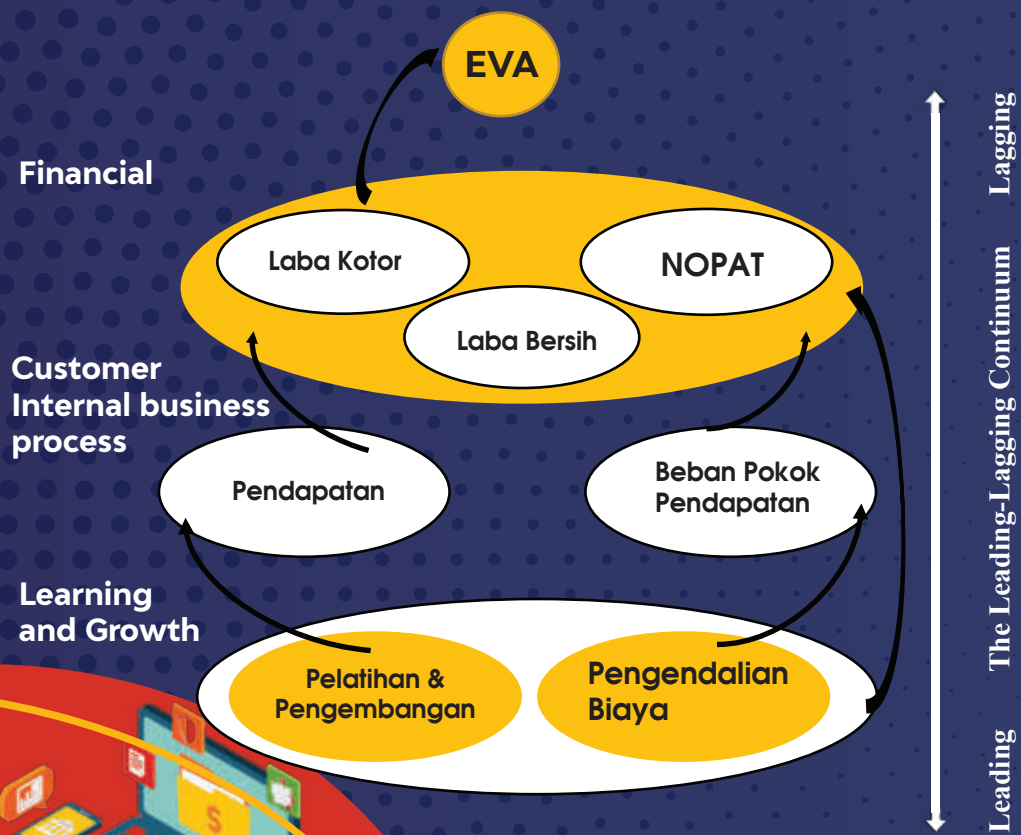




# Monograph:

## Interaksi Kontinum "Leading - Lagging" Variabel Nonkeuangan dan Variabel Keuangan Dalam Menciptakan Nilai Ekonomi Perusahaan



*Monograph:*

**INTERAKSI KONTINUM "LEADING - LAGGING"  
Variabel Nonkeuangan dan Variabel Keuangan Dalam  
Menciptakan Nilai Ekonomi Perusahaan**



Dr. DWI SIHONO RAHARJO, SE., MM. Saat ini sebagai tenaga pengajar di Program Pascasarjana (S2) dan (S3), Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta dan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara Jakarta. Aktif Menulis buku dan jurnal serta menjadi konsultan di bidang manajemen keuangan

**MONOGRAPH:**  
**Interaksi Kontinum “Leading – Lagging” Variabel Nonkeuangan dan  
Variabel Keuangan Dalam Menciptakan Nilai Ekonomi Perusahaan**

**Dr. Dwi Sihono Raharjo, SE., MM.**

## KATA PENGANTAR

Interaksi kontinum *leading-lagging* variabel nonkeuangan & keuangan menjelaskan hubungan kausal berantai variabel *leading* unsur nonkeuangan dengan variabel *lagging* unsur keuangan dalam proses menciptakan nilai ekonomi bagi perusahaan. Oleh karena itu penelitian ini bertujuan mengevaluasi hubungan sumberdaya manusia (SDM) dengan kinerja keuangan.

Pendidikan adalah proses pembelajaran bertujuan mengubah perilaku individu dan kelompok untuk berkinerja lebih baik, produktif dan efisien. Secara empirik peningkatan kapasitas karyawan semacam ini merupakan hasil pengelolaan SDM yang efektif. Secara kolektif kinerja karyawan menjadi kinerja organisasi. Hasil keuangan sebagai pencapaian kolektif diterjemahkan kedalam metrik profitabilitas dan nilai tambah ekonomi (EVA). Dengan demikian pelatihan & pengembangan karyawan serta pengendaliannya berfungsi sebagai penggerak nilai bagi kinerja perusahaan. Kerangka berpikir dibagi ke dalam dua pendekatan yaitu, bagian pertama mendasarkan kepada perspektif nonkeuangan, dan bagian kedua pada perspektif nonkeuangan & keuangan.

Bagian kesimpulan dari pembahasan adalah bahwa variabel nonkeuangan yang diprosikan dengan pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya merupakan faktor pendorong dalam menciptakan nilai perusahaan ditandai dengan berlangsungnya hubungan kontinum *leading-lagging variables* nonkeuangan dan keuangan sehingga menghasilkan nilai ekonomi bagi perusahaan. Atas dasar inilah perlunya perhatian untuk menyeimbangkan unsur nonkeuangan & keuangan dalam proses perencanaan jangka panjang dan implementasinya secara konsisten.

Semoga tulisan ini dapat memberi sumbangan dalam ilmu pengetahuan khususnya dalam hubungannya pendalaman tentang faktor non-keuangan dan faktor keuangan dalam memajukan kinerja organisasi

Jakarta, 24 Juli 2021  
Penulis

## DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR.....	2
DAFTAR ISI.....	3
DAFTAR GAMBAR.....	5
DAFTAR TABEL .....	5
<b>I PENDAHULUAN .....</b>	<b>6</b>
I.1 Latar Belakang Penelitian ( <i>Background</i> ) .....	6
I.2 Identifikasi Masalah.....	6
I.3 Batasan Masalah .....	9
I.4 Tujuan Penelitian .....	20
I.5 Manfaat Penelitian .....	22
<b>II SISTEMATIKA PENELITIAN .....</b>	<b>23</b>
II.1 Bidang Nonkeuangan.....	23
II.2 Bidang Nonkeuangan & Keuangan .....	24
<b>III TINJAUAN TEORI .....</b>	<b>24</b>
III.1 Hubungan Kontinum Faktor Nonkeuangan dan Keuangan dalam Mendorong Penciptaan Kinerja Korporasi .....	24
III.2 Penciptaan Nilai dan Pemangku Kepentingan .....	28
III.3 Penggerak Nilai ( <i>Value Driver</i> ) .....	30
III.4 Perspektif Pendorong Nilai ( <i>Value Drivers Perspective</i> ).....	34
III.5 Pendidikan Meningkatkan Pengetahuan dan Kompetensi SDM .....	36
III.6 Pendidikan Sebagai Pendorong Kinerja Karyawan .....	42
III.7 Kinerja Karyawan .....	45
III.8 Pelatihan dan Pengembangan SDM Meningkatkan Keterampilan dan Kapasitas Sumberdaya Manusia.....	47
III.9 Manajemen Proyek dan Aspek Kepatuhan Terhadap Ketentuan, Prosedua Kerja dan Mekanismenya .....	51
III.10 Teori Tentang Pengendalian Biaya.....	58
III.11 Profitabilitas adalah Kinerja Keuangan.....	64
III.12 Nilai Tambah Ekonomi adalah Nilai Esensial bagi Perusahaan .....	70
III.13 EVA sebuah Solusi .....	79
III.14 Konsepsi Pendidikan Sebagai Pendorong Penciptaan Nilai Perusahaan .....	87
<b>IV KERANGKA PEMIKIRAN, PENELITIAN TERDAHULU DAN HIPOTESIS .....</b>	<b>89</b>
IV.1 Kerangka Pemikiran Hubungan Pendidikan dengan Kinerja Individu Karyawan ....	91
IV.2 Hipotesis Perspektif Nonkeuangan Pengaruh Pendidikan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Individu Karyawan .....	98

IV.3 Kerangka Pemikiran Hubungan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan, dan Pengendalian Biaya dengan Kinerja Keuangan Korporasi Secara Kolektif .....	100
IV.4 Hipotesis Pengaruh Pelatihan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Secara Kolektif.....	134
<b>V METODE PENELITIAN .....</b>	<b>141</b>
V.1 Desain Penelitian.....	141
V.2 Metode yang Digunakan.....	141
V.3 Data Penelitian dan Definisi Variabel .....	144
V.4 Teknik Pengumpulan Data .....	146
V.5 Analisis Statistik dan Uji Hipotesis .....	150
V.6 Definisi Variabel, Dimensi dan Indikator .....	163
<b>VI HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN .....</b>	<b>181</b>
VI.1 Analisis Hasil Penelitian.....	181
VI.2 Pembahasan Hasil Penelitian .....	194
<b>VII KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN .....</b>	<b>226</b>
VII.1 Kesimpulan.....	231
VII.2 Implikasi .....	194
VII.3 Keterbatasan Penelitian .....	235
VII.4 Saran .....	235
<b>DAFTAR PUSTAKA .....</b>	<b>236</b>

## **DAFTAR GAMBAR**

Gambar 1 Pengorganisasian Indikator Kinerja dalam Rantai Sebab - Akibat.....	14
Gambar 2 Rantai Hubungan Sebab – Akibat melalui Vektor Perspektif: Financial, Customer, Internal/Business Process, Learning & Growth.....	26
Gambar 3 Identity the Value Drivers: The Income Statement & The Balance Sheet .....	31
Gambar 4 Proses Pengolahan Data.....	151

## **DAFTAR TABEL**

Tabel 1 Tabel Definisi Variabel Operasional Perspektif Nonkeuangan .....	173
Tabel 2 Definisi Variabel Operasional Perspektif Nonkeuangan.....	178

## I. PENDAHULUAN

### 1.1. Latar Belakang Penelitian (*Background*)

Sebuah organisasi bisnis modern berupaya mengembangkan tata kelola perusahaan sedemikian rupa untuk mengatur agar proses bisnis berlangsung dengan lebih baik, transparan dan akuntabel untuk mencapai tujuan yang telah direncanakan. Tujuan utama pengelolaan perusahaan adalah untuk memaksimalkan kemakmuran pemiliknya. Oleh karena itu, dari sudut pandang manajemen keuangan, pemenuhan kebutuhan pemegang saham menjadi perhatian utama bagi manajemen. Kesejahteraan pemegang saham akan terpenuhi jika perusahaan mampu menyediakan jumlah keuntungan yang cukup untuk dibagikan. Kinerja keuangan ini biasanya dinyatakan sebagai nilai perusahaan dan diukur dalam perhitungan nilai keuangan beserta kriteria misalnya jumlah absolut uang dan rasio melalui rumus tertentu. Sepertihalnya laba bersih yang tersedia bagi pemegang saham adalah kinerja keuangan perusahaan yang dapat mengalami penurunan dan peningkatan jumlahnya. Dalam hal terjadi peningkatan, pada umumnya dikatakan manajemen telah menghasilkan nilai tambah sehingga disebut menciptakan nilai tambah bagi perusahaan. Namun demikian untuk mengukur hasil keuntungan yang memadai (*fair*) dilakukan koreksi dengan membandingkannya dengan jumlah modal yang dipergunakan beserta ongkosnya. Nilai tambah perusahaan ini dinamakan *Economic Value Added* (EVA) yaitu peningkatan nilai perusahaan secara ekonomis. Bila didapati nilai EVA positif maka perusahaan memperoleh nilai tambah ekonomi. Begitu pula jika yang terjadi sebaliknya disebut terjadi penurunan nilai perusahaan.

Peningkatan EVA melalui proses yang panjang, dimulai dari tahapan pencapaian hasil dari setiap unit kerja di seluruh bagian organisasi yang diolah oleh sistem manajemen perusahaan sehingga menghasilkan kinerja yang komprehensif. Pierce II & Robinson JR (1988) menekankan bahwa untuk menghasilkan kinerja perusahaan harus



direncanakan dan dirumuskan ke dalam suatu strategi manajemen yang melibatkan semua pihak hingga tercapainya tujuan perusahaan pendekatan manajemen strategis menekankan pada interaksi manajer pada semua tingkatan organisasi dan hirarki dalam perencanaan dan implementasi. Akibatnya, manajemen strategis memiliki konsekuensi perilaku tertentu yang juga merupakan karakteristik pengambilan keputusan partisipatif. Oleh karena itu, penilaian yang akurat tentang dampak perumusan strategi terhadap kinerja organisasi juga memerlukan seperangkat ukuran kriteria evaluasi nonfinansial dari efek berbasis perilaku. Faktanya, manajer yang dilatih untuk mempromosikan aspek positif dari konsekuensi perilaku kerja adalah baik untuk memenuhi ekspektasi keuangan perusahaan. Terlepas dari masalah profitabilitas yang hendak dicapai melalui rencana strategis tertentu, melalui efek perilaku produktif diharapkan meningkatkan kesejahteraan perusahaan.

Dari segi perilaku kerja produktif tersebut terlihat adanya peran signifikan unit kerja di perusahaan dalam menghasilkan *output* bagi perusahaan. Output ini merupakan hasil kerja kolektif dari individu karyawan. Dan *output* ini merupakan perwujudan kinerja karyawan. Bila nilainya melampaui sumberdaya yang dialokasikan (*input*) maka kinerjanya produktif. Produktivitas karyawan sangat ditentukan oleh efektivitas dan efisiensi kerja, karena itu efektivitas dan efisiensi menjadi fokus manajemen guna menghasilkan kinerja perusahaan yang menghasilkan laba. Penentu kinerja karyawan sangat luas, termasuk kemampuan karyawan dalam melaksanakan pekerjaan disamping adanya kesempatan kerja untuk mengaktualisasikan kemampuannya. Banyak contoh perusahaan yang berorientasi pada pengembangan sumber daya manusia dan melakukan pengendalian kinerja dengan baik menghasilkan kinerja yang optimal. Perilaku operasional ini merupakan sumber utama dalam menghasilkan *output* perusahaan. Apakah barang dan jasa yang dihasilkan itu berkualitas, berkuantitas cukup dan dapat

diterima adalah persoalan kompleks bagi manajemen, terutama dalam hal sumbangannya dari sektor dan peran efektif pengelolaan sumberdaya manusia. Secara struktural terlihat ada pertalian yang terputus dari rangkaian pengelolaan SDM sebagai aspek nonkeuangan perusahaan dengan perencanaan aspek keuangan sebagai indikator perusahaan dalam pencapaian target keberhasilan manajemen. Padahal secara mekanis dan sistemik seluruh sumberdaya produksi teralokasi hingga memberi hasil akhir. *System input-output* berjalan sedemikian rupa hingga produksi dan alokasi seluruh sumberdaya perusahaan terpakai. Sumberdaya manusia dalam proses menghasilkan *output* bagi perusahaan dianggap sangat penting sehingga secara sengaja dipilih sebagai variabel yang diteliti sebagai penentu dan sekaligus sebagai pendorong kinerja perusahaan, walaupun peneliti menyadari juga pentingnya faktor produksi lain yang berperan sebagai variabel penentu secara kolektif dan mendorong dihasilkannya kinerja perusahaan secara komprehensif dan optimal.

Banyak masalah dihadapi industri walaupun masalahnya tergolong klasik. Paling tidak masih adanya persoalan pengelolaan sumberdaya manusia dalam kaitannya menghasilkan kinerja yang baik dan sesuai harapan organisasi. Melekat erat dengan itu, pertanyaan berikutnya adalah bagaimana karyawan terkendali melakukan pekerjaan dengan baik agar menghasilkan *output* dengan efektif dan efisien. Pertanyaan ini muncul mengingat persaingan bisnis di sekitar kehidupan organisasi telah menjadi sangat dan sangat ketat pada era saat ini. Karena itu kinerja karyawan dan pembekalannya agar mampu unjuk kerja dengan hemat dan bisa memenuhi penyerahannya kepada pelanggan, menjadi bahasan dalam penelitian ini.

Sasaran keuangan dapat berbeda untuk setiap perusahaan bergantung pada pertimbangan masing-masing perusahaan. Barang dan jasa yang dihasilkan memiliki potensi pertumbuhannya. Untuk merealisasi potensi ini harus melibatkan sumberdaya

yang cukup besar untuk mengembangkan berbagai produk dan jasa baru dengan membangun dan memperluas fasilitas produksi, membangun kemampuan operasional, melakukan investasi dalam sistem jaringan distribusi yang akan mendukung terciptanya hubungan secara luas; dan memelihara hubungan yang erat dengan pelanggan.

Sasaran keuangan bisa berupa penekanan pada pertumbuhan penjualan dan bertumpu pada urusan keuangan tradisional, tetapi sebagian telah menggunakan ukuran baru, seperti nilai tambah ekonomi (EVA) dan meningkatnya nilai saham. Selain berorientasi pada pertumbuhan dan pendapatan, perusahaan dapat meningkatkan pendapatan atau melakukan penghematan biaya atau keduanya dilakukan bersamaan. Implikasinya adalah dilakukannya peningkatan kapabilitas sumberdaya fisik dan sumberdaya manusia untuk mendapatkan nilai tambah.

Perusahaan yang berorientasi pada efisiensi, akan berupaya mengurangi khususnya biaya satuan, agar rasio profitabilitas dan *return* atas investasi yang lebih tinggi dapat dihasilkan melalui pencapaian tingkat biaya yang kompetitif, peningkatan margin operasi, dan pengendalian terhadap besarnya belanja untuk biaya tidak langsung (*indirect cost*) dan biaya-biaya pendukung lainnya. Tujuan penghematan biaya yang paling sederhana dan jelas adalah pengeluaran biaya satuan dalam melaksanakan pekerjaan untuk menghasilkan produk; barang dan jasa. Karena biaya pelaksanaan aktivitas atau pembuatan produk mungkin menggunakan sumberdaya dan merupakan hasil dari kegiatan berbagai departemen perusahaan, system pembiayaan yang berorientasi kepada proses berdasarkan aktivitas mungkin diperlukan supaya diperoleh pengukuran harga satuan pemrosesan transaksi dan pembuatan produk yang akurat.

Banyak perusahaan secara aktif mencoba melakukan penghematan melalui pengurangan biaya operasional seperti biaya penjualan, biaya umum dan administrasi. Keberhasilan usaha ini dapat diukur dengan melihat jumlah absolut ketiga jenis biaya-

biaya tersebut dengan membuat persentase terhadap biaya total atau terhadap pendapatan. Sebagai contoh, jika para manajer merasa bahwa pengeluaran biaya untuk aktivitas pendukung operasi terlalu tinggi dibandingkan dengan yang dikeluarkan perusahaan pesaing dan dengan keuntungan yang dihasilkan, mereka dapat menetapkan target untuk mengurangi, misalnya, biaya distribusi atau pemasaran dan penjualan.

Strategi yang mengukur kemaslahatan investasi salah satunya dapat dilihat dari tercapainya *return on capital employed* (ROCE), dan nilai tambah ekonomi (EVA). Hal ini memberi ukuran keberhasilan strategi keuangan dalam peningkatan pendapatan, penghematan biaya, dan pemanfaatan asset. Perusahaan dapat mengidentifikasi faktor pendukung (tertentu), kemudian digunakan untuk meningkatkan intensitas *asset*. Rencana stratejik capaian kinerja keuangan menggambarkan tujuan jangka panjang perusahaan contohnya *return* investasi yang tinggi.

Alasan mengapa kita membahas kinerja SDM karena kita menyadari tujuan pengelolaan SDM adalah meningkatkan kapabilitas manajer dan staf untuk menghasilkan barang & jasa yang kompetitif, sehingga dapat menghasilkan laba perusahaan. Kontribusi manajer dan staf dalam peningkatan profitabilitas seharusnya juga menjadi sasaran pengembangan SDM. Sistem pengeloaan SDM harus menjamin bertambahnya pengetahuan karyawan untuk meningkatkan kapabilitasnya. Karenanya program pelatihan & pengembangan menjadi sangat penting sehubungan dengan strategi pertumbuhan perusahaan ke depan. Pengembangan SDM harus disertai meningkatnya pengetahuan tentang segala keterkaitan proses menghasilkan *output* dengan *input* murah tetapi tetap dalam koridor pemenuhan standar mutu dan waktu. Hasil kerja yang kompetitif akan membuahkan laba bagi perusahaan karena mampu menjual barang dan jasa lebih tinggi dari harga pokok dan seluruh pengorbanan biaya yang dikeluarkan. Dengan demikian SDM harus dikelola dan dikendalikan dalam sistem yang bekerja dan

mengatur penggunaan sumberdaya produksi sesuai ketentuan dan prosedur kerja sedemikian rupa guna mencapai tingkat efisiensi yang diharapkan. Karena itu pula fokus pembahasan penelitian mengarah kepada upaya manajemen dalam kerangka pendidikan & pengembangan SDM serta pengendalian biaya agar menghasilkan barang dan jasa yang bermutu dan kompetitif untuk dapat mendorong meningkatnya kinerja keuangan perusahaan.

Proses bisnis internal semacam itu bila dikonsolidasikan terus-menerus akan sangat berarti untuk menjadikan prestasi organisasi secara bertahap dan komprehensif. Semua aktifitas yang menghasilkan *output* bersumber dari semua lini bisnis yang masing-masing memberikan kontribusinya. Secara fungsional pengelolaan dan pengembangan SDM dapat memberi sumbangan kinerja secara nyata bagi perusahaan. Seberapa besar sumbangannya didokumentasikan melalui sistem yang dikembangkan. Hasil kerja dicatat dengan baik untuk diketahui berapa besar biaya yang dibebankan untuk itu sampai dengan berapa barang dan jasa bisa terjual sehingga bisa menghasilkan laba bagi perusahaan. Profitabilitas perusahaan ini dihasilkan dari suatu rangkaian kegiatan unit organisasi atas penggunaan dan pengelolaan sumberdaya perusahaan diantaranya pengelolaan SDM. Pengelolaan sumberdaya yang mampu meningkatkan kinerja individu karyawan untuk diarahkan memberi dampak positif secara kolektif bagi pencapaian “kinerja keuangan” perusahaan. Artinya, pengelolaan SDM harus mampu menjadi pendorong (*drivers*) kinerja. Melalui kebijakan dan program pengembangan pendidikan & pelatihan karyawan yang terlaksana dengan baik dengan harapan kinerja karyawan meningkat dan pada gilirannya, dalam hubungan kontinum dapat mendorong peningkatan kinerja perusahaan. Kinerja keuangan yang pada akhirnya dapat memberikan nilai tambah secara ekonomi diyakini dapat mendorong penciptaan nilai perusahaan yang lebih tinggi. Perwujudan nilai perusahaan memberi jaminan

kesejahteraan serta kenyamanan bagi pemegang saham (*shareholder's wealth*) dan pemenuhan-pemenuhan harapan dalam relasinya dengan pemangku kepentingan yang lain (*stakeholder*). Dengan demikian, tema tentang kinerja karyawan menjadi relevan untuk dibahas dalam keberadaannya sebagai pendorong peningkatan kinerja perusahaan. Dari perspektif keuangan, kinerja perusahaan diukur dengan indikator keuangan. Kinerja keuangan yang positif memberi nilai tambah bagi perusahaan, bila sebaliknya yang terjadi maka mengurangi nilai ekonominya.

*Balance Scorecard* mengembangkan kerangka umum tujuan strategi yang menyamakan *mindsight* dari setiap unit bisnis, pusat laba, hingga unit kerja divisional. Sebagai latar belakang dari penciptaan ide dan metodologi *scorecard*, pada tahun 1990, Kaplan dan Norton telah memimpin studi yang memberi kesadaran kepada pemimpin bisnis bahwa terdapat alasan tentang tidak cukupnya metrik keuangan dalam mengembangkan bisnis. Valerio dalam Makhijani & Creelman (2012) mengingatkan bahwa dalam perencanaan manajemen selalu berfokus pada hasil keuangan yang ingin di raih akan tetapi tidak benar-benar memahami kunci indikator kinerja nonkeuangan yang mendorong hasil keuangan. Dengan mengembangkan proses perencanaan seimbang lingkup nonkeuangan dan keuangan ini, pemimpin berfokus pada bagaimana dan ke arah mana mereka seharusnya bergerak maju, memilih inisiatif spesifik yang paling penting. Menurut Valerio, dampak yang paling mendalam terhadap pembangunan dan pengimplementasian *Balance Scorecard* adalah dalam pembelajaran organisasi. Jika kita dapat menciptakan suatu *loop* pembelajaran, dimana secara konstan dapat menciptakan peningkatan pengetahuan individu, dan jika kita memiliki infrastruktur yang tepat untuk itu, kita menciptakan *know-how* organisasional. Ketika pengetahuan individu meningkat maka demikian pula kinerjanya.

EVA mulai disadari sebagai faktor penting sebagai ukuran keberhasilan perusahaan. Berikut beberapa pendapat yang menguatkan, diantaranya: Knight (1998), ada cara baru dan jauh lebih baik untuk mengukur dan memaksimalkan nilai pemegang saham yang melibatkan penggantian metrik keuangan tradisional dan alat penilaian dengan yang baru. Skala itu adalah EVA, nilai tambah ekonomi, yang mengukur keuntungan menurut prinsip-prinsip ekonomi dan untuk tujuan pengelolaan bisnis, dan bukan dengan mengikuti konvensi akuntansi. EVA adalah cara yang bagus, tidak hanya untuk mengukur nilai, tetapi untuk membantu manajemen dalam menetapkan rencana dan membuat keputusan yang akan memaksimalkan nilai sekarang bersih (*net present value*/NPV) suatu perusahaan. Stewart, III (2013), tidak ada metrik lain yang begitu ringkas, akurat, dan sepenuhnya menangkap semua cara agar kinerja dapat ditingkatkan dan kekayaan tercipta dalam bisnis apa pun. Dan itulah mengapa EVA, dan EVA saja, dapat digunakan dalam rencana bonus pembagian keuntungan yang sangat sederhana namun luar biasa kuat. Utomo (1999), selama ini kinerja perusahaan lebih banyak diukur berdasarkan rasio keuangan untuk kinerja dalam satu periode tertentu, padahal rasio keuangan ini sangatlah bergantung pada metode akuntansi yang digunakan dalam menyusun laporan keuangan. Sehingga seringkali kinerja perusahaan terlihat baik dan meningkat, padahal kinerja tidak mengalami peningkatan dan bahkan menurun. Pradhono dan Christiawan (2004), ukuran kinerja keuangan mendasarkan pada laba akuntansi, seperti *earnings per share*, *price earning ratio* dan *return on equity*, dianggap tidak lagi memadai untuk mengevaluasi efektivitas dan efisiensi perusahaan. Saat ini banyak perusahaan menggunakan ukuran kinerja berbasis nilai (*Value-Based Management*). Berbagai prinsip, konsep, dan teknik yang mendasari *Value Based Management* (VBM) telah semakin berkembang dalam mempengaruhi strategi perusahaan-perusahaan di seluruh dunia, terutama di Amerika Serikat dan Eropa (Arnold

& Davies, 2000). Pilihan ukuran kinerja keuangan adalah salah satu tantangan paling kritis yang dihadapi organisasi. Ukuran kinerja keuangan berbasis akuntansi telah dipandang tidak memadai, karena perusahaan mulai berfokus pada nilai pemegang saham sebagai tujuan utama jangka panjang organisasi. Oleh karena itu, metrik berbasis nilai dirancang yang secara eksplisit memasukkan biaya modal ke dalam perhitungan kinerja. Terlepas dari peningkatan penekanan pada ukuran berbasis nilai ini, tidak ada bukti pasti tentang metrik mana yang bekerja lebih baik daripada yang lain, dan sejauh mana salah satu dari mereka lebih unggul daripada ukuran akuntansi tradisional (Venanzi, 2012).

