversifikasi mengawasi perusahaan diversifikasi lainnya, membeli perusahaan-perusahaan yang dikelola dengan buruk untuk merestrukturisasi basis aktiva-aktiva mereka. Mengetahui bahwa perusahaan dapat dibeli jika tidak dikelola dengan sukses, para manajer dapat termotivasi untuk menemukan cara-cara guna mencapai daya saing strategis.

Kinerja adalah hasil dari banyak keputusan individual yang dibuat secara terus menerus oleh manajemen (Helfert, 1996). Kinerja perusahaan merupakan sesuatu yang dihasilkan oleh suatu perusahaan dalam periode tertentu dengan mengacu pada standar yang ditetapkan. Sebagai alat ukur kinerja dapat dilihat dari efisiensi dan efektifitas. Efisiensi adalah kemampuan untuk menyelesaikan pekerjaan, efisiensi ini adalah suatu konsep matematis atau merupakan perhitungan antara keluaran (*output*) dan masukan (*input*). Sedangkan efektifitas adalah kemampuan untuk memilih pekerjaan yang tepat atau peralatan yang tepat untuk pencapaian tujuan yang ditetapkan. Sistem penilaian kinerja yang efektif dan efisien sebaiknya: a) Memperhatikan setiap aktivitas organisasi dan menekankan pada perspektif pelanggan. b) Nilai setiap aktivitas dengan menggunakan alat ukur kinerja yang mengesahkan

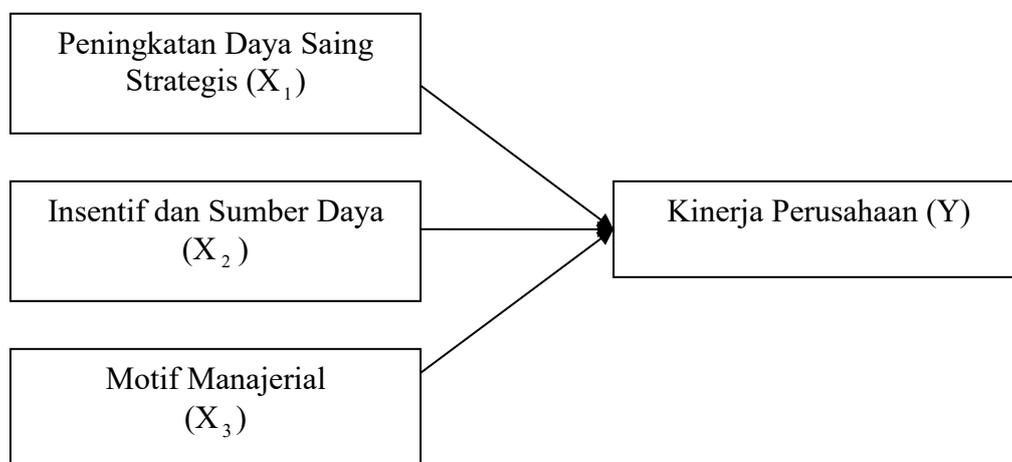
pelanggan. c) Memperhatikan semua aspek aktivitas kinerja secara komprehensif yang mempengaruhi pelanggan. d) Menyediakan informasi berupa umpan balik untuk membantu anggota organisasi mengenali permasalahan dan peluang untuk melakukan

Para peneliti yang menggunakan ukuran keberhasilan non keuangan yaitu meliputi inovasi-inovasi dan penguatan pasar (Saunders dan Wong, 1985 dalam Ahmed, 1994 ). Pada saat prestasi di ukur pada berbagai tingkatan (misalnya, pada tingkat nasional, industri, perusahaan dan produk). Ada berbagai metode penilaian kinerja yang digunakan selama ini, sesuai dengan tujuan perusahaan yaitu peningkatan kemakmuran yang diukur dari peningkatan laba, maka hampir semua perusahaan mengukur kinerjanya dengan ukuran keuangan. Disini pihak manajemen perusahaan cenderung ingin memuaskan *shareholders*, dan kurang memperhatikan ukuran kinerja yang lebih luas yaitu kepentingan *stakeholder*. Menurut Freeman dikutip dalam Sanvig dan Coackley (1998) bahwa manajemen puncak perlu menjaga nilai yang diperoleh para *stakeholder* perusahaan. Penghitungan kinerja perusahaan dapat diukur melalui pasar, produk dan produktifitas yang dikembangkan oleh Thompson dan Strickland (dalam Ahmed dan Montagno, 1994). Penelitian Abhirup Chakrabarti, Kulwat Singh and Istiaq Mahmood (2006), mengkaji dampak diversifikasi terhadap kinerja perusahaan yang beroperasi di berbagai tingkat institusi lingkungan pada saat keadaan ekonomi yang kurang stabil. Penelitian dilakukan di industri manufaktur yang terletak di enam negara asia pada tingkat pembangunan institusi yang berbeda.

Berdasarkan uraian tinjauan empiris tersebut, hipotesis yang diajukan adalah:

1. Ada pengaruh signifikan peningkatan daya saing strategis, insentif dan sumber daya serta motif manajerial secara simultan terhadap kinerja perusahaan yang melakukan strategi diversifikasi.
2. Ada pengaruh signifikan peningkatan daya saing strategis, insentif dan sumber daya serta motif manajerial secara parsial terhadap kinerja perusahaan yang melakukan strategi diversifikasi.

### Kerangka Konseptual



Gambar.1. Kerangka Konseptual Penelitian

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan penelitian kausal komparatif merupakan tipe penelitian dengan karakteristik masalah hubungan sebab akibat antara dua variabel atau lebih. Peneliti melakukan pengamatan terhadap konsekuensi-konsekuensi yang timbul dan menelusuri kembali fakta-fakta yang secara masuk akal sebagai faktor penyebabnya (Indriantoro dan Soepomo, 1999: 27).

Populasi penelitian ini adalah perusahaan manufaktur menengah besar di Kabupaten Sleman yang melakukan diversifikasi yaitu sebanyak 30 perusahaan. Penentuan sampel adalah dengan menggunakan *purposive sampling method*, yang berarti informasi dikumpulkan dari anggota populasi dengan kriteria perusahaan anggota populasi yang melakukan diversifikasi. Sampel penelitian ini adalah perusahaan manufaktur yang melakukan diversifikasi yang terdapat di 13 Kecamatan yang ada di Kabupaten Sleman Yogyakarta yaitu Turi, Tempel, Sleman, Prambanan, Pakem, Ngemplak, Ngaglik, Mlati, Kalasan, Godean, Gamping, Depok dan Berbah dengan skala menengah besar melalui data yang diperoleh dari Dinas Perindustrian dan Perdagangan Kabupaten Sleman tahun 2009. Responden yang dipilih dalam penelitian ini adalah para manajer dan asisten manajer perusahaan manufaktur yang memahami kondisi perusahaan yang melakukan diversifikasi.

Variabel terikat (*Variable Dependent*) dalam penelitian ini adalah kinerja perusahaan dimana variabel ini menjadi isu utama penelitian. Variabel Bebas (*Variable Independent*) adalah:  $X_1$  : Peningkatan Daya Saing Strategis,  $X_2$  : Insentif dan Sumber Daya,  $X_3$  : Motif Manajerial. Analisis regresi ini digunakan untuk menganalisis peran peningkatan daya saing strategis, insentif dan sumber daya serta motif manajerial dalam meningkatkan kinerja perusahaan yang melakukan diversifikasi.

## ANALISIS HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian validitas dilakukan dengan teknik *Corelation Product Moment* dengan bantuan program SPSS Versi 16.0 *for windows*.

**Tabel 1**  
**Hasil Uji Validitas Peningkatan Daya Saing Strategis**

PENINGKATAN DAYA SAING STRATEGIS	KOEFISIEN KORELASI	KOEFISIEN SIGNIFIKANSI	KETERANGAN
X1.1	0.615	0.000	VALID
X1.2	0.635	0.000	VALID
X1.3	0.564	0.001	VALID
X1.4	0.541	0.002	VALID
X1.5	0.454	0.012	VALID
X1.6	0.549	0.002	VALID
X1.7	0.812	0.000	VALID
X1.8	0.473	0.008	VALID

Sumber: data diolah 2010

Berdasarkan hasil uji validitas peningkatan daya saing strategis seperti yang telah disajikan dalam Tabel 1 menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0.05 dengan tingkat korelasi antara 0.454 sampai 0.812. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh butir pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