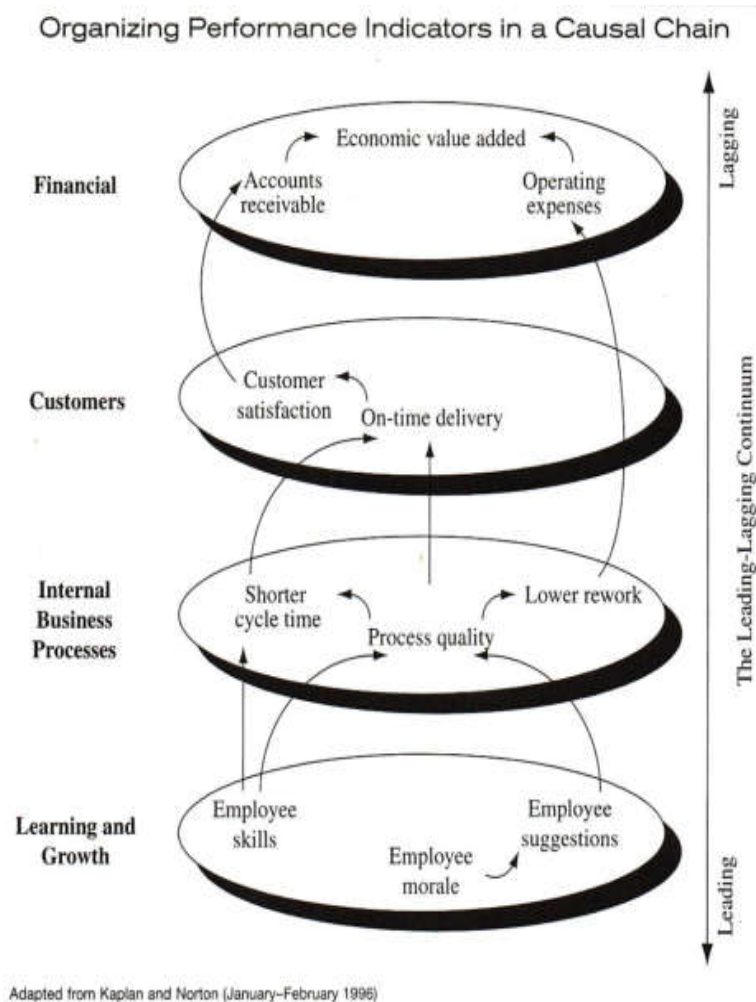
EVA diklaim sebagai metode pengukuran kinerja yang terbaik. Metode EVA, yang merupakan salah satu penerapan VBM, pertama kali dikembangkan oleh Joel M. Stern dan Stewart, analis keuangan dari perusahaan konsultan Stern Stewart & Co pada akhir tahun 1980. Menurut Stewart & Company, *earnings* dan *earnings per share* adalah pengukuran yang keliru untuk kinerja perusahaan. Konsep EVA sebenarnya mirip dengan pengukuran pendapatan residu (*residual income*). EVA merupakan metode kinerja keuangan untuk menghitung profit ekonomi yang sebenarnya (*true economic profit*) dari sebuah perusahaan. Karena EVA mengukur perbedaan tingkat pengembalian antara modal perusahaan dengan biaya modalnya, maka EVA positif mengindikasikan bahwa ada penciptaan nilai bagi pemegang saham, sedangkan EVA negatif mengindikasikan bahwa telah terjadi *value destruction*. Balance Scorecard yang baik juga harus memiliki campuran ukuran hasil (*outcome*) dan pendorong kinerja (*performance drivers*). Ukuran hasil tanpa kinerja tidak mengkomunikasikan bagaimana hasil akan dicapai. Sebaliknya, pendorong kinerja tanpa ukuran hasil dapat memungkinkan unit bisnis untuk mencapai peningkatan operasional jangka pendek, tetapi akan gagal untuk mengungkapkan apakah perbaikan operasional telah diterjemahkan ke dalam pengembangan bisnis dengan pelanggan lama dan baru, dan,



pada akhirnya meningkatkan kinerja keuangan. *Balance Scorecard* yang baik harus memiliki campuran yang sesuai antara hasil (*lagging indicators*) dan *performance drivers*.

Dalam menemukan Penggerak Nilai yang Tepat, Young dan O'Byrne (2001) mengadaptasi empat perspektif Kaplan dan Norton; keuangan (*financial*), pelanggan (*customers*), proses bisnis internal (*internal business process*), pembelajaran dan pertumbuhan (*learning and growth*).

**Gambar 1: Pengorganisasian Indikator Kinerja dalam Rantai Sebab-Akibat**



Seperti terlihat pada gambar 1 di atas: Pengorganisasian Indikator Kinerja dalam Rantai Sebab-Akibat menunjukkan, *balance scorecard* mencakup indikator *lagging* dan indikator *leading*. Dalam praktiknya, indikator-indikator ini harus dianggap sebagai

sebuah kontinum. Kepuasan pelanggan adalah indikator *leading* EVA, tetapi juga dapat menjadi indikator *lagging* dari pengiriman tepat waktu (*on-time delivery*). Dengan kata lain, pengiriman tepat waktu yang lebih baik meningkatkan kepuasan pelanggan, yang mengarah pada penjualan yang lebih tinggi dan perputaran piutang yang lebih cepat, yang pada gilirannya menghasilkan EVA yang lebih tinggi. Sementara pengiriman tepat waktu adalah indikator *leading* bagi kepuasan pelanggan, itu juga bisa menjadi indikator *lagging* untuk keterampilan dan moral karyawan. *Balance scorecard* memfokuskan perhatian manajemen pada hubungan sebab-akibat ini.

Terdapat model yang dipakai untuk mengidentifikasi ukuran kinerja nonfinansial dan keberhasilannya. Perusahaan harus memilih pendekatan yang paling sesuai keadaan. Terlepas dari bagaimana melakukannya, dua faktor keberhasilan terpenting dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja yang seimbang adalah, apakah manajer puncak telah dengan jelas mengartikulasikan visi strategis perusahaan dan apakah mereka telah mengidentifikasi indikator kinerja utama untuk mengukur keberhasilan strategi. Singkatnya, harus ada hubungan sebab-akibat yang jelas antara tindakan yang dipilih dan realisasi strategi perusahaan.

## **1.2. Identifikasi Masalah**

Dari berbagai hal yang dikemukakan di atas yaitu yang menyangkut pengaruhnya terhadap penciptaan nilai perusahaan terutama tentang nilai tambah ekonominya, maka dapat diidentifikasi beberapa permasalahan sebagai berikut:

1. Penciptaan nilai perusahaan melalui peningkatan nilai tambah ekonomi dapat diurai pengaruhnya dari berbagai faktor.

2. Nilai tambah ekonomi (EVA) secara struktural merupakan hasil akhir kinerja keuangan perusahaan belum diprioritas sebagai alat perusahaan dalam menilai kinerja manajemen.
3. Kinerja keuangan terdiri dari berbagai ukuran rasio keuangan dapat digunakan untuk mencari rangkaian capaian kinerja awal ke capaian akhir kinerja yaitu nilai tambah ekonomi (EVA).
4. Profitabilitas diukur dengan rasio dalam satuan margin atau persentase bisa didekati dengan salah satu unsur penting di dalamnya seperti *gross profit*, *net profit*, dan *net operating profit after tax* (NOPAT).
5. Capaian perusahaan berupa kinerja keuangan seharusnya dihasilkan dari kinerja berbagai pihak di perusahaan melalui pengelolaan seluruh sumberdaya secara terpadu namun banyak perusahaan belum menghubungkannya sebagai hubungan sebab - akibat dalam menilai kinerja korporasi.
6. Terdapat proses berkelanjutan dari faktor nonkeuangan - keuangan yang saling mengait dan memantik hingga menjadi hasil kerja yang bisa dihitung dan dicari hubungannya, namun banyak perusahaan belum menekuninya.
7. Perencanaan bisnis berfokus pada hasil keuangan yang ingin dicapai, tidak benar-benar memahami kunci indikator kinerja nonkeuangan yang akan mendorong hasil keuangan. Dimensi yang bersifat nonkeuangan dan keuangan belum dirangkai menjadi suatu kesatuan proses yang dapat menghasilkan nilai tambah ekonomi bagi perusahaan.
8. Sumberdaya manusia adalah salah satu sumberdaya perusahaan sangat penting sehingga dianggap sebagai “aset” perusahaan. Aset ini berproduksi secara individu menghasilkan barang dan jasa yang dapat dinilai dengan satuan uang namun belum dikaitkan dengan produktivitasnya terhadap capaian kinerja keuangan korporasi.

9. Bagaimana karyawan bekerja sebagai sumberdaya sudah seharusnya dikelola dengan baik dalam arti tersedia alat berupa sistem dan tatanan bagi mereka untuk dapat unjuk kerja secara efektif dan efisien sehingga menghasilkan kinerja yang optimal.
10. Tatakelola untuk mencapai kinerja seperti ini diantaranya disebut suatu pengendalian biaya, namun belum dilakukan secara komprehensif dan terpadu untuk dapat mendorong terjadinya proses yang saling memberikan kontribusi terhadap pencapaian kinerja perusahaan.
11. Pendidikan adalah benar-benar penting dan seharusnya disadari oleh berbagai pemimpin bisnis dan manajemen perusahaan, sehingga merupakan keharusan bagi korporasi untuk secara nyata mendidik dan melatih SDM agar makin berpengetahuan dan berkapasitas terutama dalam penemuan teknologi serta cara kerja baru demi tujuan inovasi dan efisiensi.
12. Spektrum pendidikan demikian luas dalam kaitannya dengan perilaku manusia, namun demikian dalam penelitian ini dipilih secara spesifik proksi pelatihan & pengembangan (*training & development*) sebagai salah satu faktor yang ditelaah melalui pengaruhnya terhadap peningkatan kinerja.
13. Bagaimana karyawan bekerja menurut prosedur kerja dan menggunakannya untuk menghasilkan kinerja sesuai spesifikasi secara terencana adalah mutlak perlu dikendalikan dengan baik. Karena itu dalam penelitian ini digunakan proksi pengendalian biaya (*cost control*) terhadap pelaksanaan setiap pekerjaan guna mencapai hasil kerja produktif dan efisien.
14. Peningkatan produktivitas SDM yang efisien akan mendorong pencapaian profitabilitas melalui peningkatan *gross profit*, kemudian mendorong peningkatan *net profit* dan *net operating profit after tax* (NOPAT) dan pada gilirannya mendorong penciptaan nilai tambah perusahaan (EVA).

15. Faktor nonkeuangan semestinya dapat ditemukan relevansinya sebagai pendorong peningkatan kinerja perusahaan. Bila kinerja perusahaan diukur dengan indikator keuangan, maka nilai positif akan mewujudkan nilai tambah. Dengan demikian kinerja karyawan menjadi pendorong utama pencapaian nilai tambah ekonomi perusahaan. Terjadinya kesinambungan proses kinerja karyawan sebagai pendorong pencapaian nilai tambah ekonomi perusahaan belum dievaluasi dalam “kejadian sebab-akibat”. Kinerja karyawan dapat memberi dampak positif terhadap indikator keuangan yang mencerminkan terjadinya pencapaian kinerja perusahaan yang terukur. Pencapaian perusahaan melalui hubungan kinerja faktor nonkeuangan & keuangan sudah seharusnya dievaluasi sebagai keberhasilan perusahaan secara ekonomi.
16. Faktor pendidikan dalam konteks pengelolaan sumberdaya manusia khususnya dalam pembelajaran, peningkatkan pengetahuan, pelatihan dan pengembangan kapasitas kerja harus dianggap sangat penting untuk disadari dan disimpulkan sebagai pendorong penciptaan nilai tambah perusahaan.

### **1.3. Batasan Masalah**

Untuk mencapai hasil yang optimal dan terarah, apalagi dilakukannya dalam masa pandemi covid-19 yang berdampak global, maka lingkup pembahasan penelitian dibatasi dan hanya yang terkait dengan;

1. Telaah substansi tentang determinan pendidikan hanya mengambil proksi *Training & Development*, dan pengelolaan sumberdaya manusia dari aspek pengendalian biaya (*cost control*) pelaksanaan proses bisnis, prosedur dan mekanisme kerja.
2. Pengendalian biaya yang dilakukan oleh perusahaan terhadap SDM untuk mendapatkan hasil sesuai spesifikasi dan anggarannya.

3. Populasi meliputi Perusahaan Terbuka (Tbk,) dan sejenis yang beroperasi aktif dalam lima tahun terakhir sebelum pandemic covid-19 berdampak signifikan.
4. Lapangan penelitian adalah Bursa Efek Indonesia (*Indonesia Exchange*) dengan kondisinya pada saat ini.
5. Metode sampling dilakukan tetap memperhatikan keterwakilannya terhadap populasi yang ada.

#### **1.4. Tujuan Penelitian**

Penelitian diharapkan dapat menemukan bauran ukuran hasil (*outcome*) dan pendorong kinerja (*performance drivers*) mulai dari unsur non-keuangan hingga unsur keuangan. Ukuran hasil diterjemahkan bagaimana dicapai sebagai pendorong kinerja yang terukur bagi perusahaan sehingga memberikan indikasi tentang apakah strategi berhasil dilaksanakan, dan dapat meningkatkan kinerja operasional kedepan berikut pengembangan bisnisnya.

##### **i. Lingkup dan Perspektif Non-keuangan.**

- a. Menemukan adanya pengaruh pelatihan & pengembangan terhadap kinerja karyawan.
- b. Menemukan adanya pengaruh pengendalian biaya terhadap kinerja karyawan.
- c. Menemukan pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

##### **2. Lingkup dan Perspektif Non-keuangan & Keuangan.**

Melalui proses pendidikan dan pelatihan, sumberdaya manusia dapat meningkatkan kinerja karyawan sebagai pendorong signifikan terhadap kinerja keuangan perusahaan.

- a. Pelatihan & pengembangan sebagai pendorong kinerja efektif untuk meningkatkan pendapatan perusahaan.
- b. Pengendalian biaya sebagai pendorong kinerja efisien dengan hasil beban pokok pendapatan atau biaya pokok penjualan yang kompetitif.
- c. Pelaksanaan program pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama mendorong peningkatan profitabilitas (diukur melalui perolehan laba kotor).
- d. Pencapaian pendapatan sebagai pendorong peningkatan probabilitas (diukur melalui perolehan laba kotor).
- e. Hasil biaya yang kompetitif mendorong peningkatan profitabilitas (diukur melalui perolehan laba kotor).
- f. Pencapaian pendapatan disertai hasil biaya yang kompetitif mendorong peningkatan profitabilitas (diukur melalui perolehan laba kotor).
- g. Pencapaian pendapatan sebagai pendorong peningkatan probabilitas (diukur melalui perolehan laba bersih).
- h. Hasil biaya yang kompetitif mendorong peningkatan profitabilitas (diukur melalui perolehan laba bersih).
- i. Pencapaian pendapatan dan biaya yang kompetitif secara bersama-sama mendorong peningkatan profitabilitas (diukur dari perolehan laba bersih).
- j. Pelaksanaan program pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama mendorong peningkatan profitabilitas (diukur melalui perolehan laba bersih).
- k. Pencapaian pendapatan sebagai pendorong peningkatan probabilitas (diukur melalui perolehan laba operasi bersih setelah pajak atau NOPAT)).

- l. Hasil biaya yang kompetitif mendorong peningkatan profitabilitas (diukur melalui perolehan NOPAT).
  - m. Pencapaian pendapatan dan biaya yang kompetitif secara bersama-sama mendorong peningkatan profitabilitas (diukur dari perolehan NOPAT).
  - n. Pelaksanaan program pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya yang efektif & efisien, secara bersama-sama mendorong peningkatan profitabilitas (diukur melalui perolehan NOPAT).
3. Menemukan pengaruh peningkatan kinerja keuangan perusahaan sebagai pendorong peningkatan nilai tambah ekonomi (EVA) bagi perusahaan.
    - a. Perolehan laba kotor sebagai pendorong pencapaian EVA.
    - b. Perolehan laba bersih sebagai pendorong pencapaian EVA.
    - c. Perolehan NOPAT sebagai pendorong pencapaian EVA.

### **1.5. Manfaat Penelitian**

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberi kontribusi baik secara teoritikal maupun secara praktikal.

- a. Secara teoritikal dapat ditarik sebuah perspektif ilmu manajemen stratejik, hasil penelitian dapat menjadi referensi yang bermakna dalam pengembangan manajemen sumberdaya manusia terkait dengan upaya kinerja karyawan mendorong kinerja keuangan secara terukur dan dapat diterima efeknya bagi peningkatan nilai tambah ekonomi perusahaan (EVA).
- b. Maslahat praktikal penelitian adalah segera dapat ditemukan kaitan pengembangan kapasitas sumberdaya manusia melalui kebijakan perusahaan dalam manajemen training dan pengembangan secara masif yang dapat diukur efek yang signifikan terhadap peningkatan kinerja keuangan melalui pengukuran unit kerja saling terkait



dalam proses *the leading-lagging continuum* untuk diimplikasikan secara berkelanjutan dalam upaya penciptaan nilai perusahaan yang makin meningkat.

- c. Hasil penelitian dapat dikembangkan cakupan dan kedalamannya dalam penelitian lanjutan sehingga dapat memberi tambahan inspirasi terhadap pengembangan pendekatan *Balance Scorecard* dan *Value based Management*.

## II. SISTEMATIKA PENELITIAN

Merujuk pada tujuan dan manfaat penelitian, maka penelitian dilaksanakan dengan sistematika yang mendasarkan pada pembagian dua bidang wilayah manajemen organisasi yaitu bidang nonkeuangan dan bidang keuangan.

### 2.1. Bidang Nonkeuangan.

Penelitian membahas tentang kinerja karyawan dan variabel yang mempengaruhinya. Kinerja karyawan dihasilkan dari kesanggupan dan pengetahuannya dalam unjuk kerja. Pengarahan dan pengendalian yang diterima karyawan akan menambah kapasitasnya dalam bekerja. Hal mendasar yang perlu dipahami adalah suatu keniscayaan bagi sumberdaya manusia untuk diberikan pendidikan agar berkapasitas lebih baik dalam bekerja. Dengan demikian faktor pendidikan menjadi persoalan sentral dan sejalan dengan yang telah dinyatakan, pendidikan menjadi dasar penanaman nilai kehidupan dan membuat perubahan permanen perilaku untuk menjadi lebih baik.

Pendidikan merujuk kepada pendekatan empiris melalui pengembangan SDM, dua proksi yang dipilih adalah “pelatihan & pengembangan” dan “pengendalian biaya”. Diyakini kedua proksi tersebut dapat mewakili faktor pendidikan untuk dapat dinyatakan sebagai faktor yang signifikan memberi

sumbangan kemajuan dunia kerja dan dapat mendorong peningkatan kinerja karyawan baik secara individu maupun secara kolektif bagi organisasi.

Variabel pelatihan dan pengembangan karyawan dan variabel pengendalian biaya, keduanya ditetapkan sebagai variabel independen akan diteliti pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Hasil dari penelitian aspek nonkeuangan ini dianalisis kemudian disimpulkan. Selanjutnya penelitian dilakukan terhadap lingkup keuangan untuk mencari hubungannya dengan aspek nonkeuangan tadi yang bertujuan mencari keuntungan jangka panjang.

## **2.2. Bidang Nonkeuangan & Keuangan.**

Bidang nonkeuangan & keuangan diteliti berdasarkan pada pengertian adanya *loop* interaksi kontinum indikator. Interaksi faktor yang terjadi adalah proses sebab-akibat (*causal effect*). Kajian pada tahap kedua akan mencari hubungan dan pengaruh variabel nonkeuangan dan variabel keuangan dalam sebuah proses *looping* kontinum tersebut, dimana variabel pelatihan dan pengembangan, dan variabel pengendalian biaya sebagai variabel nonkeuangan akan memimpin dan mendorong pencapaian kinerja karyawan secara kolektif berupa kinerja keuangan perusahaan, dan seterusnya kinerja keuangan tersebut akan mendorong penciptaan nilai tambah ekonomi perusahaan (EVA).

## **III. TINJAUAN TEORI**

### **3.1. Hubungan kontinum faktor nonkeuangan dan keuangan dalam mendorong penciptaan kinerja korporasi.**

Dua dekade telah berlalu sejak konsultan Dr. David P. Norton dan Profesor Dr. Robert S. Kaplan dari *Harvard Business* meluncurkan *Balance Scorecard* dalam

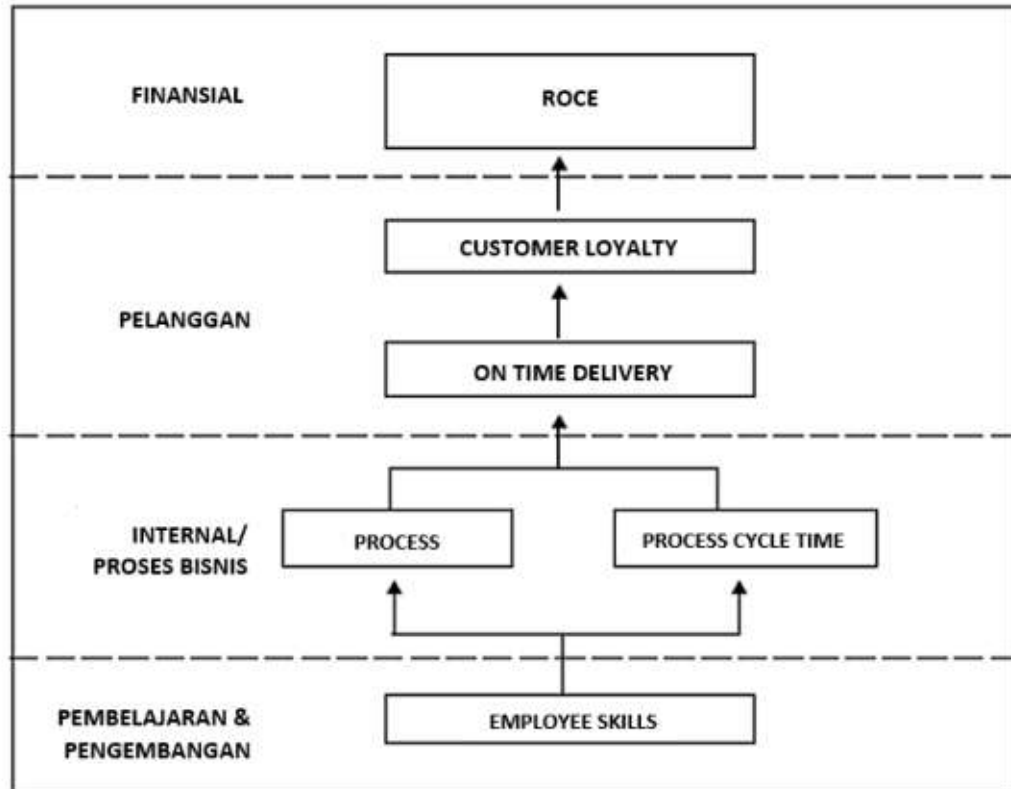
artikel *Harvard Business Review*, pada intinya menyatakan bahwa model keuangan bisnis saja tidak lagi mencukupi sebagai cara utama dalam mengelola kinerja. Dalam banyak segi, *Balance Scorecard* merupakan ide yang tepat pada waktu yang tepat, karena pada akhir tahun 1980an terdapat gerakan yang mempromosikan pentingnya “menyeimbangkan” informasi kinerja nonkeuangan dengan data keuangan. Dari hasil diskusi dengan para pemimpin bisnis dan para ahli diperoleh cara untuk memonitor kinerja perusahaan melalui “*scorecard* perusahaan”. *Scorecard* ini memasukan ukuran kinerja yang berhubungan dengan waktu pengiriman barang kepada konsumen, kualitas, siklus manufaktur, keefektifan pengembangan produk baru, dan juga ukuran keuangan.

Kaplan and Norton (1996), semakin banyak perusahaan yang menggunakan *balance scorecard* (BSC) untuk mengidentifikasi *key value driver* ini. Bagian dari daya tariknya adalah bahwa kartu skor dapat meringkas, terkadang hanya dalam satu halaman, serangkaian indikator kinerja terdepan dan tertinggal berdasarkan perspektif yang berbeda, baik finansial maupun nonfinansial. Ukuran kinerja utama (*key performance measures*) diidentifikasi dari empat perspektif yang berbeda: keuangan (*financial*), pelanggan (*customer*), proses bisnis internal (*internal business process*), dan pembelajaran & pertumbuhan (*learning & growth*). Dalam menemukan penggerak nilai yang tepat, ini adalah model untuk mengidentifikasi ukuran kinerja nonfinansial yang dapat berhasil, dan perusahaan harus memilih pendekatan yang paling tepat menurut keadaannya. Terlepas dari bagaimana seseorang melakukannya, dua faktor keberhasilan terpenting dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja yang seimbang adalah apakah manajer puncak telah dengan jelas mengartikulasikan visi strategis perusahaan dan apakah mereka telah

mengidentifikasi indikator kinerja utama untuk mengukur keberhasilan strategi. Singkatnya, harus ada hubungan sebab-akibat yang jelas antara tindakan yang dipilih dan realisasi strategi perusahaan. Rantai sebab dan akibat harus mencakup keempat perspektif *Balance Scorecard* (perspektif finansial, perspektif pelanggan, perspektif internal/proses bisnis, dan perspektif pembelajaran dan pertumbuhan). Misalnya, *return-on-capital-employed* (ROCE) mungkin merupakan ukuran kartu skor yang dapat mengulang dan memperluas penjualan dari pelanggan yang sudah ada, hasil dari tingkat loyalitas yang tinggi di antara pelanggan tersebut. Jadi, loyalitas pelanggan termasuk dalam *scorecard* (dalam perspektif pelanggan) karena diharapkan memiliki pengaruh yang kuat terhadap ROCE. Analisis preferensi pelanggan dapat mengungkapkan bahwa pengiriman pesanan tepat waktu sangat dihargai oleh pelanggan sehingga meningkatkan loyalitas pelanggan, yang pada gilirannya mengarah pada kinerja keuangan yang lebih tinggi. Selanjutnya bagaimana perusahaan dapat meningkatkan kualitas dan menurunkan waktu penyerahan barang, terkait dengan ketrampilan karyawan. Maka dari itu, melatih dan meningkatkan keterampilan karyawan operasional, tujuannya menjadikan mereka sebagai kandidat dalam perspektif pembelajaran dan pertumbuhan. Berikut adalah rantai hubungan sebab-akibat melalui empat perspektif di atas.

Berikut seluruh rantai hubungan sebab-akibat yang dapat ditetapkan sebagai vektor vertikal melalui empat perspektif BSC:

**Gambar 2: Rantai Hubungan Sebab – Akibat melalui Vektor 4 Perspektif: Financial, Customer, Internal/ Business Process, Learning & Growth**



Sumber: Kaplan & Norton (1996), hal. 31

Dalam proses rantai hubungan faktor Pencapaian Kemampuan Keuangan, telah menekankan hubungan kausal antara kepuasan karyawan, kepuasan pelanggan, loyalitas pelanggan, pangsa pasar, dan, kinerja keuangan. Dengan demikian, *Balance Scorecard* yang benar harus harus mengidentifikasi dan membuat eksplisit *sequence* hipotesis tentang hubungan sebab-akibat antara ukuran hasil dan pendorong kinerja dari hasil tersebut. Setiap ukuran yang dipilih harus menjadi elemen dalam rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan makna strategi unit bisnis kepada organisasi.

### 3.2. Penciptaan Nilai dan Pemangku Kepentingan

Freeman and McVea (1984) memberi argumentasi bahwa perusahaan sudah seharusnya menciptakan nilai bagi setiap Pemangku Kepentingan (*stakeholder*), bukan hanya kepada Pemegang Saham (*shareholder*). Teori ini pada awalnya muncul karena adanya perkembangan kesadaran dan pemahaman bahwa perusahaan memiliki *stakeholder*, yaitu pihak-pihak yang berkepentingan dengan perusahaan. Ide bahwa perusahaan memiliki *stakeholder* ini kemudian menjadi hal yang banyak dibicarakan dalam literatur-literatur manajemen baik akademis maupun profesional.

Teori pemangku kepentingan (*stakeholder theory*) menunjukkan bahwa tujuan bisnis adalah menciptakan nilai sebanyak mungkin bagi pemangku kepentingan. Agar berhasil dan berkelanjutan dari waktu ke waktu, para eksekutif harus menjaga kepentingan pelanggan, pemasok, karyawan, komunitas, dan pemegang saham selaras dan berjalan ke arah yang sama. Inovasi untuk menjaga agar kepentingan ini tetap selaras lebih penting daripada strategi untuk menukar keuntungan pemangku kepentingan terhadap satu sama lain. Oleh karena itu, dengan mengelola pemangku kepentingan, eksekutif juga akan menciptakan nilai sebanyak mungkin bagi pemegang saham dan pemodal lainnya.

Sebuah perusahaan yang mengelola pemangku kepentingan (*stakeholder*) mengalokasikan lebih banyak sumber daya untuk memenuhi kebutuhan dan tuntutan pemangku kepentingan yang sah daripada yang diperlukan untuk hanya mempertahankan partisipasi mereka yang disengaja dalam kegiatan produktif. Mengapa perilaku semacam ini membuka potensi tambahan untuk penciptaan nilai, serta kondisi yang memfasilitasi atau mengganggu proses penciptaan nilai. Perusahaan yang mengelola pemangku kepentingan mengembangkan hubungan

saling percaya dengan pemangku kepentingan berdasarkan prinsip keadilan distribusi, prosedural, dan interaksional. Dalam kondisi ini, pemangku kepentingan lebih cenderung untuk berbagi informasi bernuansa mengenai fungsi utilitas mereka, sehingga mendorong perusahaan untuk mengalokasikan sumber dayanya ke area yang paling memuaskan mereka (sehingga meningkatkan permintaan untuk transaksi bisnis dengan perusahaan). Dan lagi, informasi ini dapat memacu inovasi, serta memungkinkan perusahaan untuk menghadapi perubahan lingkungan dengan lebih baik. Keunggulan kompetitif yang berasal dari pendekatan pengelolaan-untuk-pemangku kepentingan dikatakan berkelanjutan karena dikaitkan dengan ketergantungan jalur dan ambiguitas kausal. Penjelasan ini memberikan alasan yang kuat untuk memasukkan teori pemangku kepentingan dalam diskusi tentang daya saing dan kinerja perusahaan (Harrison, Bosse, and Philips, 2010).

Setiap tahun *Fortune* menerbitkan peringkat perusahaan yang paling dikagumi di Amerika. Peringkat ini tentang tinggi dan rendahnya nilai perusahaan yang diciptakan oleh para eksekutif. Dan peringkat perusahaan ini diperdagangkan secara publik di Amerika Serikat menurut jumlah total nilai yang diciptakan. Perusahaan yang dikagumi, atau tidak dikagumi, karena kinerja keuangannya. *Fortune* menggunakan delapan kriteria untuk perusahaan yang paling dikagumi, lima di antaranya nonfinansial: inovasi; kualitas manajemen; tanggung jawab masyarakat dan lingkungan; kemampuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan orang-orang berbakat; dan kualitas produk atau layanan.

Sebuah studi Boston Consulting Group (BCG) tentang perusahaan Jerman mengungkapkan hubungan yang kuat antara berinvestasi pada karyawan dan kinerja pasar saham (Bilmes, Wetzker dan Xhonneux, "Nilai dalam Sumber Daya Manusia," dalam Young & O'Byrne (2001) .. bahwa perusahaan dengan "fokus

karyawan" yang relatif tinggi menghasilkan keuntungan jangka panjang yang lebih tinggi bagi pemegang saham daripada rekan-rekan industri. Penelitian ini meneliti 10 sektor industri dari tahun 1987 hingga 1994. Fokus terhadap karyawan didefinisikan dalam dua cara: kebijakan sumber daya manusia tradisional (SDM) dan "intrapreneurship. "HR tradisional mencakup pengeluaran pelatihan per karyawan, jumlah PHK relatif terhadap industri yang tercermin dalam pernyataan misi dan publikasi perusahaan. *Intrapreneurship*, sebuah gagasan yang mirip dengan pemberdayaan, didefinisikan dalam hal jam kerja yang fleksibel, prevalensi tim, kemandirian unit kerja, kesempatan bagi karyawan untuk belajar keterampilan di bidang baru, dan pembayaran kinerja.

### **3.3. Penggerak Nilai (*Value Driver*)**

Pada kenyataannya, kinerja perusahaan ditentukan oleh banyak faktor. Hasil akhir dari kinerja ini adalah nilai tambah perusahaan yang tercipta dari sinergi berbagai faktor atau pendorong nilai. Knight (1998) mengemukakan, nilai yang tercipta adalah kekayaan yang disediakan bagi pemegang saham perusahaan melalui apresiasi harga dan dividen.

Kita dapat menghitung nilai yang dibuat oleh perusahaan publik mana pun untuk periode waktu apa pun dalam persentase, kapitalisasi ekuitas, dalam nilai mata uang yang atau berdasarkan nilai per saham. Menciptakan nilai bagi pemegang saham berarti menciptakan nilai yang memenuhi ekspektasinya. Peran manajemen adalah memaksimalkan nilai sebenarnya atau apa yang pasar akan temukan sebagai nilai sebenarnya jika memiliki akses ke semua informasi tentang operasi perusahaan. Manajemen nilai adalah cara memfokuskan manajer pada strategi perusahaan, untuk mencapai keselarasan yang lebih baik, dan menciptakan

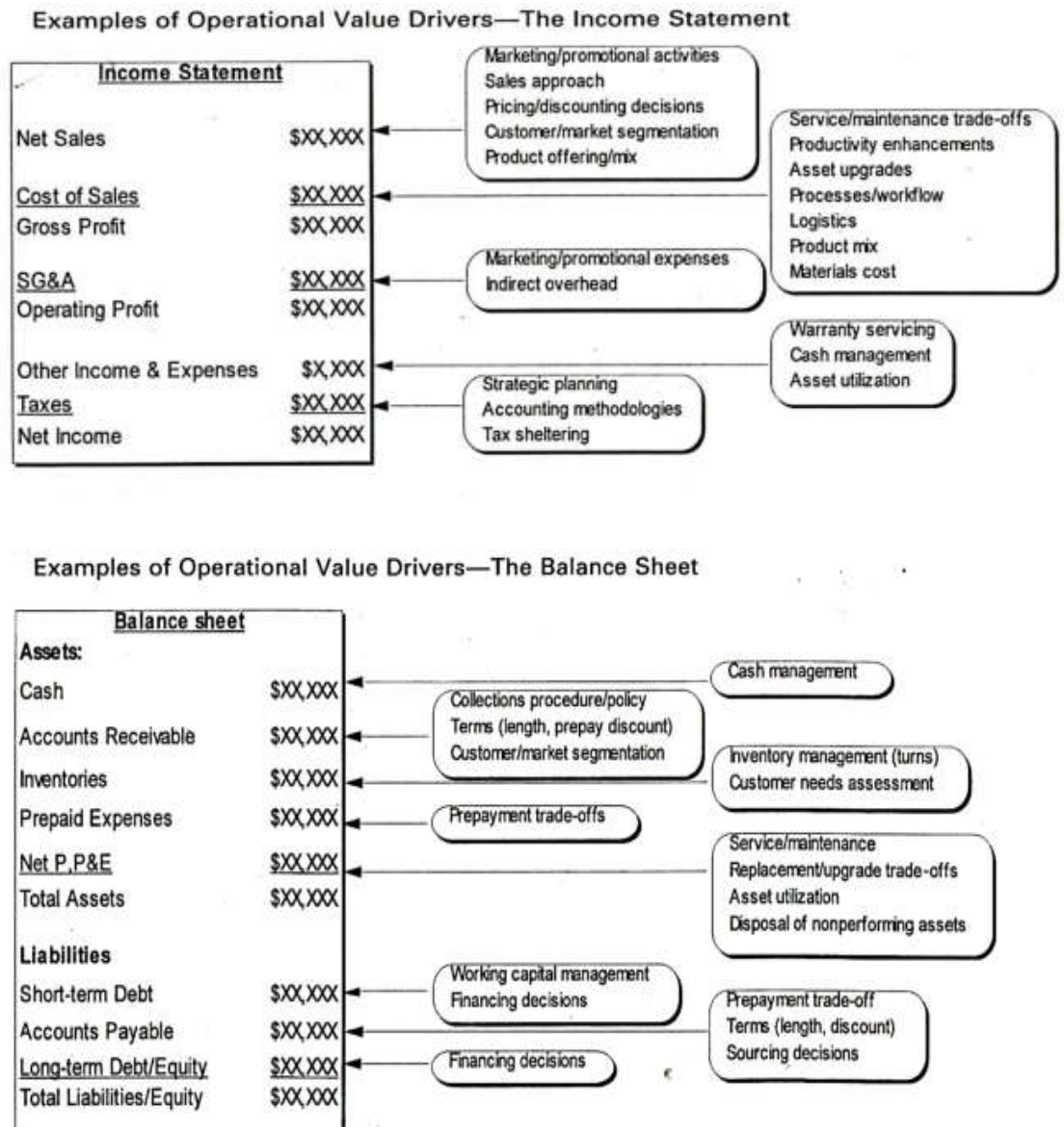


nilai. Mengelola nilai berarti menggunakan kombinasi yang tepat dari modal dan sumber daya lain untuk menghasilkan arus kas bisnis. Manajemen nilai bukanlah peristiwa yang terjadi setahun sekali tetapi merupakan proses investasi dan pengambilan keputusan operasional yang berkelanjutan yang mencakup fokus pada penciptaan nilai. *Value driver* adalah faktor operasional dengan pengaruh terbesar terhadap hasil operasi dan keuangan.

Definisi pendorong nilai harus mencakup aspek-aspek penting dari keputusan operasional. Penggerak nilai juga digunakan untuk memahami ukuran operasi nonfinansial. Penggerak nilai operasi ini menentukan strategi bagi orang-orang di dalam organisasi dan pada akhirnya menyebabkan perubahan perilaku. Penggerak nilai terjadi di semua bagian perusahaan, termasuk pengembangan produk, manufaktur, pemasaran, penjualan, dan fungsi staf. Prevalensi pendorong nilai di setiap fungsi berbeda menurut industri.

Gambar berikut memberikan contoh pendorong nilai operasional melalui Laporan Keuangan:

**Gambar 3: Identify the Value Drivers: The Income Statement & The Balance Sheet**



Sumber: Knight, James A. (1998), hal, 169 – 170.

Perusahaan menetapkan tujuan khusus adalah untuk memandu manajemen. Sebagian besar organisasi memiliki tujuan kualitatif dan kuantitatif. Misalnya, pernyataan misi Coca-Cola mencantumkan beberapa tujuan perusahaan, termasuk "meningkatkan volume" dan "menciptakan nilai tambah ekonomi". (Brigham & Daves, 2002). Tujuan perusahaan adalah untuk menciptakan nilai bagi pemegang sahamnya. Nilai diwakili oleh harga pasar dari saham biasa perusahaan, yang pada

gilirannya merupakan cerminan dari keputusan investasi, pendanaan, dan dividen perusahaan (Van Horne, 1992).

Menciptakan nilai perusahaan adalah menciptakan kinerja keuangan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan. Kemampuan suatu perusahaan untuk memperoleh laba merupakan salah satu indikator kinerja keuangan yaitu profitabilitas. Bila ini merupakan kriteria penting bagi keberhasilan perusahaan, maka perusahaan selalu berorientasi pada peningkatan laba dari waktu ke waktu. Menurut the Dictionary of Accounting (2007), *profitability*: 1. *the ability to make a profit*, 2. *the amount of profit made as a percentage of costs*. Ini dapat diartikan profitabilitas adalah kemampuan perusahaan menghasilkan laba atas biaya atau sumberdaya yang digunakan, dinyatakan dalam persentase. Dengan kata lain, profitabilitas adalah kemampuan perusahaan dalam menghasilkan keuntungan dari operasi usahanya.

Bila ditarik ke belakang, dari hubungan sebab-akibat, profitabilitas dihasilkan oleh tindakan-tindakan operasional maupun kebijakan manajemen. Pada pemikiran ini upaya demikian dikatakan sebagai pendorong terciptanya profitabilitas tersebut. Jadi, profitabilitas dapat dicermati sebagai suatu kinerja perusahaan yang dihasilkan oleh berbagai faktor sumberdaya perusahaan. Faktor pendorong profitabilitas bisa ditelusuri lebih lanjut dalam penelitian ini.

Profitabilitas terwujud karena adanya faktor pendorong, maka pada rangkaian berikutnya, profitabilitas menjadi pendorong terciptanya kinerja perusahaan yaitu capaian kriteria atau indikator keuangan terkait, bahkan secara signifikan dapat membuat meningkatnya nilai tambah ekonomi (EVA) dan harga saham perusahaan. Lebih dari itu pada gilirannya pencapaian laba yang konsisten memberikan masalah yang dapat diindikasikan sebagai keberhasilan korporasi

baik dalam arti memenuhi pula kesejahteraan dan kesehatan pemegang saham (*shareholder wealth*) maupun dalam kerangka memenuhi kebutuhan seluruh pemangku kepentingan (*stakeholder*).

Dalam hubungan inilah faktor pendorong hasil tersebut dalam penelitian ini ditetapkan dengan istilah khusus, yaitu variabel pendorong nilai. Variabel yang membuat hasil yang bernilai tercipta atau sesuatu yang bernilai dihasilkan atau diciptakan. Pendorong nilai (*value drivers*) dalam menciptakan kinerja keuangan dan nilai tambah ekonomi selanjutnya diuraikan pada bagian berikutnya.

#### **3.4. Perspektif Pendorong Nilai (*Value Drivers Perspective*)**

Pada dasarnya *value driver* terbagi dalam dua kategori yaitu, komponen *financial driver* dan *nonfinancial driver*. Dari sisi *economic value added* (EVA), *financial driver* adalah sebagai *lagging indicator*. Dan yang bersumber dari komponen *nonfinancial* yaitu disebut sebagai *leading indicator* EVA. Pengukuran kinerja yang paling baik adalah menyatunya seperangkat ukuran yang seimbang-komponen, keuangan dan nonkeuangan, *leading* dan *lagging*-dengan metrik berbasis nilai seperti EVA.

#### **Financial Perspective**

Young dan O'Byrne (2001) menggunakan Analisis DuPont untuk pembuatan EVA. Analisis DuPont, kerangka kerja yang populer di kalangan profesional investasi untuk menganalisis rasio laporan keuangan, adalah salah satu pendekatan yang sangat menarik, karena melibatkan disagregasi progresif RONA, yang memberikan wawasan penting tentang sumber EVA. RONA adalah ukuran profitabilitas operasi, karena pembilang (NOPAT, atau laba operasi bersih setelah

pajak) mengukur berapa keuntungan perusahaan seandainya semua asetnya dibiayai dengan ekuitas. Dengan cara ini, NOPAT menetralkan pengaruh pembiayaan terhadap laba. Singkatnya, ini mengukur profitabilitas aset perusahaan secara independen dari bagaimana mereka mendanainya.

RONA dapat dipisahkan menjadi dua elemen, margin keuntungan dan perputaran total aset. Margin laba dan perputaran aset juga dapat dipisahkan. Dalam kasus margin keuntungan, kita dapat menghitung komponen biaya - seperti harga pokok penjualan, biaya penjualan dan administrasi, pajak, depresiasi, dan biaya personel - sebagai persentase dari penjualan. Perputaran total aset dapat dibedah serupa. Perputaran aset tetap mengukur efisiensi aset jangka panjang perusahaan dalam menghasilkan penjualan. Rasio perputaran lainnya, biasanya diukur dalam hitungan hari, memberikan perspektif tentang pengelolaan modal kerja.

### **Non-Financial Perspective**

Kaplan dan Norton (1996) memperkenalkan konsep *Balance Scorecard* sebagai kerangka kerja strategis yang dapat digunakan untuk menciptakan nilai dari empat perspektif yang berbeda, yaitu: keuangan, pelanggan, bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

<b>Perspective</b>	<b>General Measures</b>
Financial	Return on investment and economic value added
Customer	Satisfaction, retention, market, and account share
Internal Business Process	Quality, response time, cost, and new product introductions
Learning and Growth	Employee satisfaction and information system availability

Strategi untuk mencapai pertumbuhan, profitabilitas dan risiko ditempatkan dalam perspektif pemegang saham. Strategi penciptaan nilai dan diferensiasi dilihat dari perspektif pelanggan. Prioritas strategis proses bisnis untuk pengambilan

keputusan adalah perspektif internal, dan penciptaan iklim untuk mendukung pertumbuhan dan inovasi dapat dilihat dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan.

Dalam kerangka mencapai kinerja perusahaan terutama dalam memenuhi pencapaian hasil dalam jangka panjang, perusahaan membuat strategi terpadu dari rencana jangka pendek, menengah, dan jangka panjang. Pencapaian kinerja perusahaan yang berujung pada meningkatnya nilai perusahaan secara ekonomi dan komersial, adalah sebuah keniscayaan (*going concern*). Bila sebelumnya tampak terjadi pemisahan antara bidang nonkeuangan dan keuangan dalam proses bisnis internal perusahaan, kini saatnya dipikirkan bahwa kedua lingkup kegiatan tersebut haruslah terhubung secara sistematis dan sinerjik agar dapat saling mendukung, mendorong bahkan menjadi sebuah *loop* dari *leading – lagging factors* berkesinambungan dalam proses kontinum yang terus menerus sehingga hasil maksimal bisa dicapai.

### **3.5. Pendidikan meningkatkan pengetahuan dan kompetensi SDM.**

Istilah perkembangan dalam pengertian psikologis yang paling umum mengacu pada perubahan tertentu yang terjadi pada manusia (atau hewan) antara konsepsi dan intensitas. Istilah ini tidak berlaku untuk semua perubahan, melainkan untuk perubahan yang muncul secara teratur dan bertahan untuk jangka waktu yang cukup lama. Perubahan sementara karena sakit singkat, misalnya, tidak dianggap sebagai bagian dari perkembangan. Psikolog juga membuat penilaian nilai dalam menentukan mana yang mengubah kualitas sebagai perkembangan. Perubahan tersebut, setidaknya yang terjadi di awal kehidupan, secara umum dianggap lebih

baik dan menghasilkan perilaku yang lebih adaptif, lebih terorganisir, lebih efektif, dan lebih kompleks (Mussen, Conger, & Kagan dalam Woolfolk, 1993).

Mendiskusikan tentang pendidikan seharusnya melihat esensi yang paling mengakar dalam memahami pengertian pendidikan itu sendiri. Terlepas dari berbagai aliran filsafat pendidikan, yang kita bahas adalah pendidikan yang terhubung langsung dengan produktivitas dan hasil karya manusia, pendidikan dalam pengertian untuk menghasilkan sesuatu yang memberi masalah.

Ilmu pendidikan sebagai suatu ilmu yang utuh terdiri dari landasan, struktur, dan operasional pendidikan. Landasan akan memberi latar belakang, fondasi atas titik tolak mengapa suatu pendidikan dibutuhkan, apa tujuan pendidikan atau kemana diarahkan pendidikan itu, untuk mencapai tujuan itu apa saja yang harus dibahas, apa saja yang harus diperhatikan, dan sebagainya. Ilmu pendidikan tidak persis sama dengan ilmu-ilmu yang lain. Kalau ilmu yang lain bersifat empirik yaitu menerangkan apa adanya dari data yang didapat dilapangan dan bila mungkin meramalkan hal-hal yang akan terjadi, maka Ilmu Pendidikan disamping bersifat empirik, ia juga bersifat normatif. Bersifat normatif artinya agar norma-norma tertentu dapat diinternalisasi dan dilaksanakan oleh peserta didik dalam kehidupan sehari-hari. (Pidarta, 1997). Seperti diketahui bahwa orang dikatakan profesional kalau ia mampu melaksanakan sesuatu secara benar, dalam arti sesuai dengan konsep atau teori yang bertalian dengan sesuatu yang dikerjakan itu, sehingga orang yang berkepentingan merasa puas. Pendidikan professional menekankan pada aplikasi teori-teori atau konsep-konsep yang ada sebagai temuan dari para akademisi dan cara-cara penerapannya dilapangan secara efektif dan efisien. Pendidikan professional tidak cukup hanya mengembangkan keterampilan menerapkan teori-teori saja, tetapi juga mempelajari cara membina pembantu,

membuat dan atau mengusahakan alat-alat bekerja menciptakan lingkungan dan iklim kerja yang kondusif, system penilaian, dan membiasakan diri agar memiliki komitmen untuk berupaya selalu memuaskan orang-orang yang berkepentingan.

Pengertian *mendidik*, baik dalam hal melatih dengan pengajaran formal dan praktek yang diawasi terutama dalam suatu keterampilan atau profesi, adalah untuk mengembangkan secara mental, moral, atau estetika terutama dengan pengajaran, memberikan informasi, dan mendidik diri untuk bertindak dengan cara yang diinginkan, dan demikian pula dalam mendidik masyarakat (Merriam Webster 1928).

Membahas topik tentang Tujuan Pendidikan Manajer, Satyagraha (2002) mengutip beberapa pendapat para ahli. "*Education.....asks not how a man may be trained to know, but how a man may be trained to act* (Arthur Stone Dewing, 1880 – 1971), mendidik tidak hanya untuk mengerti berbagai konsep, teori, dan teknik manajemen tetapi untuk mau dan dapat mengambil tindakan. Ini sejalan dengan pernyataan Friedrich Engel (1820 – 1895), dan bahwa satu ons tindakan sama harganya dengan satu ton teori: "*An ounce of action is worth a ton of theories.*" Seperti halnya diyakini Thodore Levitt (1926 – 20060), tindakan tidak dapat dihindari dengan retorika, seorang menajer harus bertindak bukan hanya bicara: "*The necessity of action cannot be avoided by flight into rhetoric or retreat into analysis.*" Jadi, Pendidikan adalah proses memfasilitasi pembelajaran, atau menambahkan pengetahuan, keterampilan, nilai, keyakinan, dan kebiasaan. Metode pendidikan mencakup bercerita, diskusi, pengajaran, pelatihan, dan penelitian terarah. Pendidikan seharusnya merupakan suatu proses yang menghasilkan perubahan perilaku peserta didik dari dan sebelum dilakukannya pendidikan. Proses pendidikan sering terjadi di bawah bimbingan pendidik, namun



peserta didik juga dapat berpartisipasi aktif mendidik diri mereka sendiri agar segera dapat meningkatkan kompetensinya.

Pelatihan memungkinkan karyawan untuk menjadi kompeten dan lebih efektif dalam pekerjaan mereka. Kompetensi adalah seperangkat karakteristik dan keterampilan yang dapat dibuktikan yang memungkinkan, dan meningkatkan efisiensi atau hasil suatu pekerjaan. Istilah "kompetensi" pertama kali muncul dalam sebuah artikel yang ditulis oleh R.W. White pada tahun 1959 sebagai konsep motivasi kinerja. Pada tahun 1970, Craig C. Lundberg mendefinisikan konsep tersebut dalam "Perencanaan Program Pengembangan Eksekutif". Istilah ini mendapatkan daya tarik ketika pada tahun 1973, David McClelland menulis makalah yang berjudul, "Pengujian untuk Kompetensi Daripada Kecerdasan". Sejak itu dipopulerkan oleh Richard Boyatzis dan banyak penulis lainnya, seperti T.F. Gilbert (1978) yang menggunakan konsep tersebut dalam hubungannya dengan peningkatan kinerja.

Davis dan Newstrom (1985), Kompetensi: Dorongan untuk melakukan pekerjaan berkualitas tinggi. Menurut Wright dan Geroy (2001), program pelatihan yang efektif mengubah tingkat kompetensi seorang karyawan secara positif. Robert (2006) menyatakan bahwa program pelatihan yang efektif membantu karyawan untuk memperoleh teknologi baru yang membantu mereka untuk melakukan pekerjaan mereka dan pada saat yang sama mendapatkan perintah penuh pada kompetensi dan keterampilan yang dibutuhkan untuk melakukan pekerjaan tertentu dengan lebih sedikit *errors* dan kesalahan (*mistake*). Valle et al, (2000) pelatihan yang efektif membantu organisasi untuk membangun dan memelihara kemampuan karyawan. Jie dan Roger (2005), pelatihan membantu organisasi untuk

meningkatkan kemampuan dan kompetensi karyawan yang dibutuhkan di tempat kerja.

Kompetensi digunakan sebagai persyaratan SDM dalam organisasi. Jika karyawan mampu melakukan tugas yang diperlukan pada tingkat kemahiran yang ditargetkan, mereka "kompeten" di bidang itu. Kompetensi memberi organisasi cara untuk mendefinisikan dalam istilah perilaku apa yang perlu dilakukan orang untuk menghasilkan *output* yang diinginkan organisasi, dengan cara yang sesuai dengan prosedur kerja dan budayanya. Dengan memiliki kompetensi yang ditetapkan dalam organisasi, memungkinkan karyawan mengetahui apa yang mereka butuhkan untuk menjadi produktif. Dengan menggunakan program analisis kompetensi, perusahaan terbantu dalam pengembangan *human capital management*, di antaranya melalui pelatihan & pengembangan karyawan.

Berdasarkan uraian di atas, kita dapat memahami tentang arti pendidikan, yaitu suatu upaya pembelajaran ilmu yang bertujuan meningkatkan pengetahuan dan keterampilan peserta didik untuk bertindak dengan lebih baik dan profesional. Karyawan yang berpendidikan dan terlatih dengan baik akan bertindak dengan kinerja yang lebih berkualitas, efektif dan efisien sebagaimana dimaksud dalam program pengembangan sumber daya manusia. Selain kualitas yang meningkat, juga meningkat kuantitasnya sehingga dapat dikatakan hasil kerja karyawan menjadi lebih tinggi. Oleh karena itu, pengembangan kinerja sangat tepat bila dilakukan baik secara individual maupun secara kolektif dalam kaitannya dengan upaya peningkatan kapasitas sumberdaya manusia, terutama untuk memenuhi unsur terpenting yaitu kemampuan dan kesanggupannya dalam bekerja melalui peningkatan kompetensinya.

*Konings and Vanormelingen (2009), proposed that training is a fundamental and effectual instrument in the successful accomplishment of the firm's goals and objectives, resulting in higher productivity.* Menurut Kosomowidjoyo (2017), Kompetensi karyawan memiliki peran sangat penting untuk tetap menjaga agar organisasi berubah, tumbuh dan berkembang sehingga organisasi akan melakukan pengukuran yang berkaitan dengan kompetensi karyawan. Selain tingkat kepuasan karyawan, setidaknya terdapat faktor penting yang lain dalam dimensi kompetensi karyawan yang perlu diperhatikan dalam pertumbuhan dan pembelajaran organisasi, yaitu tingkat pelatihan karyawan yang dikembangkan oleh organisasi dan tingkat produktivitasnya; 1) Pelatihan dan pengembangan karyawan. Semakin besar dan meningkatnya jumlah karyawan yang diberikan pelatihan akan meningkatkan jumlah karyawan yang memiliki keterampilan sesuai harapan organisasi. Dengan demikian dapat diasumsikan semakin besar biaya yang dikeluarkan oleh perusahaan atau organisasi dalam pengembangan SDM memiliki potensi memperbanyak jumlah karyawan yang semakin menjadi terampil bekerja. Karena itu kemauan manajemen dalam rangka pengembangan SDM melalui pelatihan karyawan dapat digunakan sebagai indikasi seberapa besar skala upaya ini dilakukan, 2) Produktivitas Karyawan. Tingkatan produktivitas karyawan akan sangat berpengaruh pada pertumbuhan organisasi. Perspektif pertumbuhan dan pembelajaran yang memfokuskan pada sumberdaya manusia akan menganalisis bagaimana dampak usaha peningkatan moral, kondisi, lingkungan kerja, keahlian karyawan, inovasi, proses internal dan kepuasan konsumen. Produktivitas karyawan diharapkan dapat mendongkrak pertumbuhan dan pengembangan organisasi. Jadi, seberapa besar tingkat produktivitas karyawan yang dimaksudkan

ini bisa dijadikan alternatif indikator kinerja karyawan yang semakin kompeten melalui keikutsertaannya dalam program pelatihan dan pengembangan SDM.