**Tabel 2**  
**Hasil Uji Validitas Insentif dan Sumber Daya**

<b>INSENTIF DAN SUMBER DAYA</b>	<b>KOEFISIEN KORELASI</b>	<b>KOEFISIEN SIGNIFIKANSI</b>	<b>KETERANGAN</b>
X2.1	0.882	0.000	VALID
X2.2	0.848	0.000	VALID
X2.3	0.776	0.000	VALID
X3.4	0.873	0.000	VALID

Sumber: data diolah 2010

Berdasarkan hasil uji validitas variabel insentif dan sumber daya seperti yang telah disajikan dalam Tabel 3.3 menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0.05 dengan tingkat korelasi antara 0.776 sampai 0.882. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh butir pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

**Tabel 3**  
**Hasil Uji Validitas Motif Manajerial**

<b>MOTIF MANAJERIAL</b>	<b>KOEFISIEN KORELASI</b>	<b>KOEFISIEN SIGNIFIKANSI</b>	<b>KETERANGAN</b>
X2.1	0.728	0.000	VALID
X2.2	0.730	0.000	VALID
X2.3	0.783	0.000	VALID
X3.4	0.737	0.000	VALID

Sumber: data diolah 2010

Berdasarkan hasil uji validitas variabel motif manajerial seperti yang telah disajikan dalam Tabel 3.4 menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0.05 dengan tingkat korelasi antara 0.728 sampai 0.783. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh butir pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

**Tabel 4**  
**Hasil Uji Validitas Kinerja Perusahaan**

<b>KINERJA PERUSAHAAN</b>	<b>KOEFISIEN KORELASI</b>	<b>KOEFISIEN SIGNIFIKANSI</b>	<b>KETERANGAN</b>
Y1	0.636	0.000	VALID
Y2	0.690	0.000	VALID
Y3	0.668	0.000	VALID
Y4	0.702	0.000	VALID
Y5	0.616	0.000	VALID
Y6	0.612	0.000	VALID

Sumber: data diolah 2010

Berdasarkan hasil uji validitas kinerja perusahaan seperti yang telah disajikan dalam Tabel 3.5 menunjukkan bahwa seluruh butir pertanyaan mempunyai nilai signifikansi kurang dari 0.05 dengan tingkat korelasi antara 0.612 sampai 0.702. Dengan demikian dapat dikatakan bahwa seluruh butir pertanyaan yang digunakan dalam penelitian ini adalah valid.

Untuk mengukur reliabilitas adalah menggunakan *alpha cornbach* (untuk interen konsistensi) dari instrumen akan dianggap reliabel jika meminimumkan koefisien alpha adalah 0,6.

**Tabel 5**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

VARIABEL	Cronbach's alpha	KETERANGAN
PENINGKATAN DAYA SAING STRATEGIS	0.718	Reliabel
INSENTIF DAN SUMBER DAYA	0.863	Reliabel
MOTIF MANAJERIAL	0.724	Reliabel
KINERJA PERUSAHAAN	0.730	Reliabel

Sumber: data diolah 2010

Dari hasil pengujian reliabilitas seperti yang telah disajikan pada tabel 5 di atas menunjukkan bahwa nilai *Cronbach Alpha* masing-masing variabel lebih besar dari 0.6 sehingga dapat dikatakan bahwa setiap butir pertanyaan dalam variabel penelitian ini dapat diandalkan (reliabel) dengan koefisien *Cronbach Alpha* antara 0.718 sampai dengan 0.863.

Berdasarkan analisis regresi linier berganda yang dilakukan dengan menggunakan program komputer SPSS versi 16.0, diperoleh hasil pada Tabel 6 berikut:

**Tabel 6**  
**Hasil Analisis Regresi Linier Berganda**

Variabel	Koefisien Regresi	t hitung	t table df = 26	Sign. t	Keterangan
Konstanta	6,893				
Peningkatan Daya Saing Strategis ( $X_1$ )	-0,058	-0,925	-2,060	0,363	Tidak signifikan
Insentif dan Sumber Daya ( $X_2$ )	0,394	5,225	2,060	0,000	Signifikan
Motif Manajerial ( $X_3$ )	0,606	6,717	2,060	0,000	Signifikan
<b>Multiple R</b>	= 0,894				
<b>R Square</b>	= 0,799				
<b>Adjusted R Square</b>	= 0,776				
<b>Standard error</b>	= 1,01513				
<b>F hitung</b>	= 34,474				
<b>Signifikansi F</b>	= 0,000				

Sumber: data diolah 2010

Dengan uji statistik adjusted R Square diperoleh hasil bahwa, kinerja perusahaan manufaktur menengah besar di Kabupaten Sleman secara simultan dipengaruhi oleh variabel peningkatan daya saing strategis, insentif dan sumber daya serta motif manajerial dalam melakukan strategi diversifikasi.