### 3.6. Pendidikan sebagai pendorong kinerja karyawan

*According to Harrison (2000), learning through training is said to be a key factor in increasing employees performance, achieving corporate goals and also influencing the performance of the organization.) suggested that performance gap of employees can be bridged by implementing a relevant training method in order to develop particular skills and abilities of the workers thereby enhancing the performance of employees.* Berangkat dari pendapat ini dan merujuk pada beberapa pemikiran sebelumnya, penulis bermaksud mengembangkan penelitian dengan harapan dapat menarik relasi yang dapat menyimpulkan keterkaitan upaya manajemen dalam mendidik karyawan untuk berperilaku kerja dengan baik dan menaati azas-azas organisasional sehingga menghasilkan kinerja secara kondusif, efektif dan efisien.

Dari perspektif non finansial, mendidik karyawan adalah mengelola sumber daya manusia dan mengendalikannya sehingga menghasilkan kinerja yang ditargetkan sesuai dengan rencana untuk mendorong kemajuan perusahaan. Cara mengelola SDM secara spesifik antara lain dengan mengembangkan kemampuan karyawan agar memiliki kapasitas lebih tinggi dalam menghasilkan volume pekerjaan dan sekaligus diarahkan untuk melaksanakan pekerjaan melalui penerapan sistem dan metode kerja yang telah ditentukan. Karyawan yang berpendidikan baik, dianggap sebagai *key success factor* bagi perusahaan. Karyawan yang berilmu, cakap dan terlatih akan memberikan *output* yang maksimal dengan penyimpangan minimal sehingga dapat mendorong terwujudnya

kinerja perusahaan secara optimal. Karena itulah pendidikan sesungguhnya dapat menjelaskan dengan gamblang semua determinan mencakup konten dan proses pemberdayaan sumberdaya manusia yang dapat disoroti sebagai kinerja yang mampu memberi kontribusi bagi diri maupun lingkungan dimana mereka bekerja dan berinteraksi.

Pembangunan tidak terjadi dari dalam, tetapi “diatur dari atas” sesuai dengan kepentingan lingkungan. Pendidikan ini hendaknya dialihkan kepada fokus pada pengembangan dan perwujudan kapasitas manusia atau *Human Capacity Development* (HCD) seumur hidup yang berhak dan mampu memilih berbagai perannya dalam menangkap berbagai peluang partisipasi, sebagai anggota masyarakat, sebagai orang tua, serta sebagai pekerja, dan konsumen, yaitu perkembangan yang arah dan tujuannya terutama terjadi dari dalam, tetapi dipicu untuk aktualisasinya (Semiawan, 1999).

Paradigma pengembangan sumberdaya manusia (HRD) telah bergeser kepada pengembangan kapasitas manusia (HCD) sehingga sumberdaya manusia menjadi makin populer dengan sebutan *human capital*. Karena dianggap sebagai capital maka nilainya harus digandakan untuk mendorong peningkatan kinerja secara berganda pula. Secara paradigma dan fokus, *human capital* sedikit berbeda dengan *human resource*. Bahkan, *human capital* sesungguhnya adalah sebuah evolusi dari konsep *human resource* yang telah dipraktikkan sejak lama. Kesadaran akan pentingnya peran manusia di berbagai aspek kegiatan usaha, dan pentingnya peningkatan mutu manusia menjadi salah satu pendorong perubahan ini. *Human Capital Management* (HCM) menjadi makin dianggap relevan mengingat konsep *human capital* semakin banyak diterapkan di berbagai lapisan organisasi. Hal ini berkaitan dengan misi dalam meningkatkan kualitas tenaga kerja

agar bisa bersaing dengan dunia internasional, juga sebagai cara untuk meningkatkan kesejahteraan tenaga kerja menuju tren industry 4.0. Maka dari itu, sangatlah penting bagi pelaku usaha dan praktisi HR untuk menginvestasikan *skill*, kompetensi, pengetahuan, hingga nilai perusahaan, kepada karyawan demi kepentingan perusahaan dalam jangka panjang.

Terkait dengan penekanannya tentang nilai perusahaan, pengembangan SDM dengan konsep HCM relevan melalui pendekatan pengembangan SDM berbasis nilai (*Value Based Development*). Pendekatan berbasis nilai ini sudah lama dikaji dan diorientasikan implementasinya. Datta dalam Limerick & Cunnington (1993) menunjukkan utilitas kemanjuran hasil *workshop* yang pernah dilakukannya di Perusahaan India. *Efficacy of Workshops on Values Based Management. The Tata Iron & Steel Company*. Organisasi ini mewakili salah satu gaya manajemen terbaik di India dan karyawan bangga dengan keanggotaan mereka. Tidak hanya karyawan tetapi juga anggota keluarga mereka telah mengidentifikasi diri mereka dengan organisasi. Nilai-nilai yang dijunjung di sini adalah: seorang individu harus dihormati sebagai manusia, pengembangan hubungan karyawan sebaik mungkin harus menjadi tujuan; produk harus berkualitas unggul; kepuasan pelanggan harus menjadi perhatian setiap karyawan; dan, keunggulan dan kinerja unggul harus dikejar oleh semua. Memang, nilai-nilai ini dimulai dari atas dan ditopang oleh komitmen manajemen di semua tingkatan. Hal ini menunjukkan bahwa dengan mengandalkan sistem nilai, manajemen yang responsif dan tercerahkan selalu dapat menginspirasi karyawannya menuju keunggulan organisasi. Inilah titik fokus Lokakarya tentang Efektivitas Manajerial dan Sistem Nilai, dan di sinilah letak kegunaannya.

### **3.7. Kinerja Karyawan**

Nikols dalam Stolovich dan Keeps (1992) mendefinisikan kinerja sebagai hasil dari perilaku. Perilaku adalah aktivitas individu sedangkan hasil perilaku adalah cara-cara di mana lingkungan individu yang berperilaku entah bagaimana berbeda sebagai akibat dari perilakunya. Kinerja menunjukkan hasil yang diukur atau serangkaian hasil yang diperoleh, sama seperti itu juga mengacu pada pencapaian, pelaksanaan, atau pelaksanaan apa pun yang diperintahkan atau dilakukan pencapaian pekerjaan. Porter & Lawler dalam Hersey dan Blanchard (1993).

Kinerja merujuk kepada pencapaian seorang karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya (Cascio, 1992). Kinerja merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Kamisah, 2012). Sementara itu Singh (2013) menyatakan bahwa “kinerja karyawan bergantung pada kemampuan, upaya kerja dan kesempatan kerja”. Selain itu, kinerja diartikan sebagai pekerjaan seorang karyawan, proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan, di mana hasil pekerjaan tersebut harus ditunjukkan dalam bukti nyata dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Kinerja karyawan merupakan hasil maksimal yang dicapai oleh karyawan untuk melakukan pekerjaan berdasarkan keterampilan, pengalaman dan keseriusan serta waktu. Seperti yang dikemukakan oleh Style (2015), “kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan keseriusan waktu.

Kepuasan pelanggan bergantung pada kinerja produk dan layanan pendukung dalam proses sebelumnya dan standar yang digunakan pelanggan

dalam mengevaluasi kinerja produk tersebut. Standar pelanggan dapat memperumit hubungan antara spesifikasi produk (misalnya, toleransi atribut produk) dan kepuasan (Cravens & Piercy, 2011). Terkait dengan kepuasan pelanggan dan responnya terhadap kinerja produk ini, Hoe & Mansori (2018) mengembangkan penelitian untuk mengetahui pengaruh kualitas produk terhadap kepuasan dan loyalitas pelanggan. Penelitian ini bertujuan untuk menemukan dimensi kualitas layanan yang mempengaruhi kepuasan pelanggan dan efek mediasi kepuasan pelanggan terhadap loyalitas pelanggan di industri teknik kelistrikan di Malaysia. Secara keseluruhan dapat diamati bahwa *Serviceability* dan *Perceived Service Quality* memiliki pengaruh tertinggi terhadap Kepuasan Pelanggan diikuti oleh aspek *Durability* dan Estetika produk industri. Kepuasan memiliki pengaruh yang tinggi terhadap tingkat loyalitas produk.

Kinerja karyawan yang tinggi memberikan masalah yang besar bagi perusahaan. Melalui kelompok kerja, karyawan mampu memberikan kontribusi untuk memacu kemajuan perusahaan. Pegawai yang berkinerja tinggi mendorong terciptanya pekerjaan yang produktif dan efisien bagi perusahaan karena dilakukan dengan cara yang benar dalam setiap pelaksanaan pekerjaan. Dengan demikian kualitas produk dan layanan yang dihasilkan akan meningkatkan kemudahan layanan dan penerimaan kepada pelanggan. Bekerja dengan tingkat efisiensi yang tinggi juga berarti bahwa biaya produksi dan pengeluaran lainnya dapat dikurangi sehingga produk dan layanan menjadi kompetitif yang pada gilirannya mendorong tingkat penjualan yang lebih tinggi. Dari sinilah perusahaan akan memberikan *margin* keuntungan yang meningkat. *Margin* tersebut kemudian akan membuat perusahaan menjadi lebih mampu memenuhi kewajiban finansial bagi para pemangku kepentingan. Ini menunjukkan betapa pentingnya kualitas produk untuk



mendorong langkah demi langkah mulai dari perspektif pelanggan (*consumer*) hingga menghasilkan uang atas penjualan.

### **3.8. Pelatihan dan Pengembangan SDM meningkatkan keterampilan dan kapasitas sumberdaya manusia.**

Organisasi yang efisien adalah ketika *output* yang dihasilkan lebih tinggi dari *input* yang digunakan, maka organisasi juga disebut efektif jika dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Fremont, Kast, & Rosenweig, 1976). Ada dua konsep yang disarankan oleh Peter Drucker, efisiensi adalah kemampuan untuk meminimalkan penggunaan sumber daya dalam mencapai tujuan organisasi: "melakukan hal yang benar" dan efektivitas adalah kemampuan untuk menentukan tujuan yang tepat "melakukan hal yang benar". (Stoner, Edward, & Gilbert Jr., 1995). Jadi untuk menghasilkan kinerja yang memadai, sumberdaya manusia harus diberi pendidikan, yaitu dilatih dan diarahkan untuk dapat bekerja dengan benar sesuai harapan organisasi.

Pendidikan dan pelatihan memerlukan konsep dan program pelaksanaan agar sesuai dengan tujuan secara spesifik, yaitu untuk apa pendidikan dan pelatihan diselenggarakan. Menyikapi pandangan ini perlu dipersiapkan manajemen pendidikan dan pelatihannya meliputi pemenuhan fungsi-fungsi manajerial seperti perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, pelaksanaan dan pengendaliannya hingga evaluasi tuntas.

Secara strategik, pembelajaran organisasi, yang melakukan pelatihan dan pengembangan sebagai salah satu dari beberapa respon yang menghasilkan pemahaman, pengetahuan, teknik, dan praktik. *Intangibles* intelektual ini dapat diterjemahkan ke dalam sumber daya organisasi melalui orang-orang yang

memperoleh maslahat pencapaian pelatihan dan pengembangan organisasi secara luas (Armstrong, 2006). Pelatihan adalah proses sistematis, yang membantu orang untuk belajar bagaimana menjadi lebih efektif di tempat kerja dengan memodifikasi pengetahuan, keterampilan atau sikap melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif (Buckley & Caple, 2000). Pelatihan sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan kepentingan karyawan dan organisasi (Stone dan Sands 2007). Peningkatan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja berbakat telah terbukti menjadi sumber utama keunggulan kompetitif dalam pasar global (McKinsey, 2006).

Secara tradisional, karyawan tingkat rendah "dilatih", sementara karyawan tingkat tinggi "dikembangkan". Perbedaan ini, yang berfokus pada pembelajaran keterampilan langsung versus keterampilan interpersonal dan pengambilan keputusan, telah menjadi terlalu kabur dalam praktiknya. Pelatihan terdiri dari program terencana yang dirancang untuk meningkatkan kinerja pada tingkat individu, kelompok, dan/atau organisasi. Peningkatan kinerja, pada gilirannya, menyiratkan bahwa telah terjadi perubahan terukur dalam pengetahuan, keterampilan, sikap, dan/atau perilaku sosial (Cascio, 1992). Program pelatihan dapat mempengaruhi perilaku kerja dalam dua cara. Yang paling jelas adalah dengan secara langsung meningkatkan keterampilan yang diperlukan bagi karyawan untuk berhasil menyelesaikan pekerjaannya. Peningkatan kemampuan meningkatkan potensi karyawan untuk tampil di tingkat yang lebih tinggi. Tentu saja, apakah potensi itu terwujud sebagian besar merupakan masalah motivasi. Manfaat kedua dari pelatihan adalah meningkatkan efikasi diri karyawan. *Self-efficacy* adalah harapan seseorang bahwa dia dapat berhasil menjalankan perilaku

yang diperlukan untuk menghasilkan. Bagi karyawan, perilaku tersebut adalah tugas kerja dan hasilnya adalah performa kerja yang efektif. Karyawan dengan efikasi diri yang tinggi memiliki harapan yang kuat tentang kemampuan mereka untuk tampil dengan sukses dalam situasi baru. Mereka percaya diri dan berharap untuk sukses. Pelatihan dimaksudkan untuk secara positif mempengaruhi efikasi diri. Dengan demikian, karyawan mungkin lebih bersedia untuk melakukan tugas pekerjaan dan mengerahkan tingkat usaha yang tinggi. Atau dalam istilah harapan, individu lebih cenderung menganggap upaya mereka sebagai kinerja terdepan (Robbins, 1991).

Dengan demikian pendidikan dan pengembangan SDM adalah upaya membekali dengan memberi perlakuan peserta didik dengan sebaik-baiknya tentang pembelajaran, pengetahuan, pelatihan agar meningkat kemampuan dan kesanggupannya dalam bekerja. Ini berarti pelatihan dan pengembangan yang diberikan kepada karyawan seharusnya memenuhi capaian peningkatan secara praktis pada kapasitas kerja terutama pada pencapaian berbagai aspek yang terukur terutama tentang kuantitas, kualitas dan pemenuhan waktu penyerahan hasil seperti yang telah ditentukan.

Strategi kecepatan menawarkan nilai kompetitif kepada pelanggan dalam hal pengurangan waktu untuk produk atau layanan. Praktik pelatihan yang melayani fungsi strategis ini akan menekankan kerja tim di antara karyawan dan metode produksi yang disederhanakan yang dirancang untuk mengurangi waktu yang dibutuhkan untuk memenuhi kebutuhan pelanggan. Strategi inovasi digunakan untuk mengembangkan produk atau jasa yang berbeda dari pesaing lainnya. Tujuan bisnis utamanya adalah menawarkan sesuatu produk, layanan, atau teknologi baru. Strategi peningkatan kualitas dirancang untuk memberikan nilai atas dasar

menawarkan produk atau layanan dengan kualitas lebih tinggi daripada yang ditawarkan oleh pesaing.

Untuk mencapai tujuan itu, karyawan akan dilatih untuk memberikan layanan tingkat tinggi secara konsisten dengan kualitas lebih tinggi tanpa cacat. Tujuan dari strategi pengurangan biaya adalah untuk mendapatkan keunggulan kompetitif dengan menjadi penyedia layanan berbiaya rendah. Strategi bisnis ini menekankan pada peningkatan keterampilan karyawan melalui pelatihan. Karyawan dengan tingkat keterampilan yang lebih tinggi memerlukan tingkat kompensasi yang lebih tinggi, yang berfungsi untuk merangsang hasil kerja. Langkah-langkah penting pelatihan dan pengembangan karyawan di antaranya melakukan pengembangan tujuan, pemilihan metode, dan perancangan evaluasi. Direktur pelatihan harus mengikuti literatur terkini tentang metode pelatihan karena pengalaman keberhasilan atau kegagalan sebelumnya dapat membantu membentuk pemilihan atau desain program pelatihan yang lebih baik. Sama pentingnya untuk menentukan cara mengevaluasi program sebelum diimplementasikan; yaitu, kriteria evaluasi harus dipilih untuk dijadikan sebagai program *scorecard*. Kebutuhan pelatihan terdiri dari proses tiga langkah klasik yang meliputi analisis organisasi, analisis tugas, dan analisis orang, dan seharusnya kita pertimbangkan masing-masing langkah ini satu per satu.

Meskipun tidak mungkin mengungkap secara tepat berapa banyak praktik yang optimal bagi kombinasi orang dan tugas, Jewell & Seigall (1990) menyarankan pertama, praktek yang berulang tampaknya paling efektif untuk keterampilan motorik atau tugas apa saja yang membutuhkan kemampuan mengingat. Kedua, pelatihan yang diberikan dalam beberapa kali pelatihan

tampaknya lebih efektif daripada pelatihan yang diberikan sekaligus dalam sekali pelatihan.

### **3.9. Manajemen proyek dan aspek kepatuhan terhadap ketentuan, prosedur kerja dan mekanismenya.**

Dalam industri konstruksi, pelaksanaan pengembangan proyek merupakan tumpuan kehidupan perusahaan. Kinerja perusahaan ditentukan oleh margin proyek yang diperoleh berdampak signifikan terhadap kehidupan perusahaan. Kinerja keuangan perusahaan sangat ditentukan oleh jumlah pendapatan yang dihasilkan dan seberapa efisien pelaksanaan proyek dapat dikendalikan untuk mendapatkan hasil yang lebih baik.

Sebuah Proyek dapat dianggap sebagai serangkaian kegiatan dan tugas yang memiliki tujuan khusus untuk diselesaikan dalam spesifikasi tertentu, telah menetapkan tanggal standar, memiliki batasan pendanaan (jika berlaku), mengkonsumsi sumber daya (yaitu, uang, orang, peralatan). Manajemen Proyek adalah perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pengendalian sumber daya perusahaan untuk tujuan jangka pendek yang telah ditetapkan untuk menyelesaikan tujuan dan sasaran tertentu. Selanjutnya, manajemen proyek menggunakan manajemen pendekatan sistem dengan memiliki personel fungsional (hierarki vertikal) yang ditugaskan untuk proyek tertentu (hierarki horizontal). Manajer proyek, sebagai bagian dari tanggung jawab yang mengkomunikasikan, mengkoordinasikan, dan mengintegrasikan, mengingatkan manajer lini bahwa ada juga kendala waktu dan biaya pada proyek. Ini adalah titik awal untuk pengendalian sumber daya yang lebih baik (Kerzner, 1992).

Dari sudut pandang pengendalian sumber daya manusia, Meredith dan Mantel, JR (2006) mengemukakan bahwa dalam melaksanakan manajemen proyek, pengelolaan sumber daya manusia memerlukan pengendalian dan pemeliharaan orang-orang yang tumbuh dan berkembang. Proyek menyediakan lahan yang sangat subur untuk membudidayakan manusia. Karena proyek itu unik, berbeda satu sama lain dalam banyak hal, adalah mungkin bagi orang yang mengerjakan proyek untuk mendapatkan berbagai pengalaman dalam waktu yang sangat singkat. Konservasi sumber daya fisik yang terukur dicapai melalui prosedur audit yang sudah dikenal. Pengukuran konservasi sumber daya manusia jauh lebih sulit. Perangkat seperti penilaian karyawan, indeks kinerja personel, dan metode penyaringan untuk penunjukan, dan retensi bukanlah perangkat yang sangat memuaskan untuk memastikan bahwa fungsi konservasi ditangani dengan benar.

Keberhasilan proyek sangat bergantung pada dua hal, yaitu hubungan kerja pada setiap saat antara *project manager* dan manajer-manajer lini dibawahnya (*line managers*) yang langsung diperintahkan mengelola sumberdaya proyek, dan kedua adalah kemampuan fungsional karyawan dalam memberikan laporan yang benar secara vertikal kepada *line manager* mereka yang pada saat bersamaan harus memberi laporan-laporan juga secara horizontal kepada satu atau beberapa manajer. Ke dua hal tersebut kritikal. Untuk yang pertama, karyawan fungsional yang ditugaskan sebagai *project manager* masih mengambil kewenangan sebagai pengambil keputusan teknis terhadap *line managers*. Kedua, para *line manager* adalah pihak yang memiliki informasi proyek yang sedang berjalan. Jadi standar koordinasi dan mekanisme hubungan kerja di antara mereka baik secara lini maupun proses *staffing* harus sudah disiapkan dengan berbagai *alternative*

*direction*, terlebih dalam mengambil solusi *engineering* yang spesifik yang muncul tiba-tiba namun sangat mendesak untuk diatasi.

Karena kita menempatkan sumberdaya manusia sebagai *asset* dan sumber kekuatan perusahaan maka seperti juga telah kita singgung sebelumnya, kini bagaimana pengembangan dan pelatihan karyawan dimuat ke dalam strategi manajemen demi mencapai tujuan perusahaan jangka pendek dan jangka panjang. Karena itu dalam bukunya *Managing A Blueprint For The New Networks And Organization Strategic Alliances*, Limerick & Cunnington (1993) menyatakan bahwa, strategi yang paling efektif perusahaan cenderung muncul selangkah demi selangkah dari proses berulang di mana organisasi meneliti pengalaman untuk masa depan dan belajar dari serangkaian komitmen yang berkembang parsial daripada strategi global.

Metode manajemen mutu sebagai alat pengendalian proyek mengacu pada filosofi TQM dan perbaikan berkelanjutan. Sertifikasi adalah proses di mana pihak ketiga yang independen dan netral menyatakan bahwa produk perusahaan dan proses yang digunakan olehnya untuk menghasilkan produk tersebut memenuhi standar yang dapat diterima. Organisasi Standar Internasional (ISO) adalah salah satunya. ISO adalah jejaring yang terdiri dari Institut Standar Nasional dari lebih dari 147 negara. Tujuannya adalah untuk mempromosikan standar dunia untuk peningkatan kualitas, efisiensi operasi, produktivitas, dan pengurangan biaya (Venkataraman and Pinto, 2008).

*Principles of Corporate Governance states: "Corporate governance involve a set of relationships between a company's management, its board, its shareholder and other stakeholder. Corporate governance also provides the structure through which the objectives of the company are set, and the means of attaining those*

*objectives and monitoring performance are determined. The Organisation for Economic Co-operation and Development (OECD, 1999).*” Penerapan Tata Kelola Perusahaan yang Baik merupakan fondasi bagi terbentuknya sistim, struktur, dan kultur Perusahaan yang adaptif terhadap perubahan lingkungan bisnis yang semakin kompetitif serta mampu membangun sistim pengendalian internal dan manajemen risiko yang handal. Pelayanan yang terbaik bagi Pemegang Saham dan para Pemangku Kepentingan, saling menghargai dalam membina kerja sama serta berusaha mencapai yang terbaik, merupakan contoh upaya yang dilakukan sejalan dengan prinsip-prinsip dasar tata kelola perusahaan, yaitu *Transparency, Accountability, Responsibility, Independency, dan Fairness*. (POJK nomor 21/POJK.04/2015 tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka). Kepatuhan terhadap ketentuan, tata tertib dan prosedur kerja merupakan kunci dalam penyelesaian pekerjaan secara bertanggungjawab. Secara etika bisnis pemenuhannya di antaranya dengan melaksanakan tata kelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*). Tata kelola ini berdampak positif terhadap moralitas dan hasil kerja karyawan maupun terhadap perusahaan.

Permasalahan kesadaran seseorang melakukan sikap atau melakukan pekerjaan dengan baik dimana saja termasuk di penyelenggaraan proyek pembangunan, sangat terkait dengan kepatuhan yang dimiliki orang tersebut. Santosa dan Raharjo (2019) sependapat bahwa patuh dan sadar bisa muncul dari dalam dan bisa terdorong oleh stimulan dari luar dirinya. Kepatuhan berarti tunduk atau patuh pada ajaran atau aturan. Pengetahuan dan pemahaman tentang peraturan merupakan penalaran dan penangkapan makna tentang peraturan itu. Pengetahuan orang tentang suatu ketentuan untuk wajib melakukannya adalah proses pengubahan sikap dan tata laku diri atau kelompoknya dalam usaha mendewasakan



diri dengan mengikuti pembelajaran dan pelatihan. Karena kepatuhan terhadap prosedur kerja merupakan hal yang esensial dan merupakan salah satu kunci keberhasilan pengendalian perilaku kerja. Pernyataan ini sangat relevan dengan pendapat Atmodiwirio (2000) tentang hakekat serta prinsip pengawasan dan pengendalian, bahwa hakekat pengawasan adalah mencegah sedini mungkin terjadinya penyimpangan-penyimpangan, pemborosan-pemborosan kegiatan-kegiatan dalam mencapai tujuan. Sasaran pengawasan ditujukan untuk mewujudkan efisiensi, efektivitas ketuntasan dan ketertiban pelaksanaan program. Pengawasan merupakan sarana untuk menjamin, meningkatkan efisiensi dan efektivitas pencapaian tujuan organisasi.

Jadi, pengetahuan tentang prosedur kerja, aturan dan tata tertib secara disiplin, bertanggung jawab dan dengan penuh integritas membuat orang dengan sadar melakukan perintah kerja dengan sangat baik. Dalam skala yang lebih luas, perusahaan pada dasarnya melakukan praktik manajemen berdasarkan pada Anggaran Dasar/Anggaran rumah Tangga Perusahaan dan peraturan perusahaan lainnya termasuk “pakta integritas” secara selaras dan sinergik. Dengan demikian praktik bisnis perseroan terbuka tentu berpedoman pada tatakelola perusahaan yang baik (*good corporate governance*) sehingga standar operasi dan prosedur diikuti sepenuhnya, dalam mengoperasikan perusahaan, dengan berdasarkan pada prinsip-prinsip GCG. Oleh karena itu GCG merupakan prasyarat penting bagi pengurus perseroan dalam menjalankan bisnisnya. Dengan demikian GCG mau-tak-mau harus menjadi bagian penting dan merupakan rujukan kuat dalam setiap penyelesaian serta pertanggungjawaban proyek. Terkait dengan itu Febriani, Al Musadieq, dan Afrianty (2016) menunjukkan adanya pengaruh *good corporate governance* terhadap kinerja karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban Jawa

Timur, bahwa dengan penerapan prinsip-prinsip *responsibility*, *fairness*, *transparancy*, dan *accountability* yang semakin baik, meningkatkan kinerja karyawan.

Dengan demikian dapat dimengerti bahwa patuh dan disiplin menjalankan prosedur kerja berikut semua ketentuan teknis pelaksanaan pekerjaan adalah kunci keberhasilan kinerja, terlebih lagi bila dikaitkan dengan sistem pengendalian khususnya dalam hal biaya untuk mencapai tingkat efisiensi yang diharapkan. Stenzel & Stenzel (2003), setiap profesional bisnis ingin mengelola dengan baik dengan membuat keputusan yang tepat. Keputusan yang baik menghasilkan keuntungan. Manajemen dan profitabilitas yang efektif bergantung pada sistem pengendalian yang mendisiplinkan perilaku karyawan. Pada gilirannya, sistem pengendalian bergantung pada laporan akuntansi yang merinci pencapaian dan kekurangan dalam efisiensi dan profitabilitas. Umumnya, hasil keuangan adalah *bottom line* dari sistem pengendalian dan titik akhir akuntabilitas untuk sebagian besar organisasi. Kata disiplin dan murid memiliki akar yang sama, berfokus pada sistem pengendalian atas perilaku manusia. Pengendalian, akuntabilitas, dan efisiensi adalah konsep langsung dari disiplin Manajemen Ilmiah. Disiplin adalah bentuk yang lebih matang dan bergantung pada pekerjaan dalam kendali. Kerangka disiplin yang digunakan untuk mengendalikan perilaku dan perilaku menonjol. Logika dari praktisi manajemen ilmiah yang dibangun adalah: pengendalian + akuntabilitas + efisiensi = keuntungan. Jika disederhanakan, pengendalian = laba.