### **Pengaruh peningkatan daya saing strategis terhadap kinerja perusahaan**

Dari hasil analisis regresi, dapat diketahui bahwa peningkatan daya saing strategis dalam melakukan strategi diversifikasi tidak berpengaruh terhadap kinerja perusahaan. Data hasil jawaban responden yang telah diolah terbukti bahwa variabel peningkatan daya saing strategis tidak mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (nilai signifikansi lebih dari 0.05). Hal ini dapat diartikan bahwa, strategi diversifikasi yang diterapkan oleh perusahaan-perusahaan manufaktur yang diteliti mungkin tidak meningkatkan daya saing strategis karena strategi diversifikasi juga dapat berdampak netral atau meningkatkan biaya bahkan juga dapat mengurangi pendapatan perusahaan. Dalam melakukan strategi diversifikasi, keadaan ekonomi dan lingkungan yang kurang stabil juga menjadi halangan bagi perusahaan untuk mengoptimalkan peningkatan daya saing strategis yang meliputi ruang lingkup ekonomi, kekuatan pasar dan penghematan keuangan. Secara teoritik, motif untuk meningkatkan daya saing strategis merupakan alasan perusahaan dalam melakukan strategi diversifikasi menurut Hitt, Ireland dan Hoskisson (2001) namun hasil penelitian kurang mendukung teori yang dikemukakan tersebut dapat disebabkan karena strategi diversifikasi yang diterapkan oleh setiap perusahaan berbeda-beda menurut iklim dan kondisi lingkungan ekonomi suatu wilayah operasi perusahaan.

### **Pengaruh insentif dan sumber daya terhadap kinerja perusahaan**

Hasil analisis menunjukkan insentif dan sumber daya mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan (nilai signifikansi kurang dari 0.05). Kebijakan pemerintah dalam memberikan insentif seperti pengurangan pajak dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan pengurangan pajak maka arus kas perusahaan akan dapat bertahan untuk jangka waktu yang panjang. Selain itu, strategi diversifikasi yang dilakukan oleh perusahaan manufaktur yang diteliti dapat menciptakan sinergi yang baik antar perusahaan sekaligus dapat mengurangi risiko. Perusahaan yang melakukan strategi diversifikasi juga mempunyai keterkaitan hubungan antara sumber daya dalam bidang produksi, penjualan dan teknologi yang dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hasil tersebut mendukung teori dari Hitt, Ireland dan Hoskisson (2001), menyatakan bahwa dalam melakukan strategi diversifikasi, insentif dan sumber daya merupakan hal yang penting untuk meningkatkan kinerja perusahaan dan perusahaan dapat terhindar dari kehilangan sebagian nilainya.

Hasil analisis menunjukkan bahwa dalam melakukan strategi diversifikasi, motif manajerial mempunyai pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. Hal ini berarti diversifikasi juga dapat memberikan keuntungan tambahan bagi para manajer karena melalui strategi diversifikasi yang diterapkan oleh perusahaan dapat mengurangi risiko manajerial dan ketenagakerjaan serta dapat meningkatkan kompensasi. Dalam meningkatkan kinerja perusahaan, para manajer banyak melakukan tindakan strategis serta menentukan cara keberhasilan perusahaan untuk mencapai daya saing strategis. Hasil ini sesuai dengan pendapat dan teori yang

dikemukakan oleh Hitt, Ireland dan Hoskisson (2001) yang menyatakan bahwa motif manajerial dalam melakukan strategi diversifikasi mempengaruhi kinerja perusahaan.

## SIMPULAN

Kesimpulan hasil penelitian bahwa sebagai berikut: a) Peningkatan daya saing strategis, insentif dan sumber daya serta motif manajerial secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. b) Insentif dan sumber daya, dan motif manajerial secara parsial berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan. c) Peningkatan daya saing strategis tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, dan variabel motif manajerial adalah yang paling dominan mempengaruhi kinerja perusahaan manufaktur dalam melakukan strategi diversifikasi.