Sejalan dengan beberapa pengertian di atas, dan sehubungan dengan upaya peningkatan pencapaian nilai ekonomi perusahaan bagi pemilik, dapat dikemukakan bahwa tata kelola perusahaan yang baik adalah merupakan struktur dan mekanisme yang mengatur pengelolaan perusahaan sehingga menghasilkan

nilai ekonomi jangka panjang yang berkesinambungan bagi para pemegang saham maupun pemangku kepentingan dengan mematuhi semua prosedur dan ketentuan sebagai perusahaan terbuka (*go public*). Esensinya adalah patuh dan taat prosedur serta disiplin terhadap segala ketentuan dalam melaksanakan proses bisnis untuk menghasilkan barang dan jasa merupakan jaminan terpenuhinya hasil kerja sesuai kriteria dan spesifikasi yang diminta. **Dengan demikian pengelolaan perencanaan pelaksanaan pekerjaan, pengawasan dan pengendalian terhadap kepatuhan prosedur kerja serta ketentuan yang berlaku menjadi bagian penting demi terselenggaranya kinerja yang diharapkan.** Kepatuhan dan ketaatan terhadap ketentuan dan prosedur kerja di atas memberi keyakinan bahwa kinerja dengan proses yang dilakukan menurut mekanisme kerja dengan baik dan benar lebih menjamin terpenuhinya hasil kerja sesuai spesifikasinya, bukannya terjadi hanya karena kebetulan.

Berdasarkan prinsip tersebut, kita dapat menyimpulkan bahwa menerapkan sistem manajemen mutu dengan standar ISO yang sangat sarat dengan pemenuhan kepatuhan dan ketaatan terhadap prosedur operasional bisa menjadi alternatif sebagai kendali biaya operasi. Penerapan ISO berikut audit internal dan eksternal disertai review dan tindak lanjut dari berbagai temuan penyimpangan bermaksud memperbaiki kesalahan sehingga mendorong pencapaian mutu pekerjaan. Ini berarti penerapan standar ISO yang konsisten dan disiplin dapat menjadi salah satu indikator dari pengendalian biaya, mencegah terjadinya kesalahan konstruksi yang berdampak material dan kecelakaan fatal. Manajemen mutu standar ISO juga berupaya memperbaiki kesehatan kerja termasuk upaya preventif terhadap kecelakaan kerja.

### **3.10. Teori Tentang Pengendalian Biaya.**

Menurut Mocker RJ dalam Husen (2011) pengendalian diartikan sebagai upaya sistematis untuk menetapkan standar sesuai dengan maksud dan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi, membandingkan pelaksanaan dengan standar, menganalisis kemungkinan penyimpangan, diikuti dengan melakukan tindakan korektif yang diperlukan sehingga sumber daya dapat digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran. Sejalan dengan itu, Anthony, Dearden & Bedford (2003) mengemukakan bahwa terdapat tiga tahapan proses pengendalian yaitu perencanaan tindakan, pelaksanaan tindakan dan evaluasi tindakan yang terjadi sebelum, selama dan sesudah tindakan. Pengendalian tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas tertentu dilakukan secara efektif dan efisien.

Dalam industri konstruksi, pelaksanaan pembangunan proyek merupakan tumpuan hidup perusahaan. Kinerja perusahaan ditentukan oleh kinerja proyek yang menghasilkan *revenue* yang menguntungkan. Makin besar margin proyek diperoleh memberi dampak signifikan bagi kehidupan perusahaan. Kinerja keuangan perusahaan sangat ditentukan oleh besarnya pendapatan yang dihasilkan dan seberapa efisien pelaksanaan proyek dapat dikendalikan untuk dapat menyumbangkan kontribusinya. Untuk itu sebagai salah satu fungsi dan proses kegiatan dalam manajemen proyek yang sangat mempengaruhi hasil akhir proyek adalah kontrol yang mempunyai tujuan utama meminimalisasi segala penyimpangan yang mungkin terjadi selama proses berlangsungnya proyek. Sasaran dan tujuan proyek seperti optimasi kinerja biaya, mutu, waktu dan keselamatan kerja harus memiliki format standard dan kriteria sebagai alat ukur

agar dapat mengindikasikan pencapaian kinerja proyek. Alat ukur yang digunakan dapat berupa jadwal, kuantitas pekerjaan, standar mutu/spesifikasi pekerjaan, serta standar keselamatan dan kesehatan Sistem informasi ini mengolah data yang kemudian menghasilkan kerja yang untuk selanjutnya diproses dalam suatu system informasi. Sistem informasi ini mengolah data yang kemudian menghasilkan informasi penting untuk pengambilan keputusan. Bila hasil system informasi mengindikasikan terdapat penyimpangan biaya terhadap standar yang telah ditentukan, tindakan selanjutnya adalah melakukan koreksi, seperti mengubah metode pelaksanaan, mengeluarkan biaya untuk penambahan tenaga kerja, peralatan, dan material serta perbaikan penjadualan, perbaikan mutu pekerjaan yang disesuaikan dengan standard dan kebutuhan sesungguhnya (Husen 2011).

Proyek yang berhasil adalah proyek yang diserahkan-terimakan (*delivery*) dengan aman sesuai standar kualitas yang dipersyaratkan, tepat waktu, dan sesuai anggaran. Manajemen biaya yang efektif merupakan elemen penting dalam mencapai tujuan ini. Klien benar mengharapkan bahwa biaya akhir proyek mereka tidak boleh melebihi anggaran yang disetujui, dan memang untuk beberapa, kepastian biaya mungkin menjadi prioritas utama mereka. Tujuan utama pengendalian biaya adalah mencegah pembengkakan biaya (Cunningham 2017). Tujuan dari sebuah rencana adalah untuk menetapkan tujuan individu atau perusahaan dan untuk merancang sarana yang dengannya tujuan tersebut dapat dicapai dengan sebaik-baiknya Cartlidge dalam Cunningham (2017). Perencanaan hanyalah setengah dari cerita dan begitu proyek dimulai di lokasi, ada kebutuhan untuk mengendalikan target biaya ... untuk memastikan bahwa biaya tidak lepas kendali.' Ketika rencana diimplementasikan, penting untuk memantau kinerja aktual terhadap rencana dan bereaksi dengan cepat ketika perbedaan diamati

sehingga tindakan pengendalian yang efektif diambil untuk memulihkan posisi dan rencana tujuan (Cooke & Williams, 2009).

Pengendalian biaya proyek merupakan bagian yang harus ada di dalam manajemen proyek terutama untuk masalah rencana anggaran dan pelaksanaan proyek. Manajemen proyek meliputi pekerjaan sinambung dari fungsi perencanaan, pengorganisasian, pengarahan, dan pada akhirnya pengendalian dan evaluasi. *The Indonesian Institute for Corporate Government* menjelaskan bahwa Indeks Persepsi Pemerintah Perusahaan menggunakan tiga aspek dalam penilaiannya, yaitu aspek kepatuhan untuk memastikan bahwa semua operasi bisnis perusahaan dijalankan dengan baik dan tidak bertentangan dengan peraturan yang berlaku, aspek kesesuaian menilai keselarasan perusahaan kebijakan dan operasi berdasarkan norma, etika dan nilai-nilai yang dianut, maka aspek kinerja merupakan prestasi perusahaan dalam memenuhi kegiatan operasional yang beretika dan bermartabat (IICG, 2013). Dari perspektif *theory agency* ketiga aspek tersebut menunjukkan tata kelola yang baik dari fungsi perencanaan dan pengendalian yang dijalankan sesuai dengan standar operasional prosedur (SOP) untuk menghindari penyimpangan dalam operasional perusahaan, terutama dalam pencapaian target kinerja (Jensen & Meckling, 1976).

*Relate to the engineering design and methods improvement, that to design equipment to perform a specific task reliably and efficiency, engineers must understand exactly the capabilities of the operator and what he or she is expected to do. Similarly, any improvements or proposed new working methods must be evaluated relative to their impact on the overall jobs objectives* (Cascio 1992). Saat Anda menilai mengapa seorang karyawan mungkin tidak berkinerja ke tingkat yang Anda yakini mampu, lihatlah lingkungan kerjanya apakah itu mendukung

atau tidak. Apakah karyawan tersebut memiliki alat, perlengkapan, bahan, dan persediaan yang memadai; Apakah karyawan tersebut memiliki kondisi kerja yang kondusif, rekan kerja yang membantu, aturan dan prosedur yang mendukung untuk bekerja, waktu yang cukup untuk melakukan pekerjaan dengan baik, dan sejenisnya? Jika tidak, kinerja akan menurun (Robins 1993).

Pengendalian adalah proses tiga langkah untuk mengukur kemajuan menuju suatu tujuan, mengevaluasi yang masih harus dilakukan, dan mengambil tindakan korektif yang diperlukan untuk mencapai atau melampaui tujuan. Tiga langkah ini, menentukan, mengevaluasi, dan mengoreksi, didefinisikan sebagai berikut: 1) *mengukur*, yaitu menentukan melalui laporan formal dan informal sejauh mana kemajuan menuju tujuan dibuat, 2) *mengevaluasi*, yaitu menentukan penyebab dan kemungkinan cara untuk bertindak atas penyimpangan signifikan dari kinerja yang direncanakan, dan 3) *mengoreksi*, yaitu mengambil tindakan pengendalian untuk mengoreksi tren yang tidak menguntungkan.

Kerzner (1992) menyatakan bahwa pengendalian biaya bukan sekedar memantau dan mencatat data tentang biaya, tetapi juga menganalisis data tersebut agar supaya tidak terlambat melakukan tindakan perbaikan. Pengendalian biaya sesungguhnya merupakan sebuah subsistem dari sistem pengendalian dan manajemen biaya. Sesuai pernyataan dan definisi di atas, maka dapat disimpulkan bahwa pengendalian membutuhkan *benchmark* dan alat ukur untuk dibandingkan dan dianalisis apabila terdapat perbedaan dengan mencari sumber masalah sebagai bahan koreksi sehingga dalam melaksanakan tugas atau rencana apapun tujuan efektivitas dan efisiensi kerja dapat tercapai.

Upaya peningkatan pengetahuan dan keterampilan bertujuan agar pengelola dan staf bekerja secara efektif dan efisien. Agar dapat bekerja secara efektif,

karyawan diberikan pengetahuan dan keterampilan, sedangkan agar dapat bekerja secara efisien perlu adanya pengendalian terutama dalam hal biaya. Oleh karena itu selain untuk dapat meningkatkan kemampuan, karyawan tersebut sekaligus dikendalikan untuk dapat melakukan penghematan berdasarkan metode kerja yang tepat dan bekerja secara hati-hati agar tidak terjadi pemborosan waktu dan biaya, agar dapat menghasilkan kinerja yang sesuai dengan spesifikasi yang ditentukan. Pengembangan karyawan membutuhkan teknologi atau metode kerja yang menuntut pekerja untuk memahaminya dengan baik untuk berusaha menghindari risiko kesalahan dan kerugian. **Dengan demikian pengendalian biaya adalah pemantauan dan pencatatan biaya disertai tindakan perbaikan dengan tepat waktu agar dicapai efektif biaya dan efisien penggunaannya sesuai estimasi atau anggaran yang tersedia, namun tetap dapat menghasilkan volume kerja sesuai kuantitas dan kualitas serta sesuai dengan waktu penyelesaian yang ditentukan.**

Pelatihan Pengendalian Biaya Pekerjaan Sumber Daya Air, Konstruksi & Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Pekerjaan Umum Republik Indonesia (2005) menyatakan bahwa pengendalian biaya konstruksi merupakan salah satu aspek pengendalian proyek. Terdapat tiga variabel penting yang harus dilakukan selama proses pelaksanaan suatu proyek yaitu kualitas proyek, waktu penyelesaian proyek, biaya pelaksanaan proyek. Yang diharapkan oleh manajemen adalah tercapainya kualitas pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan, proyek dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan, dan tetap sesuai anggaran. Dilema yang terjadi pada bisnis konstruksi adalah nilai kontrak atau harga jual yang konservatif dan relatif tetap di satu sisi dan di sisi lain biaya produksi dan pelaksanaan proyek cenderung meningkat jika tidak dikendalikan.



Untuk menghadapi kondisi tersebut, manajemen perlu mengembangkan kemampuan biaya konstruksi untuk mendapatkan perkiraan biaya yang tepat untuk memenangkan persaingan dan kemampuan untuk mengendalikan biaya proyek dengan merealisasikan biaya pelaksanaan agar tidak menyimpang dari anggaran yang ditetapkan. Rencana Anggaran dan Pelaksanaan Proyek (RAPP) Tahunan merupakan alat yang sangat umum dan praktis dalam memantau kemajuan proyek dari sisi kinerja pendapatan, biaya dan margin proyek. Keefektifan RAPP sebagai alat pengendali adalah dengan membandingkan realisasi pendapatan dan biaya proyek secara bulanan, kemudian mengevaluasi penyimpangannya dan mencari varian item pekerjaan terkait dengan penyimpangan tersebut. RAPP sebagai alat kendali minimal di-reviu setiap kuartal untuk mendapatkan proyeksi kinerja tahun berjalan. Makin sering reviu dilakukan, makin realistis hasil yang akan diperoleh. Dengan kata lain makin sering periode evaluasi dan review RAPP dilakukan menurut kebutuhannya, makin efektif kita mengendalikan biaya proyek yang bersangkutan.

Pengendalian biaya yang kita bahas disini adalah faktor yang sangat penting dalam rangka menyukseskan proyek, termasuk dampak perubahannya terhadap faktor mutu dan waktu penyelesaiannya. Oleh karenanya instrumen untuk menjelaskan biaya, mutu dan waktu setidaknya dapat dijadikan indikator apakah pengendalian biaya telah dilaksanakan. Dengan memasukkan indikator-indikator tersebut maka secara operasional pengendalian biaya proyek dapat didefinisikan sesuai dengan maksud penelitian.

### 3.11. Profitabilitas adalah kinerja keuangan

Kinerja keuangan adalah gambaran keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu meliputi operasi bisnis dengan transaksi yang menghasilkan pemasukan dana (*inflow*) maupun penyaluran dana (*ouflow*), biasanya dinilai dengan rasio keuangan yang dikelompokkan dalam beberapa kategori. Beberapa kategori tersebut menurut Gitman & Zutter (2015) adalah likuiditas, aktivitas, utang (*debt*), profitabilitas dan rasio pasar (*market ratios*). Rasio likuiditas, aktivitas, dan rasio utang (*debt ratio*) utamanya mengukur risiko dan rasio probabilitas mengukur imbal hasil (*retun*). Rasio pasar menggambarkan keduanya, risiko dan imbal hasil.

Tujuan pengukuran kinerja keuangan, antara lain adalah:

- Untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangan dalam jangka pendek, yaitu disebut kemampuan likuiditas.
- Untuk mengetahui efisiensi dan kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajiban keuangannya dalam jangka pendek dan jangka panjang jika perusahaan tersebut dilikuidasi, yaitu kemampuan aktivitas atau solvabilitas.
- Untuk mengetahui kemampuan dalam menghasilkan laba melalui pengoperasian asset dan ekuitas yang dimiliki, yaitu profitabilitas.
- Untuk mengetahui kemampuan perusahaan dalam membayar pokok utang dan beban bunga pada saat jatuh tempo secara berkelanjutan setiap periode, yaitu *debt service capability*.
- Untuk mengetahui nilai pasar per saham dan perkembangan harga saham di pasar modal.

Semakin baik kinerja keuangan perusahaan akan menarik minat investor lebih tinggi, maka semakin banyak pula investor menanamkan sahamnya pada

perusahaan. Bagi investor, kinerja keuangan perusahaan merupakan informasi yang dapat digunakan untuk mengambil keputusan apakah mereka mempertahankan investasi mereka di perusahaan tersebut atau mencari alternatif lain. Kinerja keuangan makin baik lebih menarik investor baik investor lama maupun investor baru. Sedangkan bagi perusahaan, informasi kinerja keuangan perusahaan dapat dimanfaatkan untuk menilai prestasi yang dicapai dalam periode tertentu dan perkembangannya serta menilai kinerja organisasi secara keseluruhan meliputi sumbangan setiap unit bisnis atau divisi dan perencanaan strategi bisnis ke depan.

Kinerja keuangan adalah ukuran subjektif tentang seberapa baik perusahaan dapat menggunakan aset dari bisnis utamanya untuk menghasilkan pendapatan. Ini merupakan ukuran umum kesehatan perusahaan secara keseluruhan selama periode tertentu. Seberapa baik kondisi keuangan perusahaan, kinerja ini dibandingkan dengan kinerja perusahaan sejenis dalam industri. Selain mengukur kemampuan perusahaan dengan industrinya, yang lebih penting adalah memahami kesehatan perusahaan atas kinerja keuangan yang dihasilkan. Dengan demikian kinerja keuangan menjadi penting bagi manajemen, pemegang saham maupun bagi pemangku kepentingan yang lain.

Kinerja keuangan adalah hasil capaian operasi perusahaan yang dapat dinilai dalam satuan keuangan melalui ukuran rasio. Banyak rasio-rasio keuangan yang saling mengait untuk dapat dipakai dalam menilai kinerja perusahaan secara komprehensif. Salah satu rasio keuangan yang utama dan dipakai dalam menilai keberhasilan perusahaan adalah profitabilitas.

*Profitability ratios are used to judge how efficiency the firm in using assets (Brealey and Myers. 1991). Profitabiity is the result of a number of policies and*

*decisions. The ratios examined thus far provide useful clues as to the effectiveness of a firm's operations, but the profitability ratios go on to show the combined effects of liquidity, asset management, and debt on operating results* (Brigham and Ehrhardt, 2002). Rasio profitabilitas dapat digunakan investor untuk mengevaluasi kemampuan perusahaan untuk menghasilkan keuntungan secara relatif terhadap pendapatan, aset neraca, biaya operasi, dan ekuitas pemegang saham selama periode waktu tertentu atau seberapa baik perusahaan menggunakan asetnya untuk menghasilkan laba dan nilai bagi pemegang saham. Semakin tinggi nilainya, maka semakin baik perusahaan itu dalam menghasilkan keuntungan.

Profitabilitas adalah salah satu kinerja fundamental perusahaan pada periode tertentu. Profitabilitas perusahaan dapat dipandang sebagai tolok ukur yang jelas tentang efisiensi bisnis yang dicapai hingga kaitannya dengan nilai perusahaan melalui layakannya penilaian harga saham. Masalah ini pada dasarnya memberi pengetahuan tentang kesehatan bisnis dan kinerja perusahaan sejalan dengan manfaat dari rasio keuangan lainnya. Terdapat berbagai rasio profitabilitas yang digunakan oleh perusahaan dan dapat dikelompokkan ke dalam dua kategori dalam menilai kesehatan finansial dan kinerja bisnis, yaitu rasio margin dan rasio imbal hasil (*return*).

Rasio margin mewakili kemampuan perusahaan untuk mengubah penjualan menjadi keuntungan pada berbagai tingkat pengukuran. Contohnya adalah margin laba kotor (GPM), margin laba bersih (NPM), EBIT, EBITDA, dan NOPAT. Rasio *return* mewakili kemampuan perusahaan untuk menghasilkan imbal hasil kepada pemegang saham. Contohnya termasuk ROA, ROE, ROI dan ROCE.

Gitman & Zutter (2015). Ada banyak ukuran profitabilitas. Sebagai kelompok ukuran keuangan, probabilitas dapat dipakai para analis untuk

mengevaluasi keuntungan perusahaan pada tingkat penjualan tertentu, tingkat aset, atau investasi pemilik. Tanpa keuntungan, perusahaan tidak dapat menarik modal luar. Pemilik, kreditur, dan manajemen sangat berkepentingan meningkatnya keuntungan. Oleh sebab itu pasar dipandang sangat penting dalam menghasilkan laba (*earnings*).

Marjin laba kotor (*gross profit margin*) mengukur persentase setiap dolar atau rupiah penjualan yang tersisa setelah perusahaan membayar barangnya. Semakin tinggi marjin laba kotor, semakin baik (ini berarti, biaya barang dagangan yang dijual relatif lebih rendah dari penjualannya).

Marjin keuntungan kotor dihitung sebagai:

$$\begin{aligned} \text{Gross profit margin} &= \text{Sales} - \text{Cost of goods sold} / \text{Sales} \\ &= \text{Gross profits} / \text{Sales} \end{aligned}$$

Marjin laba operasi (*Operating profit margin*) mengukur persentase dari setiap dolar penjualan yang tersisa setelah semua biaya dan pengeluaran selain bunga, pajak, dan dividen saham preferen dipotong. Ini mewakili "keuntungan murni" yang diperoleh dari setiap dolar penjualan. Laba operasi adalah "murni" karena hanya mengukur laba yang diperoleh dari operasi dan mengabaikan bunga, pajak, dan dividen saham preferen. Tinggi marjin laba operasi lebih disukai.

Marjin laba operasi dihitung sebagai:

$$\text{Operating profit margin} = \text{Operating profits} / \text{Sales}$$

Marjin laba bersih (*Net profit margin*) mengukur persentase setiap dolar atau rupiah penjualan yang tersisa setelah semua biaya dan pengeluaran, termasuk bunga, pajak, dan dividen saham preferen, telah dikurangkan. Semakin tinggi marjin laba bersih perusahaan, semakin baik.

Marjin laba bersih dihitung sebagai:

$$\text{Net profit margin} = \text{earnings available for common stockholders} / \text{Sales}$$

Marjin laba bersih adalah ukuran keberhasilan perusahaan yang sering dikutip sebagai penghasilan bersih (*earnings*) atas penjualan. Marjin laba bersih yang “baik” sangat berbeda antar industri.

Laba per saham (*earnings per share* atau EPS) perusahaan pada umumnya disajikan untuk kepentingan atau prespektif pemegang saham dan manajemen. EPS mewakili angka dolar atau rupiah yang diperoleh selama periode tertentu atas nama setiap saham yang beredar dari saham biasa. Laba per saham dihitung sebagai:

$$\text{Earnings per share} = \frac{\text{Earnings available for common stockholders}}{\text{Number of shares of common stock outstanding}}$$

EPS mewakili jumlah dolar atau rupiah yang diperoleh atas nama setiap saham yang beredar dari saham biasa. Jumlah dolar uang tunai yang benar-benar didistribusikan kepada setiap pemegang saham adalah dividen per saham (DPS). EPS diawasi dengan ketat oleh investor publik dan dianggap sebagai indikator penting keberhasilan perusahaan.

Imbal hasil total aset (*The return on total assets* atau ROA), sering disebut laba atas investasi (ROI), mengukur keseluruhan efektivitas manajemen dalam menghasilkan keuntungan dengan aset yang tersedia. Semakin tinggi pengembalian perusahaan atas total aset, semakin baik.

Imbal hasil total aset dihitung sebagai:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Earnings available for common stockholders}}{\text{Total assets}}$$

Ketika sebuah perusahaan memiliki saham preferen yang beredar, imbal hasil aset dapat dihitung untuk semua pemegang saham dengan membagi laba bersih setelah pajak dengan *total asset*.

Imbal hasil ekuitas (*Return on equity* atau ROE) mengukur imbal hasil yang diperoleh dari saham biasa yang diinvestasikan di perusahaan. Umumnya, pemilik saham lebih menyukai imbal hasil yang lebih tinggi, semakin tinggi imbal hasil, lebih disukai. Imbal hasil ekuitas dihitung sebagai:

$$ROE = \text{Earnings available for common stockholders} / \text{Common stock equity}$$

Brigham & Daves (2002), profitabilitas operasi (*Operating profitability* atau OP) adalah kemampuan perusahaan menghasilkan laba bersih operasi setelah pajak dari penjualan bersih.

$$OP = \text{NOPAT} / \text{Sales}$$

Rasio keuangan yang digunakan untuk menyatakan ROCE adalah pendapatan operasional sebagai pembilang dan modal yang digunakan sebagai penyebutnya. (Elliott & Elliot, 2011).

$$ROCE = \text{Operating Income} / \text{Capital Employed}$$

Modal yang digunakan ini juga dikenal sebagai aset operasi. Rasio dari laba operasi terhadap modal yang digunakan disebut ROCE (Vernimmen et al., 2014).

Singh & Yadav (2013). ROCE adalah ukuran imbal hasil dari modal yang digunakan, sebagai alat ukur efisiensi dan profitabilitas dari investasi modal korporasi. *Return on Capital Employed* =  $(\text{EBIT}) / (\text{Capital Employed})$ . Dimana, EBIT mengacu pada *Earning* atau *Operating Profit* sebelum Bunga dan Pajak. Modal yang digunakan diperoleh dengan mengurangi Kewajiban Lancar dari Total Aktiva.

Bodie, Kane & Marcus (2004). Laba sebelum bunga dan pajak (EBIT) adalah ukuran profitabilitas perusahaan yang tidak termasuk beban bunga dan pajak penghasilan. EBIT menunjukkan tingkat pendapatan operasional yang dihasilkan perusahaan. Jadi, imbal hasil atas modal yang digunakan (ROCE) adalah rasio

keuangan yang mengukur kemampuan perusahaan dalam menghasilkan laba usaha atas modal yang digunakan dalam menjalankan operasinya.

$$\text{ROCE} = \text{EBIT} / (\text{Total Assets} - \text{Total Current Liabilities})$$

Brigham & Ehrhardt (2002) menyoroti dari sisi yang lain. Modal yang digunakan adalah jumlah aset tetap perusahaan dan modal kerjanya (yaitu modal kerja operasi dan non-operasional). Oleh karena itu modal yang digunakan sama dengan jumlah bersih yang diterapkan dalam menjalankan bisnis untuk siklus operasi dan investasi. Imbal hasil modal yang diinvestasikan (ROIC) adalah ukuran kinerja yang menunjukkan berapa banyak NOPAT yang dihasilkan oleh setiap dolar atau rupiah modal operasi.

$$\text{ROIC} = \text{NOPAT} / \text{Operating Capital}$$

Jika ROIC lebih besar dari tingkat imbal hasil yang diinginkan investor, dikatakan perusahaan telah menambah nilai. Tingkat imbal hasil yang diinginkan dinyatakan sebagai biaya modal rata-rata tertimbang (WACC). Semakin tinggi risiko, dan semakin tinggi tingkat suku bunga umum, semakin tinggi WACC.

Terlepas dari adanya berbagai kekurangan dari rasio keuangan di atas, pada dasarnya perhitungan laba perusahaan dengan menggunakan rasio-rasio tersebut masih digunakan oleh hampir semua perusahaan.

### **3.12. Nilai Tambah Ekonomi adalah Nilai Esensial bagi Perusahaan**

Weston & Copeland (1992) menyatakan nilai perusahaan merupakan nilai pasar setiap perusahaan yang ditentukan dari *expected return* saham. Oleh karena itu sangat penting bagi para manajer untuk dapat memaksimalkan kinerja perusahaan agar harga saham perusahaan meningkat. Ada dua sumber pengaruh terhadap harga saham perusahaan yaitu faktor internal dan faktor eksternal



perusahaan. Faktor internal terdiri dari laba per lembar saham, tingkat suku bunga, kas deviden yang dibagikan kepada pemegang saham, *return on asset* dan tingkat risiko (*beta*) pengembalian. Sedangkan sumber eksternal berupa penawaran dan permintaan saham di pasar modal, suku bunga, nilai tukar mata uang, inflasi dan pajak.