Implikasi terhadap manajer apabila variabel peningkatan daya saing strategis, insentif dan sumber daya serta motif manajerial sekiranya diterapkan oleh perusahaan dalam melakukan strategi diversifikasi maka akan mempengaruhi kinerja perusahaan. Namun sekiranya variabel peningkatan daya saing strategis tidak diterapkan oleh perusahaan, maka variabel insentif dan sumber daya serta motif manajerial masih dapat digunakan oleh manajer untuk meningkatkan kinerja perusahaan mereka. Peneliti menyarankan kepada pihak-pihak yang akan melakukan penelitian dengan tema serupa agar menggunakan sampel dan subyek penelitian yang lebih banyak dan besar jumlahnya, hal ini akan meningkatkan keakuratan hasil penelitian yang diperoleh. Serta melakukan penelitian dengan tema yang sama, yaitu pengaruh peningkatan daya saing strategis, insentif dan sumber daya serta motif manajerial, namun pada jenis perusahaan yang berbeda.

## DAFTAR PUSTAKA

- Ahmed, Nazim, U., & Montagno, V. (1994). Operation Strategy and Organizational Performance: an Empirical Study. *International Journal of Operation and Production Management*. (16): 41-53.
- Chakrabhakti, A., Singh, K., & Mahmood, I. (2006). Diversification and Firm Performance: Evidence From East Asian Firm. *Strategic Management Journal*, 28: 101–120.
- Chatterje. & Singh. (1999). The Link Between Resources and Type of Diversification. *Strategic Management Journal* 12: 33-48.
- Cooper, Donald R. & Schindler, S. Pamela, 2003. *Business Research Methods*, Eight Edition, McGraw-Hill Comp., Inc., NY
- David, J, Fred, 2003, *Strategic Management Consept & Cases*, Mc Graw-Hill, New York.

- Grant, R. M., Jammie, A. P., & Thomas H. (1988). Diversity, Diversification and Profitability Among British Manufacturing Companies. *Academy of Management Journal*. 31: 771–801.
- Gujarati. (1999). *Ekonometrika Dasar*. Jakarta: Erlangga
- Helfert. & Erich, A. (1996). *Teknik Analisa Keuangan*. Jakarta: Erlangga
- Hitt, A.M, Ireland, R.D & Hoskisson, RE. 2001. *Strategic Management: Competitiveness and Globalization, Concepts*, 4<sup>th</sup> edition, South-Western Publishing.
- Hitt, M., A., Ireland, R., D., & Hoskisson, R., E. (2001). *Manajemen Strategi (Daya Saing dan Globalisasi)*, Edisi Pertama, Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro. & Bambang. (1999). *Metodologi Penelitian Bisnis*. Edisi Pertama. Yogyakarta: BPFE.
- Jogiyanto H.M., 2005. *Metodologi Penelitian Bisnis: Salah Kaprah dan Pengalaman-pengalaman*, edisi 1, BPFE, Yogyakarta
- Lubatkin, M., & Chatterjee, S. (1994). Extending Modern Portfolio Theory Into The Domain of Corporate Diversification. *Academy of Management Journal*. 37(1): 109–136.
- Markides, C. (1992). Consequence of Corporate Refocusing: Ex-ante Evidence. *Academy of Management Journal*. 35: 398–412.
- Montgomery, C., A. (1994). Corporate Diversification. *Journal of Economic Perspectives* 8: 163–178.
- Porter, M., E. (1997). From Competitive Advantage to Corporate Strategy. *Harvard Business Review*, 65(3): 43-59.
- Ramanujam, V. & Varadarajan, P. (1989). Research on Corporate Diversification: A Synthesis. *Strategic Management Journal*. 10(6): 523–551.
- Rumelt, R., P. (1974). *Strategy, Structure and Economic Performance*. (Cambridge, MA; Harvard University Press).
- Sanvig, J., C., & Coackley, L. (1998). Best Practices in Small Firm Diversification. *Business Horizon*. 41: 33-40.
- Supriyono, RA (1998). *Manajemen Strategi dan Kebijakan Bisnis*. Edisi Kedua, Yogyakarta: BPFE.
- Thompson, A Artur & Strickland, AJ, 1998. *Strategic Management Concept & Cases, Twelfth Edition*, Mc Graw-Hill, Irwin, NY.

Wheelen, T., L., & Hunger, J., D. (2003). *Manajemen Strategi*. Edisi Bahasa Indonesia. Jakarta: Andi Offset.