Nilai perusahaan dapat tercermin melalui nilai sahamnya. Sedangkan nilai saham suatu perusahaan dapat dihitung dengan beberapa konsep yaitu berdasarkan nilai buku, nilai pasar dan nilai intrinsik. Nilai buku adalah nilai saham menurut perhitungan dalam pembukuan. Nilai pasar adalah nilai saham di pasar sesuai dengan nilai transaksi di pasar modal, sedangkan nilai intrinsik adalah nilai saham yang seharusnya. Sehubungan dengan itu, ada beberapa pendekatan dan teknik yang dapat digunakan untuk menjelaskan penilaian perusahaan yaitu pendekatan laba, arus kas bebas, deviden, aset, harga saham dan *Economic Value Added* (EVA).

Grant (1997) mengawali penjelasan tentang EVA dari Bukunya Foundations of Economic Value Added dengan topic EVA in the Theory of Finance. *MVA is often defined as the present value of the firm's expected future EVA. The economic foundations for this insightful present value interpretations lies in the neoclassical wealth model developed by Irving Fisher during the early 1930s. In recent times, the major tenets of the neoclassical model were used by University of Chicago Professors Eugene Fama and Merton Miller in their book, The Theory of Finance, as the theoretical basis for illustrating the modern principles of corporate finance. The financial principle includes the important of "net present value" analysis in determining the market value of the firm and the powerful dividend and capital structure "irrelevance principles" of modern corporate finance. Indeed, Merton*

*Miller of the University of Chicago shared – along with William Sharpe and Harry Markowitz for their pioneering investment works – in the 1990 Nobel Prize in Economic Sciences for his innovative insights into these corporate financial matters. The neoclassical wealth model can be used in a fundamental sense to show the powerful role of EVA in the wealth creation process. The neoclassical model is presented to demonstrate the conceptual importance of this financial metric in three meaningful valuation cases: (A) the case of wealth creation, (B) the case of wealth destruction, and (C) the role of EVA in the event of wealth neutrality. Alternatively, the financial illustrations show the wealth impact of positive, negative, and zero economic value added (EVA).*

Makna dan Definisi *Economic Value Added*, yang cenderung dicirikan sebagai proporsi pelaksanaan suatu organisasi yang lebih berpusat pada kekayaan atau penciptaan nilai bagi investor daripada hanya keuntungan akuntansi. EVA pada dasarnya adalah manfaat kerja (*the working benefit*) setelah dikurangi biaya modal, nilainya hanya sebagai kewajiban, yang digunakan dalam bisnis. *Monetary Value Added* adalah strategi untuk memastikan keuntungan finansial suatu organisasi. EVA dapat ditentukan sebagai Laba Operasi Bersih setelah dikurangi modal yang disumbangkan menurut biaya modalnya. Standar teknisnya adalah jika organisasi memperoleh kecepatan pengembalian aset yang lebih tinggi daripada biaya aset. Dengan asumsi itu perusahaan memperoleh kecepatan pengembalian yang lebih tinggi dan itu menyimpulkan terjadi penambahan lebih banyak kekayaan (*value*) bagi investor.

EVA didasarkan pada pengertian keuntungan ekonomi, yang menyatakan bahwa kekayaan hanya tercipta jika perusahaan menutupi semua biaya operasi dan biaya modal. Dalam arti sempit, EVA sebenarnya hanyalah sebuah alternatif untuk

melihat kinerja perusahaan. Formulasi ini terlalu sempit, karena memahami kontribusi penting EVA terhadap manajemen perusahaan hanya untuk mendorong (*men-drive*) terjadinya nilai tambah saja. Pada dasarnya, EVA adalah ukuran kinerja, tetapi akan terjadi kesalahan jika membatasi perannya. EVA juga dapat berfungsi sebagai inti dari proses implementasi strategi yang terkait dengan masing-masing fungsi utama. Seperti ketika manajer merumuskan strategi, mereka harus melakukannya dengan tujuan memaksimalkan kinerja perusahaan di masa mendatang. Alokasi modal juga mendapat manfaat dari penggunaan EVA karena, ketika dikaitkan dengan gaji manajemen, EVA memberikan insentif yang kuat bagi manajer untuk menerapkan investasi yang menciptakan nilai. EVA lebih dari sekadar sistem pengukuran. Ini juga merupakan instrumen untuk mengubah perilaku manajerial. Ini tentang mengubah pola pikir, membuat manajer berpikir secara berbeda tentang pekerjaan mereka. Menerapkan prinsip berbasis nilai membutuhkan penerimaan dan pemahaman di antara semua manajer, yang tidak hanya harus memahami mengapa penciptaan nilai begitu penting tetapi juga harus memahami konsep dasar yang mendasari penciptaan nilai, seperti nilai sekarang bersih (NPV). Singkatnya, salah satu landasan manajemen berbasis nilai adalah membuat keuangan dapat diakses oleh semua manajer, bukan hanya spesialis. Jika manajer diharapkan untuk menciptakan nilai, mereka harus terlebih dahulu memahami arti nilai dan bagaimana pasar modal menentukannya. Salah satu kelebihan EVA adalah membuat teori keuangan yang baik dapat diakses, sehingga manajer operasi, termasuk mereka yang tidak memiliki latar belakang atau pengalaman di bidang akuntansi atau keuangan, dapat memasukkan wawasan dari disiplin ilmu ini ke dalam cara mereka menjalankan bisnis. Mengubah sikap di antara manajer operasi membutuhkan transparansi dalam fungsi keuangan dan

akuntansi, yang berarti tidak hanya mengkomunikasikan tujuan keuangan yang jelas kepada karyawan tetapi juga mencapai "persetujuan". Manajer dan karyawan harus memahami apa tujuan keuangan perusahaan, mengapa tujuan tersebut dipilih, dan apa yang dapat mereka lakukan untuk mencapainya. Dukungan, atau penerimaan atas keharusan yang menciptakan nilai, tidak mungkin tanpa pemahaman semacam itu. Kualitas adalah tanggung jawab semua orang. Penciptaan nilai, juga, merupakan tanggung jawab setiap karyawan, bukan hanya kepada manajer dan ahli keuangan. Profesional keuangan dan akuntansi meletakkan dasar melalui pengukuran dan pelaporan hasil yang tepat. Keuangan juga berkontribusi dalam merancang struktur modal yang tepat yang meminimalkan biaya modal perusahaan. **Tetapi penciptaan nilai riil terletak pada manajer operasi dan karyawan mereka.** Mereka adalah orang-orang yang memproduksi dan menjual produk dan layanan perusahaan, bekerjasama dengan pelanggan dan pemasok, dan menciptakan kompetensi organisasi yang memungkinkan penciptaan nilai yang serius (Young & O'Byrne, 2001).

EVA merupakan sebuah nilai penting bagi perusahaan. EVA adalah perubahan inkremental dalam tingkat imbal hasil atas biaya modal perusahaan. Pada dasarnya, EVA digunakan untuk mengukur nilai yang dihasilkan perusahaan dari dana yang diinvestasikan. Jika EVA bernilai negatif, itu berarti perusahaan tidak menghasilkan nilai dari modal yang diinvestasikan ke dalam bisnis. Dan sebaliknya, bila bernilai positif berarti modal yang diinvestasikan menghasilkan nilai. Nilai tambah ekonomi (EVA) penting karena digunakan sebagai indikator seberapa menguntungkan proyek atau pekerjaan yang dihasilkan perusahaan dan menjadi cerminan kinerja manajemen. Pencapaian EVA ini merupakan proses yang kompleks dari rangkaian tindakan mendorong manajer untuk mengelola harta

perusahaan dan pembelanjaan dengan mengambil keputusan-keputusan yang tepat. EVA dapat diterapkan sampai pada tingkatan yang rendah dalam organisasi, EVA memiliki sesuatu yang tidak dapat dilakukan oleh pengukuran keuangan lainnya, yaitu cara pengukuran dan pengkomunikasian kinerja yang dapat digunakan di semua area, seperti pasar modal, penilaian investasi modal, dan dalam evaluasi serta kompensasi kinerja manajerial.

Kelebihan utama menggunakan EVA sebagai metrik untuk penilaian kinerja adalah mempertimbangkan semua biaya, termasuk biaya modal ekuitas, yang diabaikan dalam akuntansi normal. Kelemahannya adalah dari segi kepraktisan perhitungan. Kesulitan pertama adalah menemukan biaya ekuitas yang tepat. Kedua, EVA belum tentu bisa diterapkan untuk semua jenis perusahaan karena sifat dan ukuran bisnisnya, dan EVA dikesampingkan ketika ROCE dan ROI masih dipertahankan sebagai ukuran rasio kinerja keuangan yang dipandang lebih baik secara komparatif.

Brigham dan Ehrhardt (2002) berpendapat bahwa ukuran yang relatif baru dari kinerja manajerial, nilai tambah ekonomi (EVA) digunakan oleh lebih banyak perusahaan untuk mengikat kompensasi eksekutif dengan maksimalisasi kekayaan pemegang saham. EVA adalah cara untuk mengukur profitabilitas perusahaan yang sebenarnya. Biaya modal hutang (biaya bunga) dikurangkan ketika akuntan menghitung laba bersih, tetapi tidak ada biaya yang dikurangkan untuk memperhitungkan biaya ekuitas biasa. Oleh karena itu, dalam arti ekonomi, laba bersih melebihi pendapatan "sebenarnya". EVA mengatasi kekurangan ini dalam akuntansi konvensional. EVA dihitung dengan mengambil laba operasi setelah pajak dan mengurangkan biaya tahunan dari semua modal yang digunakan perusahaan. Semakin tinggi EVA, semakin banyak kekayaan yang diciptakan

perusahaan untuk para pemegang saham. EVA berfokus pada efektivitas manajerial pada tahun tertentu.

Setiap tahun Majalah Fortune menerbitkan peringkat perusahaan yang paling dikagumi di Amerika. Peringkat perusahaan yang diperdagangkan secara publik di Amerika Serikat menurut jumlah total nilai yang diciptakan. Perusahaan dikagumi, atau tidak dikagumi, karena kinerja keuangannya, tetapi Fortune menggunakan delapan kriteria untuk perusahaan yang paling dikagumi, lima di antaranya nonfinansial yaitu inovasi; kualitas manajemen; tanggung jawab masyarakat dan lingkungan; kemampuan untuk menarik, mengembangkan, dan mempertahankan orang-orang berbakat; dan kualitas produk atau layanan.

Seperti dikemukakan sebelumnya bahwa metrik pengukuran kinerja manajemen dengan ukuran rasio akuntansi tidaklah cukup, karenanya perlu dikembangkan mengingat fokus perusahaan makin kuat terhadap kepentingan investasi pemegang saham dalam jangka panjang. Pendekatan manajemen berbasis nilai menggunakan *economic value added* sebagai indikator profitabilitas kinerja keuangan namun dengan memperhitungkan beberapa faktor yang sebelumnya tidak diperhitungkan dalam metrik rasio laba akuntansi. Nilai tambah ekonomi merupakan ciri khas untuk mengukur keberadaan pengurus suatu asosiasi dalam menciptakan nilai atau *excess return* bagi para investor. Menentukan EVA menggunakan persamaan dasar di mana biaya modal dikurangkan dari NOPAT, ini disebut manfaat ekonomi atau manfaat residu. Keuntungan utama menggunakan EVA sebagai metrik untuk penilaian kinerja adalah bahwa EVA mempertimbangkan semua biaya, termasuk biaya modal ekuitas, yang diabaikan dalam akuntansi normal. Berbeda dengan metrik kinerja keuangan tradisional, seperti laba bersih atau laba per saham (EPS), EVA adalah metrik kinerja yang

menciptakan nilai bagi pemegang saham karena EVA adalah laba yang tersisa setelah dibebani biaya modal dipergunakan perusahaan. Jadi sederhananya, bahwa keuntungan perusahaan yang sesungguhnya harus memperhitungkan biaya modal dan itu diberikan EVA dalam memperhitungkan laba bagi perusahaan dan pemegang saham.

*Economic Value Added* (EVA) atau *Economic Profit* adalah ukuran berdasarkan teknik *Residual Income* yang berfungsi sebagai indikator profitabilitas proyek yang dikerjakan. Premis yang mendasarinya terdiri dari gagasan bahwa profitabilitas nyata terjadi ketika kekayaan tambahan diciptakan untuk pemegang saham dan bahwa proyek yang dikerjakan harus menciptakan imbal hasil di atas biaya modal mereka.

EVA mengadopsi bentuk yang hampir sama dengan pendapatan residual dan dapat dinyatakan sebagai berikut (Corporate Finance Institute Education Inc., 2021):

$$EVA = NOPAT - (WACC * capital\ invested)$$

Sebagaimana telah dikemukakan bahwa, *Economic Value Added* dikembangkan secara komersial selama tahun 1980-an oleh tim penasihat perusahaan dari G. Bennett Stewart, III dan Joel Stern. Metriks keuangan ini memperoleh penerimaan awal dari komunitas keuangan perusahaan karena caranya yang inovatif dalam memandang profitabilitas nyata perusahaan. Tidak seperti ukuran tradisional profitabilitas perusahaan - seperti laba operasi bersih setelah pajak (NOPAT) dan laba bersih - EVA menunjukkan "profitabilitas residual" perusahaan, bersih dari biaya langsung modal utang dan biaya tidak langsung modal ekuitas. Dengan cara ini, EVA berfungsi sebagai ukuran modern dari kesuksesan keuangan perusahaan karena sangat erat hubungannya dengan

persyaratan maksimalisasi kekayaan pemegang saham (Grant, 1997). *Economic Value Added*, atau EVA, adalah ukuran kinerja keuangan yang menggabungkan konsep pendapatan sisa dengan prinsip-prinsip keuangan perusahaan modern - khususnya, bahwa semua modal menciptakan nilai bagi pemegang saham. Perusahaan yang secara konsisten menghasilkan EVA tinggi adalah perusahaan berkinerja terbaik yang dihargai tinggi oleh pemegang saham (Paul A. Dierks dalam Shinta A., 2017).

G. Bennett Stewart, III (2013). Praktik Terbaik EVA. Panduan Definitif untuk Mengukur dan Memaksimalkan Nilai Pemegang Saham. Banyak orang mengira EVA hanyalah ukuran kinerja. Memang begitu, tapi lebih dari itu. EVA memiliki aplikasi untuk setiap aspek manajemen kinerja perusahaan. Ini adalah teknik untuk meningkatkan proses perencanaan, dan kerangka kerja untuk menilai keputusan, mengukur investasi, dan membentuk strategi. Itu adalah dasar dari rencana bonus yang mengubah manajer dan karyawan menjadi pemilik/operator yang penuh informasi dan tercerahkan. Pada intinya yang paling sederhana, EVA adalah penghitungan laba tiga baris sederhana yang dapat dipahami siapa pun:  $Sales - Operating costs - Capital costs$ . EVA dimulai dengan penjualan. Beberapa kritikus mengatakan EVA akan memotivasi manajer untuk mempersingkat pelanggan. Tapi bagaimana itu bisa terjadi? EVA tidak bisa ada di garis bawah tanpa menghasilkan penjualan di garis atas, dan tidak ada peningkatan yang berkelanjutan dalam EVA tanpa pertumbuhan penjualan yang berkelanjutan. Kepuasan pelanggan, bisnis yang berulang, inovasi, dan pertumbuhan sangat penting, bahkan itu pun tidak cukup, EVA menuntut lebih banyak. Ini adalah ukuran kinerja laba yang paling menantang.



### 3.13. EVA sebuah Solusi

Meskipun memaksimalkan *excess return* harus menjadi tujuan akhir dari perusahaan berbasis nilai, *excess return* memiliki kelemahan penting dalam hal memotivasi dan mengevaluasi manajer. Pertama, *excess return* tidak mungkin efektif dalam memotivasi manajer di bawah jajaran manajemen puncak, karena hanya dapat dihitung untuk entitas yang diperdagangkan secara publik. Divisi operasi tidak memiliki harga saham, dan dengan demikian tidak mungkin untuk mengamati kekayaan pemegang saham yang sebenarnya. Masalah ini berlaku sama untuk MVA. Dengan kata lain, *excess return* dan MVA hanya dapat diamati pada tingkat perusahaan, mereka tidak dapat diamati untuk divisi operasi. Untuk manajer bawahan, hubungan antara tindakan mereka dan *excess return* terlalu jauh untuk secara efektif memotivasi mereka dalam usaha menciptakan nilai atau berfungsi sebagai indikator andal dari kontribusi mereka terhadap nilai pemegang saham (*shareholder's valued*). Namun ditinjau secara kolektif, dampak kegiatan manajer tersebut terhadap harga saham perusahaan dan *excess return* sangat besar. Tindakan semua karyawan perusahaan - terutama manajer satu, dua, dan tiga tingkat di bawah dewan eksekutif - pada akhirnya menentukan kemampuan perusahaan dalam memberikan nilai kepada pemegang sahamnya secara sistematis dan menciptakan banyak *excess return*. Manajer mungkin kurang memiliki peran strategis bagi perusahaan tetapi dilain pihak para bawahan mereka benar-benar bisa menarik dan menghasilkan pelanggan perusahaan.

Young & O'Byrne (2000), EVA dihitung sebagai berikut:

$$\begin{aligned} & \text{Net sales} \\ & - \text{Operating expenses} \\ & \text{-----} \\ & = \text{Operating profit (or earnings before interest and tax, EBIT)} \\ & - \text{Tax} \\ & \text{-----} \\ & = \text{Net operating profit after tax (NOPAT)} \\ & - \text{Capital charges (Invested capital X Cost of capital)} \\ & \text{-----} \\ & = \text{EVA} \end{aligned}$$

Dimana EBIT = laba sebelum bunga dan pajak, NOPAT = laba bersih operasi setelah pajak, dan beban permodalan = modal yang diinvestasikan X biaya modal.

Tidak seperti halnya pengukuran *market-based*, seperti *excess return* dan MVA, EVA dapat dihitung pada tingkat divisi. Jika NOPAT, yang mengukur laba setelah pajak yang dihasilkan perusahaan dari operasi, modal yang diinvestasikan, dan WACC diketahui, maka EVA dapat, secara teori, dihitung untuk entitas, termasuk divisi, departemen, lini produk, segmen bisnis geografis, dan sebagainya. Entitas yang dimaksud tidak harus melalui perdagangan publik. Oleh karena itu, EVA dapat digunakan untuk menilai tingkat divisi saat menghasilkan *excess return* atau MVA.

EVA juga memenuhi kriteria selanjutnya, yaitu untuk pengukuran kinerja, bukan ukuran saham. EVA adalah aliran, karena itu adalah ukuran keuntungan. Semua ukuran laba, menurut definisi, adalah arus. Seperti yang akan kita lihat, EVA adalah sarana untuk mengubah ukuran saham dari *excess return* menjadi

aliran. Perbedaan utama antara EVA dan ukuran laba yang lebih konvensional adalah bahwa EVA adalah elemen "ekonomis" sebagai lawan dari laba "akuntansi". Hal ini didasarkan pada gagasan bahwa dalam bisnis untuk mendapatkan apa yang ekonomis, sebut saja "sewa" (yaitu, pengembalian investasi abnormal), pendapatan harus cukup untuk menutupi bukan hanya semua biaya operasi tetapi juga semua biaya modal (termasuk biaya ekuitas keuangan). Tanpa prospek keuntungan ekonomi, tidak akan ada penciptaan kekayaan bagi investor. Gagasan keuntungan ekonomi menegaskan hubungan EVA dengan kekayaan pemegang saham, dari metrik berbasis nilai. Kita bisa menarik hubungan yang lebih eksplisit antara keduanya. Perlu diingat bahwa tujuan dari perusahaan yang berorientasi pada nilai adalah untuk memaksimalkan *excess return*.

Masih menggunakan rumusan Young, *to understand this relationship, we should first note that,*

$$\text{Market value} = \text{invested capital} + \text{present value of future EVAs}$$

Kita akan membuktikan persamaan kesetaraan ini nanti, tetapi untuk saat ini, maksud utamanya adalah bahwa nilai perusahaan pada tanggal tertentu (seperti awal periode pengukuran *excess return*) adalah fungsi dari ekspektasi pasar modal di masa depan EVA. Semakin tinggi harapan ini, semakin tinggi nilai perusahaan.

EVA masa depan (*future EVAs*) berasal dari dua sumber yaitu kelanjutan dari tingkat kinerja yang telah dicapai dan peningkatan EVA. Ketika modal yang diinvestasikan ditambahkan ke nilai kapitalisasi EVA saat ini (EVA/WACC), kita memiliki nilai hasil operasi perusahaan saat ini (COV). Inilah nilai pasar (*market value*) perusahaan jika pasar modal mengharapkan kinerja EVA yang sama untuk selama-lamanya seperti yang telah dicapai perusahaan dalam beberapa tahun

terakhir. COV sama dengan jumlah modal yang diinvestasikan dan nilai kapitalisasi EVA saat ini. Nilai kapitalisasi EVA saat ini sama dengan tingkat EVA saat ini dibagi dengan biaya modal. Nilai kapitalisasi peningkatan EVA dikenal sebagai nilai pertumbuhan masa depan (FGV). Karena itu:

$$\begin{aligned} \text{Market value} &= \text{current operation value} + \text{future growth value} \\ &= \text{invested capital} + \text{capitalized value of current EVA} \\ &\quad + \text{future growth value} \end{aligned}$$

Singkatnya, FGV adalah nilai kapitalisasi dari peningkatan EVA yang diharapkan selama semua periode mendatang. Dengan kata lain, itu sama dengan nilai sekarang dari peningkatan EVA yang diharapkan di semua tahun mendatang, didiskontokan pada biaya modal. Ini dapat dengan mudah diperkirakan dengan mengurangi COV dari nilai pasar (*market value*) perusahaan. Karena harapan tersebut perusahaan dapat meningkatkan EVA dari satu tahun ke tahun berikutnya dan harga saham justru turun. Pasar mungkin hanya mengharapkan peningkatan yang lebih besar. Kita sekarang dapat menyatakan kembali nilai pasar (*market value*) perusahaan sebagai berikut:

$$\begin{aligned} \text{Market value} &= \text{invested capital} \\ &\quad + \text{capitalized value of current EVA} \\ &\quad + \text{capitalized value of expected EVA improvement} \end{aligned}$$

Ini juga berarti bahwa agar harga saham perusahaan naik, perusahaan harus melakukan salah satu atau keduanya yaitu melebihi ekspektasi EVA pada tahun berjalan dan/atau menciptakan FGV berlebih. Peningkatan EVA berlebih (*excess EVA improvement*) berarti melakukan lebih baik daripada yang diharapkan pasar modal pada tahun tertentu. *Excess FGV* berarti FGV pada akhir periode pengukuran *excess return* lebih tinggi dari yang diharapkan pasar modal pada awal periode.

Sejalan dengan pendapat sebelumnya, Helfert (2000) juga mendiskusikan tentang *Economic Value Added* (EVA), ia menyatakan bahwa EVA merupakan tolok ukur untuk mengetahui apakah suatu bisnis menghasilkan nilai di atas biaya modal dari sumber daya yang dipergunakannya (*to be employeed*). Selanjutnya ia merumuskan EVA sebagai berikut:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \text{C.k}$$

**Where:**

**NOPAT = *Net Operating Profit After Taxes (Adjusted)***

**C = *Capital base employed***

**k = *Weighted average cost of capital (WACC)***

**Step 1: *Calculation NOPAT (Adjusted).***

**Step 2: *Calculation Capital base employed Capital***

**= *Debts (Long + Short Term Debt) + Equity, or***

***Working Capital (CA – CL) + Fixed Asset***

**Step 3: *Calculation of WACC***

**Step 4: *Calculation EVA = NOPAT – C.k***

Esensi penting EVA pada akhir bagian ini bisa diungkapkan bahwa EVA dapat dijadikan masukan penyempurnaan metriks akuntansi dalam menilai kinerja keuangan. EVA dapat dimasukan sebagai ukuran atau indikator kinerja perusahaan sebagai komponen profitabilitas yang *fair* karena dihitung berbasis nilai dengan menggunakan faktor diskonto (*discount factor*) untuk memberikan nilai instrinsik. Metriks akuntansi dapat dikembangkan dengan memperhitungkan seluruh beban biaya relevan terhadap profitabilitas terutama memasukkan semua unsur biaya sumber permodalan yang digunakan (*opportunity cost of capital*). Dengan demikian perolehan laba perusahaan telah dengan semestinya diakui dan dikomparasikan berdasar nilai waktu yang sama saat ini (*present value*). *Opportunity cost* yang diaplikasikan bisa didekati dengan perhitungan biaya modal

rata-rata tertimbang *weighted average cost of capital* (WACC) atas bauran sumber pembiayaan yang dihitung secara rerata menurut porsi penggunaannya. Terlepas dari masih diperlukan penyempurnaan perhitungan tingkat diskonto (*discount rate*) dan estimasi harga biaya modal, EVA bisa dianjurkan untuk ditambahkan sebagai alternatif alat tambahan untuk menganalisis perusahaan dalam mencapai tujuan keuangan perusahaan.

Analisis perusahaan menggunakan EVA (*company analysis using EVA*) dapat dimulai, setidaknya untuk menyoroti tentang strategi pertumbuhan EVA (*the EVA growth strategy*) dan strategi menilai EVA (*the EVA value strategy*).

Analisis keuangan umumnya diperlukan untuk menemukan perusahaan terbaik di pasar. Dalam "*value style*" investasi yang populer, fokus penelitian terutama pada harga saham perusahaan daripada tingkat pertumbuhan baru-baru ini dalam pendapatan per sahamnya. Asumsi investasi adalah bahwa harga saham perusahaan telah jatuh terlalu jauh dan terlalu cepat mengingat prospek pendapatan masa depan perusahaan dan kualitas ekonomi dari aset yang digunakan dalam bisnis. Dalam praktiknya, portofolio nilai yang diungkapkan sebagian besar terdiri dari saham perusahaan yang memiliki rasio pendapatan-harga yang relatif rendah, rasio harga terhadap nilai buku yang rendah, dan perusahaan yang berorientasi nilai dividen yang relatif tinggi akan terapresiasi ke tingkat yang lebih konsisten, dengan potensi penciptaan kekayaan sejati perusahaan. Meskipun pertumbuhan konvensi dan strategi nilai menekankan pada tingkat yang berbeda-beda pentingnya penelitian Harga dan Pendapatan, ada kesamaan antara pendekatan aktif untuk manajemen investasi. Dalam setiap kasus, tujuan utamanya adalah untuk memaksimalkan kemungkinan kesuksesan finansial sambil meminimalkan risiko membayar terlalu banyak untuk saham (tampaknya) perusahaan yang salah harga.

Dalam gaya pertumbuhan, investor mencoba untuk menghindari membayar kelipatan yang berlebihan untuk perusahaan-perusahaan yang memiliki pengembangan produk yang tidak realistis dan ekspektasi pertumbuhan pendapatan, dalam strategi nilai populer, investor aktif menghindari sekuritas utang dan ekuitas perusahaan yang mungkin mengunci "murah" adalah pasar, ketika, pada kenyataannya, harga rendah mereka merupakan cerminan pasar yang efisien dari peluang pertumbuhan masa depan perusahaan yang buruk (Grant, 1997). Penilaian investasi dan portfolio pada umumnya memang dilakukan investor fokus pada harga saham perusahaan daripada tingkat pertumbuhan dalam pendapatan per sahamnya. Asumsinya bisa saja didasarkan pada keadaan dimana harga saham perusahaan telah jatuh terlalu jauh dan terlalu cepat mengingat prospek pendapatan masa depan perusahaan dan kualitas ekonomi dari aset yang digunakan dalam bisnis. Dalam praktiknya, nilai portofolio yang terungkap sebagian besar terdiri dari saham perusahaan yang memiliki rasio pendapatan-harga (*price earning ratio*) yang relatif rendah, rasio harga terhadap nilai buku (*price to book value ratio*) yang rendah, dan perusahaan yang berorientasi nilai dividen yang relatif tinggi akan terapresiasi ke tingkat yang lebih konsisten dengan potensi penciptaan kekayaan perusahaan. Meskipun konvensi pertumbuhan dan strategi nilai menekankan pada berbagai tingkat pentingnya telaah *price* dan *earning*, tetapi ada kesamaan antara kedua pendekatan ini untuk manajemen investasi. Dalam setiap kasus, tujuan utamanya adalah untuk memaksimalkan kemungkinan keberhasilan finansial sambil meminimalkan risiko membayar terlalu banyak untuk saham perusahaan yang salah harga. Dalam menilai aspek pertumbuhannya, bisa dimengerti jika investor mencoba menghindari membayar kelipatan yang berlebihan untuk perusahaan yang memiliki pengembangan produk dan ekspektasi pertumbuhan

pendapatan yang tidak realistis, padahal kenyataannya harga rendah, maka dari cerminan pasar yang efisien (*efficient market point of view*) keadaan ini merupakan peluang pertumbuhan masa depan yang buruk bagi perusahaan.

Ini sudut pandang investor demi kepentingan investasinya di pasar modal dan portofolionya yang berorientasi “*risk & return*”. Sejalan dengan itu, dari sudut pengurus, perusahaan sadar terhadap kewajibannya, yaitu menyajikan sikap kerja profesional dengan upaya melakukan tata kelola perusahaan yang baik untuk menghasilkan kinerja terbaik perusahaan sesuai (*meet*) dengan harapan investor seharusnya dilakukan. Para eksekutif mengelola bisnis sedemikian rupa sehingga bisnis yang ditangani bisa menciptakan harga saham yang secara fundamental dapat dipertanggungjawabkan dan bahkan bisa menjadi *asset* unggulan di pasar, dan menjadi pilihan terbaik bagi investor. Dari momentum inilah nilai tambah ekonomi (EVA) yang dihitung dengan tepat memenuhi aspek fundamentalnya diharapkan menjadi pendorong harga saham yang bernilai selaras dan pantas untuk menjadi pertimbangan penilaian kinerja keuangan perusahaan baik dari sudut pandang manajemen maupun investor dan bahkan bagi *stakeholder*. Karena itu, perusahaan, dalam hal ini, dapat melakukan analisis bisnis terutama terhadap kinerja keuangan melalui keterwakilan profitabilitas dengan memasukkan formula EVA yang mendasarkan pada prinsip dan pendekatan manajemen berbasis nilai (*value based management*). Karena berbasis nilai itulah persoalan lain seperti apakah saham berada pada posisi *overpriced* atau *underproced* menjadi lebih mudah diatasi pula.



### **3.14. Konsepsi Pendidikan Sebagai Pendorong Penciptaan Nilai Perusahaan.**

Bagian ini membahas faktor pendidikan dalam hubungannya dengan pengembangan sumber daya manusia yang berfokus pada pelatihan & pengembangan karyawan dan pengendaliannya dalam melakukan pekerjaan sebagai variabel bebas (*independent variable*) dan kinerja karyawan secara individu maupun secara kolektif bagi organisasi sebagai variabel terikat (*dependent variable*). Penelitian dibagi kedalam dua bidang berdasarkan perspektif nonkeuangan dan perspektif nonkeuangan & keuangan sehingga pengelompokan variabel mengikuti bidang atau wilayah perspektif tersebut dengan mempelajari hubungan sebab-akibat (*cause-effect*) dan terjadinya dorongan yang menghasilkan peningkatan kinerja. Interaksi antar variabel dalam hubungan sebab-akibat ini merupakan proses kontinum *leading – lagging*, yaitu kekuatan pengaruh variabel nonkeuangan disatu sisi terhadap variabel keuangan disisi yang lain hingga mewujudkan manfaat dan nilai bagi organisasi.

Hasil kajian hubungan sebab-akibat dinyatakan ke dalam rumusan hipotesis, maka perlu dihitung korelasi antara dua atau lebih dari faktor yang diukur atas interaksi yang terjadi. Paradigma yang dapat dibangun adalah sebuah rangkaian sebab-akibat dan hasilnya yang terinspirasi oleh pernyataan Kaplan & Norton (1996), bahwa manajer dapat membantu memvalidasi hubungan sebab-akibat yang dihipotesiskan dengan mengukur korelasi antara dua atau lebih ukuran. Korelasi di antara variabel-variabel ini memberikan konfirmasi yang kuat tentang strategi unit bisnis. Jika korelasi yang dihipotesiskan tidak ditemukan dari waktu ke waktu, organisasi memiliki bukti bahwa teori yang mendasari strateginya tidak berfungsi.

Pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya mendorong pencapaian kinerja karyawan secara individu. Dalam pembahasan, peristiwa ini dimasukkan ke dalam pendekatan 1 yaitu dalam wilayah perspektif “nonkeuangan”.

Peningkatan kinerja karyawan dikemudian memberi manfaat bagi organisasi berupa hasil kerja kolektif. Pelatihan dan pengembangan, dan pengendalian biaya merupakan unsur non-finansial yang mendorong terpenuhinya hasil kerja secara komersial bagi organisasi yaitu berupa pendapatan yang meningkat, dan bersamaan dengan itu diharapkan terpenuhinya pengelolaan biaya produksi dan biaya lainnya secara efisien. Pendapatan dan efisiensi biaya ini selanjutnya mendorong dihasilkannya kinerja keuangan seperti laba kotor, laba bersih dan laba bersih operasi sebelum pajak (NOPAT), yang adalah bagian dari metrik keuangan berupa profitabilitas. Setelah mengurangi NOPAT dengan biaya modal yang dipergunakan maka diperoleh nilai tambah ekonomi bagi perusahaan disebut EVA. Jadi EVA bisa disebut profitabilitas berbasis nilai. Sampai dengan batas ini telah terjadi hubungan korelasional unsur nonkeuangan dengan unsur keuangan. Kejadian yang mendorong pencapaian kinerja keuangan ini dihas pada pendekatan 2 yaitu dalam perspektif “nonkeuangan & keuangan”.

Bila pencapaian kinerja keuangan pada akhirnya berupa EVA, maka dari aspek fundamental EVA yang bernilai positif sangat berpotensi mendorong meningkatnya nilai perusahaan melalui naiknya harga saham di pasar modal. **Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa proses kontinum *leading – lagging* dari unsur-unsur nonkeuangan dan keuangan pada dasarnya merupakan sebuah rangkaian interaksi penciptaan nilai perusahaan.**

#### 4. KERANGKA PEMIKIRAN, PENELITIAN TERDAHULU DAN HIPOTESIS

Penelitian bertujuan menemukan bauran ukuran hasil (*outcome*) dan pendorong kinerja (*performance drivers*). Pertama-tama pendekatannya dimulai dari lingkup non-keuangan yang membahas proksi pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya tentang pengaruhnya terhadap kinerja karyawan. Kinerja karyawan individual ini kemudian dibuktikan merupakan kontribusi kolektif faktor SDM terhadap organisasi. Kinerja karyawan secara kolektif perwujudannya berupa hasil bisnis (*business results*) yang dapat diukur ke dalam metrik keuangan. Berdasarkan pemikiran ini maka pada tahap berikutnya yaitu untuk pendekatan kedua, penelitian diarahkan pada lingkup nonkeuangan & keuangan. Dan oleh karenanya pada pendekatan kedua dibahas pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya terhadap kinerja keuangan perusahaan, yaitu profitabilitas dan nilai tambah ekonomi (EVA). Dengan demikian ditemukan paradigma yang dapat diungkapkan menjadi suatu pernyataan bahwa faktor SDM adalah pendorong pencapaian kinerja keuangan yang pada gilirannya menciptakan nilai ekonomi perusahaan. Dengan mengikuti paradigma ini penelitian berusaha mencari hubungan sebab-akibat kontinum antara variabel nonkeuangan (*leading*) sebagai pendorong kinerja di satu sisi dan variabel keuangan sebagai hasil (*lagging*) di sisi yang lain. Dengan demikian secara operasional penelitian dapat dibagi ke dalam 2 (dua) perspektif yaitu, perspektif nonkeuangan tentang hubungan faktor pendidikan SDM dengan kinerjanya, dan perspektif nonkeuangan & keuangan yaitu sekitar hubungan kinerja kolektif SDM terhadap kinerja keuangan perusahaan. Pada akhirnya penelitian berupaya menganalisis secara menyeluruh faktor pendidikan SDM yang diproksikan dengan pelatihan dan pengembangan karyawan, dan pengendalian biaya tentang pengaruhnya terhadap kinerja karyawan, dimana kinerja karyawan dianggap sebagai *outcome* secara kolektif mendorong pencapaian kinerja

keuangan melalui *leading-lagging* profitabilitas yang kemudian bergerak kearah penciptaan nilai tambah ekonomi (EVA).

Adapun pada perspektif nonkeuangan & keuangan, penelitian fokus pada beberapa indikator yang peneliti anggap relevan, berdasarkan teori dan pendapat para ahli. Contohnya, proksi pelatihan & pengembangan peneliti menggunakan indikator: 1) biaya pelatihan & pengembangan yang dikeluarkan oleh perusahaan setiap tahunnya (*training and development expenses*), dan 2) produktivitas karyawan rata-rata per tahun (*Employee productivity*). Untuk proksi pengendalian biaya peneliti memilih indikator: 1) implementasi system manajemen mutu dengan standar ISO (*the company implements quality management system with ISO standards*), 2) intensitas perusahaan dalam melakukan review terhadap akurasi dokumen tender (*the intensity of the company in reviewing the accuracy the tender documentation*), dan 3) upaya perusahaan dalam merealisasikan biaya dengan tidak melampaui anggarannya (*the effort of the company to realize the cost not to exceed the established budget*). Sedangkan untuk unsur profitabilitas sebagai kinerja keuangan yang terpenting bagi perusahaan dipilih unsur-unsur utamanya yaitu, pendapatan bersih perusahaan (*revenue*), laba kotor (*gross profit*), laba bersih (*net profit*), dan laba operasional setelah pajak (NOPAT), dan sebagai *ultimate variable* adalah nilai tambah ekonomi (EVA).

Sebelum sampai pada pengungkapan hipotesis, maka mendasarkan pada latar belakang, tujuan penelitian, dasar teori dan beberapa hasil penelitian terdahulu yang sejenis, dan dengan menggunakan asumsi-asumsi tertentu, terbentuklah kerangka pemikiran yang mencerminkan terdapatnya beberapa hubungan atau pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen berikut ini.

#### **4.1. Kerangka Pemikiran Hubungan Pendidikan dengan Kinerja Individu Karyawan.**

##### **4.1.1. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan terhadap Kinerja karyawan**

Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu terkait pengaruh pelatihan & pengembangan terhadap kinerja karyawan.

Melalui penelitian di perusahaan perbankan di Pakistan, (Imran dan Tanveer, 2005) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan yang kuat antara pelatihan & pengembangan dan kinerja karyawan. Pelatihan dan Pengembangan bermaksud mempersiapkan karyawan untuk berkontribusi lebih baik pada organisasi. Oleh karena itu, menurut hasil penelitian dapat dinyatakan bahwa pelatihan & pengembangan memiliki dampak positif terhadap kinerja karyawan. Hasil penelitian ini diukung oleh temuan pada industri yang sama, yaitu sektor perbankan di Bangladesh, bahwa berdasarkan hasil analisis, ditemukan korelasi antara semua variabel independen dan dependen sangat positif. Variabel-variabel independen tersebut adalah pelatihan, motivasi karyawan dan kepuasan kerja, dan kinerja karyawan sebagai variabel dependen. Di antara variabel independen tersebut variabel pelatihan karyawan yang menunjukkan bukti paling signifikan koefisien korelasinya. Sehingga hasil penelitian menyimpulkan, terdapat hubungan yang signifikan pelatihan karyawan dengan kinerja karyawan (Afroz, 2018).

Berikut hasil penelitian sejenis, dilakukan pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey di Manado, Indonesia. Berdasarkan analisis regresi dan korelasi, pendidikan dan pelatihan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja karyawan. Pendidikan dan pelatihan secara bersama berpengaruh terhadap

kinerja karyawan. Pendidikan dan pelatihan mempunyai kontribusi atau proporsi sumbangan yang cukup besar terhadap variasi (naik-turunnya) kinerja karyawan, disamping variasi yang dijelaskan oleh faktor-faktor lain. Terdapat hubungan yang sangat erat antara pendidikan dan pelatihan dengan efektivitas kerja pegawai (Turere, 2013). Pendidikan menghasilkan pengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan. Pelatihan menghasilkan pengaruh signifikan terhadap kemampuan kerja karyawan. Kemampuan kerja karyawan menghasilkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Maka kesimpulannya adalah, pendidikan dan pelatihan menghasilkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Kesimpulan ini dibuktikan melalui penelitian pada perusahaan PT Petrokimia Gresik di Indonesia oleh Ratnasari & Sunuharyo (2018). Melengkapi penelitian tersebut, berikut penelitian terhadap pekerja tenun di Bali, Indonesia, yaitu berupa kajian dimensi kompetensi terhadap kinerja pekerja yang dimediasi oleh komitmen kerja yang menyimpulkan bahwa kompetensi yang diprosikan melalui pengetahuan, keterampilan, dan sikap, secara positif dan signifikan mampu mempengaruhi komitmen kerja. Kompetensi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja, peningkatan signifikan dalam pengetahuan kerja, keterampilan kerja, dan sikap kerja dapat mendorong komitmen kerja dan kinerja. Pengetahuan kerja memiliki kontribusi terbesar di antara elemen kompetensi lainnya. (Martini, et all. 2020).

**Berdasarkan uraian di atas, diduga pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

#### **4.1.2. Pengaruh Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Karyawan.**

Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh pengendalian biaya terhadap kinerja karyawan.

Kunci dari kinerja yang efektif adalah apabila tujuan anggaran tercapai dan partisipasi manajer memegang peranan penting dalam pencapaian tujuan tersebut (Argyris 1955 dalam Kartasari, 2019). Anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan bisa dipakai sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Kinerja seseorang dikatakan efektif apabila tujuan atau sasaran anggaran bisa tercapai dan partisipasi dari bawahan memiliki peranan penting dalam mencapai sasaran anggaran tersebut (Argyris 1992 dalam Soetrisno, 2010).

Pengendalian biaya dapat dilakukan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*), maka Anggarini dan Sujana (2016) melakukan penelitian pada Bank Pembangunan Daerah (BPD) Bali Cabang Tabanan di Indonesia, untuk menguji sejauh mana partisipasi anggaran dan motivasi kerja berpengaruh terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Motivasi berpengaruh positif dalam hubungan antara partisipasi anggaran pada kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan variabel motivasi mampu memoderasi dan memperkuat hubungan antara partisipasi anggaran terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Putra (2011) yang menunjukkan bahwa motivasi dapat mempengaruhi secara signifikan dalam hubungan antara partisipasi anggaran pada kinerja manajerial.

Akuntansi pertanggungjawaban dapat dijadikan suatu sistem kontrol yang penting sebagai sumber informasi guna memfasilitasi proses dalam pengambilan keputusan jangka pendek ataupun jangka panjang (Al-shomaly, 2013). Pendekatan pengendalian biaya dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban juga diteliti oleh Ayusta, Savitri dan Mimba (2020) pada suatu pusat pembelanjaan yang memiliki kegiatan operasional yang luas di Kabupaten Gianjar Bali, Indonesia dengan tujuan untuk mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada efektivitas pengendalian biaya dengan motivasi kerja sebagai pemoderasi. Teknik analisis yang digunakan adalah *Moderate Regression Analysis*. Hasil penelitian menunjukkan bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif pada efektivitas pengendalian biaya. Dan motivasi kerja mampu memoderasi hubungan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada efektivitas pengendalian biaya.

Pengendalian intern adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan manajemen tentang reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (Arens dalam Arifiyani dan Sukirno, 2012). Selain pengendalian intern faktor yang dapat mempengaruhi perilaku etis karyawan adalah kepatuhan. Kepatuhan merupakan suatu spesifikasi, standar atau hukum yang telah diatur dengan jelas yang biasanya diterbitkan oleh lembaga atau organisasi yang berwenang dalam suatu bidang tertentu (Anugrahini et al, 2010). Faktor yang lainnya yang dapat mempengaruhi perilaku etis karyawan dalam perusahaan yaitu dengan adanya kompensasi manajemen. Kompensasi manajemen adalah



berbagai bentuk imbalan yang diberikan organisasi kepada karyawan atas waktu, pikiran dan tenaga yang telah dikontribusikannya kepada organisasi. Penelitian dilakukan oleh Arifiyani dan Sukirno (2012) pada Perusahaan PT Adi Satria Abadi Yogyakarta, Indonesia. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa Pengendalian Intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan. Kepatuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan. Kompensasi manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan. Pengendalian Intern, Kepatuhan dan Kompensasi Manajemen secara bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan. Sejalan dengan itu Taradipa (2017) juga meneliti pengaruh pengendalian intern terhadap kinerja karyawan pada Perusahaan PT Bank Panin Tbk., Cabang Kendari di Indonesia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa Pengendalian Intern berpengaruh signifikan terhadap Kinerja karyawan. Kenyataan ini sejalan dengan tujuan Pengendalian Intern yakni untuk memberi keyakinan memadai tentang pencapaian tujuan perusahaan, keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap perundang-undangan yang berlaku. Penelitian terkait dengan isu-isu diatas dilakukan oleh Hakim (2018) pada PT Inti Bumi Perkasa di Indonesia, yang menyatakan bahwa Sistem Pengendalian Manajemen berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

**Berdasarkan uraian di atas, diduga pengendalian biaya berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

#### **4.1.3. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.**

Imran & Tanveer (2005) menyimpulkan hasil penelitiannya bahwa terdapat hubungan yang kuat antara Pelatihan & Pengembangan dan kinerja karyawan. Ini sama dengan temuan (Afroz, 2018) pelatihan karyawan menunjukkan bukti paling signifikan koefisien korelasi dengan kinerja, sehingga hasil penelitian menyimpulkan, terdapat hubungan yang signifikan antara pelatihan karyawan dengan kinerja karyawan. Sejalan dengan itu Turere (2013) menyatakan, terdapat hubungan yang sangat erat antara pendidikan dan pelatihan dengan efektivitas kerja pegawai, Ratnasari & Sunuharyo (2018), pendidikan dan pelatihan menghasilkan pengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan. Dimana, kompetensi kerja berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja, yaitu bahwa peningkatan signifikan dalam pengetahuan, keterampilan, dan sikap kerja dapat mendorong komitmen kerja dan kinerja (Martini, et al. 2020). Menurut beberapa hasil penelitian tersebut dan seperti halnya dinyatakan sebelumnya maka dapat ditegaskan kembali bahwa Pelatihan dan Pengembangan berpengaruh terhadap Kinerja Karyawan.

Anggaran yang ditetapkan oleh perusahaan bisa dipakai sebagai alat pengendalian untuk mengukur kinerja manajerial. Kinerja seseorang dikatakan efektif apabila tujuan atau sasaran anggaran bisa tercapai dan partisipasi dari bawahan memiliki peranan penting dalam mencapai sasaran anggaran tersebut (Argyris 1992 dalam Soetrisno, 2010). Pengendalian biaya dapat dilakukan dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban (*responsibility accounting*), dan bahwa partisipasi anggaran berpengaruh positif pada kinerja manajerial. Adanya pengaruh positif serta signifikan antara partisipasi anggaran dengan kinerja manajerial, konsisten dengan

penelitian Putra (2011) yang menunjukkan bahwa motivasi dapat mempengaruhi secara signifikan dalam hubungan antara partisipasi anggaran dan kinerja manajerial. Selanjutnya dinyatakan, akuntansi pertanggungjawaban dapat dijadikan suatu sistem kontrol yang penting sebagai sumber informasi guna memfasilitasi proses dalam pengambilan keputusan jangka pendek ataupun jangka panjang (Al-shomaly, 2013). Pendekatan pengendalian biaya dengan penerapan akuntansi pertanggungjawaban juga diteliti oleh Ayusta, Savitri dan Mimba (2020) dengan bukti empiris bahwa akuntansi pertanggungjawaban berpengaruh positif pada efektivitas pengendalian biaya, dan motivasi kerja mampu memoderasi hubungan penerapan akuntansi pertanggungjawaban pada efektivitas pengendalian biaya. Pengendalian intern adalah proses yang dirancang untuk memberikan kepastian yang layak mengenai pencapaian tujuan manajemen tentang reliabilitas pelaporan keuangan, efektivitas dan efisiensi operasi, dan kepatuhan terhadap hukum dan peraturan yang berlaku (Arens dalam Arifiyani dan Sukirno, 2012). Selain pengendalian intern faktor yang dapat mempengaruhi perilaku etis karyawan adalah kepatuhan. Kepatuhan merupakan suatu spesifikasi, standar atau hukum yang telah diatur dengan jelas yang biasanya diterbitkan oleh lembaga atau organisasi yang berwenang dalam suatu bidang tertentu (Khristina dalam Arifiyani & Sukirno 2012). Pengendalian Intern berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan. Kepatuhan berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan. Kompensasi manajemen berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan. Pengendalian Intern, Kepatuhan dan Kompensasi Manajemen secara

bersama-sama berpengaruh positif dan signifikan terhadap Perilaku Etis Karyawan (Arifiyani & Sukirno 2012). Sejalan dengan itu Taradipa (2017), Pengendalian Intern berpengaruh terhadap kinerja karyawan dan berpengaruh terhadap pencapaian tujuan perusahaan akan keandalan pelaporan keuangan, dan kepatuhan terhadap perundang-undangan yang berlaku. Hal ini sejalan pula dengan penelitian tentang Sistem Pengendalian Manajemen yang memberi hasil sama oleh Hakim (2018). Maka dari itu dalam uraian sebelumnya telah ditegaskan adanya pengaruh pengendalian biaya terhadap kinerja karyawan.

**Berdasarkan uraian di atas, diduga pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan.**

#### **4.2. Hipotesis Perspektif Nonkeuangan Pengaruh Pendidikan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Individu Karyawan.**

##### **4.2.1. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan terhadap Kinerja karyawan.**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan terhadap kinerja karyawan.

- **Hipotesis (H<sub>1</sub>):**

Terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan terhadap kinerja karyawan.

##### **4.2.2. Pengaruh Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Karyawan.**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>)**

Tidak terdapat pengaruh pengendalian biaya terhadap kinerja karyawan

- **Hipotesis (H<sub>2</sub>)**

Terdapat pengaruh pengendalian biaya terhadap kinerja karyawan.

#### 4.2.3. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan.

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

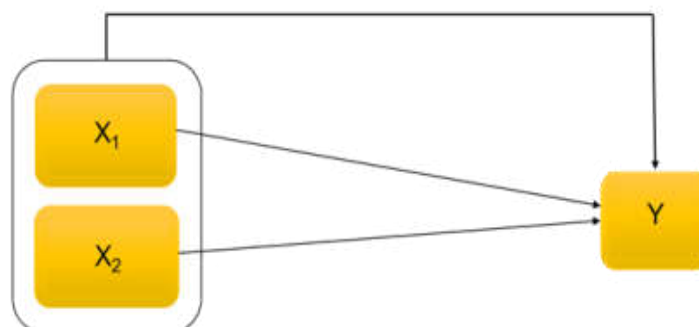
- **Hipotesis (H<sub>3</sub>):**

Terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.

Mendasarkan pada uraian dan dugaan pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen dari kerangka berpikir di atas, berikut adalah skema (*framework*) hubungan antar variabel untuk perspektif nonkeuangan (pendekatan 1).

#### Skema Hubungan Antar Variabel Perspektif Nonkeuangan

Kerangka berpikir: Hubungan Antar Variabel (perspektif nonkeuangan) - Pendekatan 1



Y = Kinerja Karyawan (variabel dependen)

X<sub>1</sub> = Pelatihan & Pengembangan (variabel independen)

X<sub>2</sub> = Pengendalian Biaya (variabel independen)

### **4.3. Kerangka Pemikiran Hubungan Pelatihan dan Pengembangan Karyawan, dan Pengendalian Biaya dengan Kinerja Keuangan Korporasi Secara Kolektif.**

#### **4.3.1. Pengaruh Pelatihan dan pengembangan terhadap pendapatan.**

Berikut adalah beberapa hasil penelitian terdahulu tentang pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja perusahaan, terutama tentang kinerja keuangan. Tujuan utama dari penelitian yang dilakukan Khan (2011) adalah bagaimana pelatihan meningkatkan kinerja karyawan. Seorang peneliti mengatakan bahwa pelatihan meningkatkan atau mengembangkan keterampilan manajerial (Robert T. Rosti Jr, Frank shipper, 1998), meskipun berfokus pada efisiensi dan pengendalian biaya, pengeluaran untuk pelatihan harus ditingkatkan karena organisasi mendapatkan lebih banyak efisiensi, efektivitas dari pelatihan dan pengembangan. Hal ini menunjukkan bahwa pelatihan meningkatkan efisiensi dan efektivitas organisasi. Pelatihan dan pengembangan sangat penting bagi organisasi untuk bersaing dalam dunia usaha yang penuh tantangan dan perubahan. Khan (2011) melakukan penelitian tentang pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja organisasi. Berdasarkan pembahasan hasil pembuktian hipotesis, dinyatakan bahwa desain pelatihan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, bahwa pelatihan di tempat kerja (*on the job training*) berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, bahwa cara penyampaian pelatihan

berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi dan bahwa pelatihan & pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi. Paling efektif pengaruhnya terhadap kinerja adalah pelatihan karyawan di tempat kerja. Semua unsur yang diteliti memiliki efek positif pada Kinerja Organisasi. Hal ini berarti pelatihan dan pengembangan karyawan meningkatkan kinerja organisasi. Sanchez et al, (2003) lebih spesifik menemukan pengaruh pelatihan seperti ini, yaitu pengaruh pelatihan terhadap hasil usaha perusahaan. Penelitian empirik tentang pengaruh pelatihan terhadap kinerja (efektivitas dan profitabilitas) dilakukannya dengan menggunakan 457 sampel, *European SMEs (including Spanish companies)*. Hasil penelitian menunjukkan hubungan signifikan antara pelatihan dan kinerja. Pelatihan di dalam perusahaan (*on-the-job training*) secara positif mempengaruhi volume penjualan, *earning before interest and taxes* (EBIT) dan profitabilitas. Pelatihan yang lebih banyak melibatkan karyawan memperoleh hasil yang lebih baik dalam hal profitabilitas daripada yang pengeluaran investasi pelatihannya rendah.

Bahwa berbagai jenis pelatihan memiliki dampak yang berbeda terhadap hasil yang diperoleh perusahaan (baik dari segi efektifitas dan profitabilitas). Studi empirik yang menganalisis pengaruh pelatihan pada *business results* menyimpulkan, meskipun studinya sangat heterogen dan sulit untuk digeneralisasi, pelatihan secara positif mempengaruhi produktivitas, kualitas, omset dan hasil keuangan, dan bahwa berbagai jenis pelatihan memang memiliki dampak yang berbeda pada *business results*. Senada dengan hasil penelitian tersebut, Rahman et al. (2015) menyimpulkan temuannya dari dampak pelatihan tenaga penjual atau

wiraniaga terhadap kinerja organisasi dengan mensurvei 238 wiraniaga di pusat perbelanjaan ritel utama di Malaysia. Teknik analisis data menggunakan teknik *partial least square*. Pelatihan memiliki dampak yang signifikan pada pengalaman tenaga penjual (pengetahuan tenaga penjual dan keterampilan tenaga penjual), sedangkan pengalaman tenaga penjual berdampak positif pada tiga kategori hasil organisasi yaitu, produktivitas, efektivitas dan kinerja. Temuan ini memiliki implikasi penting untuk merancang Rencana Strategis Industri Ritel Malaysia dengan pemikiran bahwa pengetahuan dan keterampilan tenaga penjual dapat menghasilkan produktivitas, kinerja dan efektivitas organisasi. Faktor-faktor ketrampilan, informasi, teknologi dan pendidikan yang dimiliki tenaga penjual adalah komponen-komponen efektif yang dapat mencapai profitabilitas organisasi. Dengan demikian pelatihan dan pengembangan karyawan menjadi sangat penting sehingga setiap organisasi harus menyediakan pelatihan yang berkualitas terhadap pengetahuan tenaga penjualan dan keterampilan untuk mencapai produktivitas, kinerja dan efektivitas organisasi. Terkait dengan maksud tersebut, penelitian sejenis yang dimaksudkan untuk menyelidiki dampak pelatihan pada pengetahuan dan keterampilan karyawan dilakukan demi manfaatnya bagi perusahaan. Manfaat pelatihan bagi perusahaan diteliti pada perusahaan-perusahaan pengeboran (*drilling companies*) di Tanzania oleh Samwel (2018) dimana hasil penelitiannya sampai pada kesimpulan yaitu, pelatihan karyawan memainkan peran mendasar terhadap kinerja perusahaan dengan penekanan pemahaman bahwa betapa bermanfaat pelatihan karyawan bagi kinerja organisasi (Samwel, 2018).



Para penulis menjelaskan penelitian terhadap kumpulan data perusahaan publik di Amerika Serikat yang menemukan bukti bahwa pelatihan investasi secara positif berhubungan dengan berbagai ukuran kinerja keuangan, dan memberikan gambaran jalur pelatihan investasi yang menciptakan nilai bagi perusahaan (*creating value of the company*). Mereka menjelaskan langkah-langkah apa yang diperlukan agar bukti informasi tersebut menjadi lebih relevan bagi para manajer dan investor. *Human capital investments* seperti pelatihan staf dan karyawan sangat penting dalam rangka mempengaruhi kinerja keuangan organisasi, karena nilai ekonomi (*economic value*) sangat bergantung pada pengetahuan yang berbasis pada *assets* (sekuritas) perusahaan. Namun, karena investasi semacam itu sulit diukur dan sulit distandarisasi, maka hanya ada sedikit informasi tentang dampak aktualnya. Akibatnya, informasi tentang investasi terhadap sumberdaya manusia (*human capital investments*) biasanya, saat ini, tidak diperhitungkan oleh analis saham. Kurangnya informasi mengenai tingkatan (*level*) dari *human capital investments* menyebabkan pasar keuangan sebagian besar mengabaikan pelatihan. Perlakuan pasar keuangan terhadap pelatihan investasi mengarah kepada hipotesis dengan asumsi menciptakan nilai bagi perusahaan akan membantu memprediksi *market returns* di masa depan serta kinerja keuangan. Sebelumnya manfaat yang disebabkan oleh investasi semacam ini tidak diperhitungkan oleh pasar. Hasil pemeriksaan dari penelitian menunjukkan bahwa pelatihan investasi bagi perusahaan berfungsi memprediksi *market returns* di masa depan, dan juga kinerja keuangan lainnya, seperti *gross profit margin*, *return on assets*, *sales per employee*,

*dan market-to-book ratio*. Temuan selanjutnya adalah, bahwa pelatihan investasi (*training for investments*) secara positif berhubungan dengan perubahan nilai masing-masing pengukuran pada tingkat yang berbeda-beda. Adanya potensi perubahan nilai yang relevan yang sebelumnya dikesampingkan, sebagai faktor yang mungkin mendorong kinerja keuangan perusahaan sesuai dengan tingkat pelatihannya. Perusahaan dan manajer harus lebih bersedia untuk membuat tingkatan pelatihan investasi yang efisien. Bukti tambahan menunjukkan bahwa investasi dari pelatihan tersebut menghasilkan imbal hasil positif bagi perusahaan. Investor dapat meningkatkan kinerjanya dengan memanfaatkan informasi dari hasil pelatihan atas sejumlah dana yang telah dikeluarkan, kemudian memasukkannya ke dalam keputusan investasi. (Bassi et al., 2013).

**Berdasarkan uraian di atas, diduga pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap pendapatan dan kinerja keuangan perusahaan.**

#### **4.3.2. Pengaruh Pengendalian Biaya terhadap Beban Pokok Pendapatan.**

Tujuan utama setiap organisasi berbentuk perusahaan adalah memaksimalkan keuntungan, tetapi kendala terbesar yang dihadapi adalah kenaikan biaya operasi. Karena ini, pengendalian biaya dan pengurangan biaya tertentu yang membuatnya rumit memerlukan pengetahuan teknik pengendalian yang terorganisir dengan baik. Studi ini bertujuan untuk menguji dan mengevaluasi secara kritis penerapan pengendalian biaya dan pengurangan biaya dalam kinerja perusahaan dan juga untuk meninjau anggaran sebagai alat pengendalian biaya dan pengurangan biaya yang efektif (Akem, 2017). Dari temuan penelitian ini, terbukti bahwa

pengendalian biaya memiliki dampak positif terhadap kinerja perusahaan. Organisasi perlu menerapkan skema pengendalian biaya dan pengurangan biaya dalam operasi mereka dan pekerja harus dilibatkan dan mereka harus termotivasi untuk mencapai tujuan dan sasaran yang diinginkan. Selain elemen biaya dikendalikan, perilaku pekerja juga dikendalikan secara strategik. Anggaran harus digunakan memantau kegiatan operasi untuk memastikan bahwa uang dan sumber daya tidak terbuang percuma. Tantangan pengendalian biaya yang efektif dan pengurangan biaya dapat diselesaikan dengan pengamatan dan pengawasan langsung oleh manajemen dengan memperhatikan indikator non-kinerja utama di setiap bagian atau departemen yang memiliki tantangan dan sebagai hasilnya, menemukan cara untuk memperbaikinya. Jika semua kondisi dan tindakan dapat diambil, secara signifikan perusahaan mampu mengatasi persaingan dengan menghasilkan produk berkualitas dengan harga lebih rendah dan menjadi pemimpin pasar. Berdasarkan temuan dalam penelitiannya, Mutya (2018) menyimpulkan bahwa penerapan pengendalian biaya memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja organisasi. Hasil penelitian menunjukkan, ketika prinsip-prinsip dan teknik pengendalian biaya diterapkan secara konsisten dapat membantu proses pengambilan keputusan manajemen, membantu dalam mencapai keuntungan yang lebih besar, membantu dalam penghapusan produk yang tidak menguntungkan, dan juga memperkuat hubungan antara pengendalian biaya dan profitabilitas, pangsa pasar dan volume penjualan. Selanjutnya penelitian membuktikan adanya temuan bahwa pengendalian biaya berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan bahwa unsur biaya, seperti bahan,

tenaga kerja dan biaya overhead dan perilaku pekerja dapat dikendalikan secara strategik dengan langkah-langkah seperti penganggaran yang tepat, penetapan biaya standar dan akuntansi pertanggungjawaban. Al-Shattarat (2021) melalui penelitiannya menemukan hubungan positif antara biaya standar dan kinerja. Studi ini menyelidiki dampak dari sistem penetapan biaya standar pada kinerja perusahaan industri di Yordania dengan penelitian terhadap 47 perusahaan industri yang terdaftar di Pasar Keuangan Amman (*Amman Financial Market*). Hasil penelitian menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara biaya standar dengan kinerja perusahaan industri di Yordania. Penelitian ini menyoroti pengembangan serta pengujian model struktural untuk kinerja. Model yang telah dirancang didasarkan pada teori biaya di samping konstruks yang diperoleh dari data sekunder studi tentang kinerja. Malkanthi, Premalal and Mudalige (2017) dalam penelitiannya membahas pengaruh teknik pengendalian biaya (*cost control techniques*) terhadap pembengkakan biaya (*cost overruns*). Penelitian mendasarkan analisisnya pada informasi kualitatif dan kuantitatif yang diperoleh melalui survei terhadap para profesional yang bekerja sebagai manajer proyek, manajer lokasi, dan jabatan lainnya dalam industri konstruksi di Sri Lanka. Pembengkakan biaya adalah masalah utama yang dihadapi oleh banyak kontraktor karena membuat keuntungan proyek kurang terjamin selain menyebabkan banyak masalah lain bagi semua pihak yang terlibat. Teknik pengendalian biaya yang baik akan sangat penting untuk memecahkan masalah tersebut. Dengan demikian, penting untuk mengidentifikasi teknik pengendalian biaya dan dampaknya terhadap pembengkakan biaya. Hasil penelitian

menunjukkan praktik pengendalian biaya yang sering digunakan agar dapat meminimalkan pembengkakan biaya dengan mengurangi anggaran dan biaya *overhead* yang berlebihan sekaligus mengamankan tercapainya keuntungan. Karena itu disarankan agar kontraktor menggunakan teknik pengendalian biaya, dengan mengadakan program pelatihan, dan program yang mewajibkan penggunaan beberapa dokumen pengendalian. Terkait dengan itu, Bavadekar (2020) membahas pentingnya manajemen biaya yang layak dalam industri konstruksi. Karena sistem manajemen biaya proyek mengintegrasikan estimasi biaya yang ekstensif dan meliputi fungsi-fungsi perencanaan, dan pemrograman/penganggaran dan pengendalian keuangan dan biaya; maka Kontraktor harus memiliki sistem manajemen biaya yang mengintegrasikan perkiraan, tender, anggaran, dan kontrol. Selain masalah teknik pada umumnya kelemahan yang ditemukan pada kontraktor diantaranya, manajemen yang buruk dari metode pengendalian biaya dan pengawasan yang tidak memadai. Maka dari itu disarankan, kontraktor harus mempertimbangkan fungsi manajemen biaya secara memadai, estimasi biaya penawaran secara akurat, biaya dicatat dalam laporan keuangan dan dikendalikan secara memadai selama tahap konstruksi. Pemahaman yang lebih baik tentang ketidakakuratan dan risiko dalam pengambilan keputusan diperlukan untuk mendapatkan biaya proyek yang ideal dan untuk mengendalikan penyimpangan biaya.

Terkait dengan pengendalian biaya konstruksi, Olawale dan Sun (2010) melakukan penelitian kuantitatif dan kualitatif pada Industri Konstruksi di Inggris (UK). Survei dilakukan dengan tujuan untuk dapat menentukan praktik pengendalian terhadap waktu dan biaya di industri

konstruksi Inggris, termasuk metode pengendalian dengan perangkat lunak dan aplikasi yang digunakan oleh praktisi serta faktor penghambatnya. Penelitian menemukan lima faktor utama sebagai penghambat pengendalian biaya dan waktu yang efektif. Ke lima faktor yang dimaksud yaitu, perubahan desain, risiko, dan ketidakpastian; evaluasi waktu/durasi proyek yang tidak akurat; kompleksitas pekerjaan dan; non-kinerja subkontraktor. Perubahan desain adalah satu-satunya faktor terpenting yang dianggap oleh para praktisi sebagai penghambat kemampuan untuk mengontrol tidak hanya waktu proyek konstruksi tetapi juga biaya. Bahkan, ditemukan adanya korelasi tingkat tinggi antara faktor penghambat pengendalian biaya dan pengendalian waktu. Setelah identifikasi faktor penghambat, tindakan mitigasi disarankan segera ditetapkan untuk mengatasi masalah potensial yang disebabkan oleh lima faktor penghambat teratas tersebut. Langkah-langkah dapat secara luas diklasifikasikan sebagai tindakan pencegahan, prediktif, dan korektif.

Memperhatikan berbagai pendapat dan temuan di atas, betapa pentingnya pengendalian biaya bagi perusahaan. Berbagai aspek pengelolaan sumberdaya secara terintegrasi, baik dari faktor SDM maupun system manajemen pada akhirnya mengerucut pada harapan terjadinya perilaku kerja organisasi yang efisien untuk mendapatkan tingkat beban biaya operasional yang dapat diterima.

**Berdasarkan uraian di atas, diduga pengendalian biaya berpengaruh terhadap beban pokok pendapatan.**

#### 4.3.3. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, dan Pengendalian Biaya secara bersama-sama terhadap Profitabilitas (Laba Kotor).

Pelatihan dan pengembangan secara parsial berpengaruh terhadap profitabilitas melalui hubungan dan pengaruhnya terhadap laba kotor telah dibuktikan dan diuraikan pada bagian sebelumnya. Demikian juga pengaruh pengendalian biaya secara parsial terhadap laba kotor. Berikut ini diuraikan pengaruh pelatihan dan pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap laba kotor yang merepresentasikan profitabilitas dengan representasi laba kotor (*gross margin*).

Berdasarkan pembahasan penelitian Khan (2011), disimpulkan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja organisasi terutama pelatihan di tempat kerja. Semua unsur yang diteliti memiliki efek positif pada kinerja organisasi. Hal ini berarti unsur –unsur tersebut dalam pelatihan dan pengembangan karyawan meningkatkan kinerja organisasi secara keseluruhan. Kinerja organisasi dapat meliputi aspek non-keuangan dan keuangan, di antaranya profitabilitas yang merupakan salah satu ukuran kinerja keuangan. Menurut Sanchez et al (2003), dari hasil penelitiannya, selain membahas efektivitas pelatihan, dimensi probabilitas diukur melalui tiga indikator yaitu, **Volume penjualan** (*Sales volume*), **Laba sebelum bunga dan pajak (EBIT/Benefits before interest and taxes)**, **Profitability**. Pelatihan di dalam perusahaan secara positif mempengaruhi volume penjualan, EBIT dan profitabilitas. Perusahaan yang melakukan investasi lebih besar dalam pelatihan karyawan dan melatih lebih banyak karyawan memperoleh hasil yang lebih baik dalam hal profitabilitas dari pada yang melakukan investasi lebih rendah. Di antara metode yang diterapkan dalam

penelitian menemukan hubungan pelatihan dan *business results*, pelatihan di tempat kerja dan pelatihan di dalam perusahaan dengan pelatih internal dapat dilihat keduanya berhubungan positif dengan sebagian besar pengukuran efektivitas dan profitabilitas. Rahman et al. (2015) menyebutkan bahwa pengetahuan dan keterampilan tenaga penjual dapat menghasilkan produktivitas, kinerja dan efektivitas organisasi. Faktor-faktor ketrampilan, informasi, teknologi dan pendidikan yang dimiliki tenaga penjual adalah komponen-komponen efektif komponen yang dapat mencapai profitabilitas organisasi. Bassi et al (2013), pelatihan investasi bagi perusahaan berfungsi memprediksi *market returns* di masa depan, dan juga kinerja keuangan lainnya, seperti *gross profit margin*, *return in assets*, *sales per employee*, dan *market-to-book ratio*. Dilain pihak penerapan biaya standar juga dapat meningkatkan profitabilitas. Al-Shattarat (2021), dari hasil penelitiannya menemukan ada hubungan positif antara penerapan biaya standar dan kinerja. Mutya (2018), berdasarkan hasil penelitian menyatakan penerapan pengendalian biaya memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja organisasi dan ketika prinsip-prinsip dan teknik pengendalian biaya diterapkan secara konsisten di perusahaan, membantu dalam proses pengambilan keputusan manajemen, membantu dalam mencapai keuntungan yang lebih besar, membantu dalam penghapusan produk yang tidak menguntungkan, dan juga memperkuat hubungan antara pengendalian biaya dan profitabilitas, pangsa pasar dan volume penjualan. Dan selanjutnya, terbukti bahwa pengendalian biaya berpengaruh positif terhadap kinerja organisasi dan bahwa unsur biaya, seperti bahan, tenaga kerja dan biaya overhead dan perilaku pekerja dapat dikendalikan secara



strategis. dengan langkah-langkah seperti penganggaran yang tepat, penetapan biaya standar, akuntansi pertanggungjawaban.

Jadi, bilamana pelatihan dan pengembangan karyawan sebagaimana dimaksudkan dalam temuan-temuan penelitian di atas dan pelaksanaan pengendalian biaya dengan metode dan teknik yang memadai akan mendorong tercapainya laba perusahaan terutama dimulai dari laba kotor dan laba operasional dalam metrik profitabilitas perusahaan.

**Berdasarkan uraian di atas, diduga Pelatihan dan Pengembangan, dan Pengendalian Biaya secara bersama-sama berpengaruh terhadap Profitabilitas (Laba Kotor).**

#### **4.3.4. Pengaruh Pendapatan terhadap Profitabilitas (Laba Kotor).**

Faktor yang berpengaruh terhadap profitabilitas diteliti oleh Burja (2011). Di antara faktor-faktor yang ditemukan memberi dampak yang baik pada profitabilitas adalah efisiensi persediaan, tingkat hutang, leverage keuangan, dan efisiensi modal. Dampak positif dapat terlihat melalui beberapa cara tindakan meningkatkan kinerja melalui faktor-faktor tersebut. Kegiatan organisasi operasi yang tepat harus ditujukan pada penggunaan aset lancar yang efisien, yang biasanya memiliki proporsi nilai tinggi dalam total aset. Efisiensi pemanfaatan aktiva lancar meningkat ketika perputaran unsur-unsur komponen (persediaan dan piutang) dipercepat sehingga secara keseluruhan akan menghasilkan laba yang lebih tinggi. Kegiatan operasi dengan mempercepat perputaran piutang dan persediaan berarti fokus pada pencapaian dan peningkatan pendapatan. Efisiensi persediaan dan biaya-biaya langsung akan mengendalikan beban

pokok penjualan pada tingkat tertentu untuk menghasilkan laba kotor (*gross profit*) sebelum dibebani biaya-biaya tidak langsung untuk menghasilkan laba operasi dan laba bersih.

*The Gross Margin Ratio, also known as the gross profit margin ratio, is a profitability ratio that compares the gross margin of a company to its revenue. It shows how much profit a company makes after paying off its Cost of Goods Sold (COGS). The ratio indicates the percentage of each dollar of revenue that the company retains as gross profit* (Corporate Finance Institute, 2021). Dampak signifikan terhadap peningkatan profitabilitas dilakukan dengan tindakan menurunkan semua biaya operasional, atau mengakselerasi perputaran persediaan dan piutang, Pengaruh pendapatan terhadap profitabilitas dalam pengertian ini sejalan dengan temuan Pasca (2019) dari penelitiannya pada Jasa Sub Sektor Transportasi yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia 2013 - 2017 (IDX). Salah satu temuannya adalah, bahwa pendapatan (*revenue*) mempunyai hubungan sangat kuat dan positif dengan Laba Bersih.

Merujuk kepada formula *gross profit margin* (GPM) yang merupakan salah satu dari metrik probabilitas dimana unsur utamanya adalah pendapatan. Besarnya nilai pendapatan ini sebelum dikurangi dengan seluruh biaya hingga menghasilkan laba bersih, berupa laba kotor untuk diperbandingkan dengan pendapatan bersih. Dengan demikian sebelum menentukan besarnya laba bersih, pendapatan terlebih dulu menghasilkan laba kotor, maka dapat dikatakan bahwa pendapatan berpengaruh terhadap profitabilitas melalui pencapaian laba kotor untuk mendapatkan GPM atau *gross return to sales*. Pendapatan merupakan unsur utama probabilitas.

Pendapatan terlebih dulu berpengaruh terhadap Laba Kotor (*gross profit*) sebelum berpengaruh terhadap laba bersih, sebab Laba Kotor setelah dikurangi dengan seluruh biaya lain mendapatkan laba bersih. Jadi, pendapatan lebih dulu berpengaruh terhadap laba kotor dari pada pengaruhnya terhadap Laba Bersih. Uraian ini ada hubungannya dengan hasil penelitian Wulandari (2017) pada PT Garuda Indonesia (Persero) Tbk, dimana salah satu kesimpulannya adalah bahwa pendapatan mempunyai hubungan sangat kuat dan positif dengan Laba Bersih, walau berbeda dengan kesimpulan Ermaya, Priatna dan Alfiani (2016) yaitu penjualan bersih tidak berpengaruh signifikan terhadap laba bersih. Laba bersih diperoleh dari Laba Kotor setelah dikurangi seluruh biaya tidak langsung, ini berarti pendapatan berpengaruh terhadap Laba Kotor tersebut. Oleh karena Laba Kotor dalam hal ini merupakan unsur utama dalam rumusan profitabilitas, maka dapat disimpulkan terdapat pengaruhnya terhadap profitabilitas.

**Berdasarkan uraian di atas, diduga pendapatan berpengaruh terhadap Profitabilitas (Laba Kotor).**

#### **4.3.5. Pengaruh Beban Pokok Pendapatan terhadap Profitabilitas (Laba Kotor).**

Berikut adalah beberapa hasil penelitian berkaitan dengan pengaruh beban pokok terhadap laba kotor.

Sistem penetapan biaya berdasarkan aktivitas (*Activity Based Costing system*) dikenal sebagai sistem yang bekerja untuk mengumpulkan biaya overhead pabrik untuk setiap aktivitas dari kumpulan biaya yang ditetapkan

dan kemudian didistribusikan oleh *Cost Drivers* pada produk (*Drivers on products*) (Horgern, 2012). *Activity Based Costing system* (ABC) juga didefinisikan oleh Abd Allateef (2004) dalam (Al Hanini 2018) sebagai sistem pengalokasian sumber daya untuk kegiatan yang menguntungkan. Biaya-biaya dialokasikan sesuai dengan tingkat pemanfaatan kegiatan. Oleh karena itu, sistem penetapan biaya berdasarkan aktivitas adalah metode yang terdiri dari dua tahap yaitu distribusi biaya overhead pabrik, dimana biaya dikumpulkan dalam kumpulan biaya dan kemudian dialokasikan ke produk akhir sesuai dengan *cost drivers*. Keuntungan dan kerugian dari sistem biaya aktivitas; sistem penetapan biaya berdasarkan aktivitas dihargai karena pemantauannya yang efektif dibandingkan dengan sistem konvensional lainnya. Perlu lebih memperhitungkan pengendalian awal kegiatan yang mengurangi penyimpangan yang tidak menguntungkan. Sistem juga berfokus pada aktivitas yang menambah nilai pada produk dan mengecualikan aktivitas yang tidak menambah nilai apa pun. Penerapan system ini juga membantu mengurangi biaya dengan mengurangi waktu dan usaha yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas dan mengecualikan aktivitas yang tidak perlu dan berbiaya tinggi dan lebih memilih aktivitas berbiaya rendah.

Penelitian ini dilaksanakan Al-Hanini (2018) di Pasar Keuangan Amman (*Amman Financial Market*), Jordan dalam rangka penurunan biaya dan memaksimalkan profitabilitas. Setelah melakukan analisis statistik terhadap kuesioner dengan menggunakan SPSS, diperoleh hasil bahwa penerapan sistem akuntansi biaya berdasarkan aktivitas di perusahaan industri berkontribusi untuk mengurangi biaya dengan memfokuskan

perusahaan pada aktivitas bernilai tambah dan mengecualikan aktivitas yang tidak memiliki nilai tambah. Ini juga mengurangi biaya karena sistemnya membantu mengurangi waktu dan tenaga dengan menggunakan pemicu biaya yang berbeda untuk setiap aktivitas. Meskipun membantu meningkatkan profitabilitas melalui sistem, hal ini juga mengarah pada pencapaian posisi kompetitif perusahaan yang menerapkannya. Penerapan tersebut mengarah pada peningkatan kinerja staf dan efisiensi produksi serta efisiensi pengambilan keputusan terkait penetapan harga, yang akibatnya mengarah pada pemaksimalan keuntungan.

Berhubung alokasi biaya bermula dari penghematan biaya langsung (pabrik) dan penerapan system dengan mengurangi konsumsi waktu dan usaha yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas yang benar-benar diperlukan, maka sasaran terdepan adalah efisiensi pada biaya pokok pabrikan. Hal ini membuat harga pokok menjadi rendah sehingga laba kotor meningkat dan pada gilirannya meningkatkan profitabilitas dari sisi *return on sales* berupa *gross profit margin* dengan persentase yang makin tinggi.

Pasca (2019), dalam salah satunya penelitiannya menemukan pengaruh biaya terhadap laba perusahaan, yaitu bahwa Biaya Operasional berpengaruh negatif signifikan terhadap Laba Bersih. Biaya operasional mempunyai hubungan dengan laba bersih yang sangat kuat dan berbanding terbalik, artinya ketika biaya operasional meningkat maka laba bersih pun mengalami penurunan. Ini sejalan dengan penelitian Wulandari (2017), bahwa Biaya Operasional mempunyai hubungan sangat kuat dan negatif

dengan Laba Bersih, namun berbeda dengan kesimpulan Emaya, Priatna dan Alfiani (2016).

**Berdasarkan uraian di atas, diduga Beban Pokok Pendapatan berpengaruh terhadap Profitabilitas Perusahaan (Laba Kotor).**

#### **4.3.6. Pengaruh Pendapatan dan Beban Pokok Pendapatan secara bersama-sama terhadap Profitabilitas (Laba Kotor).**

Faktor yang memberi dampak baik pada profitabilitas adalah efisiensi persediaan, tingkat hutang, leverage keuangan, dan efisiensi modal. Dampak positif dapat terlihat melalui beberapa cara meningkatkan kinerja melalui faktor-faktor tersebut. Kegiatan organisasi operasi yang cepat harus ditunjukkan pada penggunaan asset lancar yang efisien, yang biasanya memiliki proporsi nilai tinggi dalam total asset. Efisiensi pemanfaatan aktiva lancar meningkat ketika perputaran unsur-unsur komponen dipercepat sehingga secara keseluruhan akan menghasilkan laba yang lebih tinggi (Burja, 2011). Perputaran unsur-unsur tersebut dari organisasi operasi di antaranya meliputi persediaan dan piutang. Makin cepat diusahakan perputarannya akan semakin menghasilkan pendapatan bagi perusahaan. Ini berarti pendapatan mendorong perolehan profitabilitas melalui peningkatan laba Operasi. Dan dengan pengelolaan biaya lain yang efisien maka pendapatan tersebut akan menghasilkan Laba Bersih perusahaan yang makin tinggi.

Dari uraian sebelumnya, Al-Shattarat (2018) menyatakan terdapat hubungan positif antara biaya standar dan kinerja. Terlepas dari tujuannya menerapkan model pengendalian biaya, namun secara faktual biaya ini

berhubungan positif dengan kinerja, dan dalam konteks ini bila biaya makin terkendali maka biaya akan menjadi makin efisien sehingga memberikan kontribusi margin yang lebih besar bagi organisasi. Karena itu dapat dinyatakan bahwa biaya berpengaruh terhadap laba perusahaan, diawali dari kontribusinya terhadap Laba Kotor. Dengan memperhitungkan biaya-biaya lain (biaya tidak langsung) maka diperoleh Laba Bersih, berarti sebelum mendapatkan Laba Bersih, perilaku biaya yaitu biaya langsung atau biaya pokok tertuju kepada perolehan Laba Kotor atau Laba Operasi. Jadi biaya langsung berperan untuk menghasilkan Laba Kotor dan biaya tidak langsung dikurangkan dari Laba Kotor untuk menghasilkan Laba bersih. Secara total biaya berpengaruh terhadap perolehan Laba Bersih, makin rendah biaya makin tinggi Laba Bersih Perusahaan.

Pernyataan tersebut terkait dengan temuan Pasca (2019), yaitu 1) Pendapatan Usaha berpengaruh Positif signifikan terhadap Laba Bersih. Pendapatan usaha mempunyai hubungan dengan laba bersih yang sangat kuat dan berbanding lurus, artinya jika pendapatan usaha meningkat maka laba bersih pun akan mengalami peningkatan, 2) Biaya Operasional berpengaruh negatif signifikan terhadap Laba Bersih. Biaya operasional mempunyai hubungan dengan laba bersih yang sangat kuat dan berbanding terbalik, artinya ketika biaya operasional meningkat maka laba bersih pun akan mengalami penurunan, 3) Terdapat pengaruh yang signifikan antara Pendapatan Usaha dan Biaya Operasional secara bersama-sama terhadap Laba Bersih. Pendapatan usaha dan biaya operasional mempunyai hubungan dengan laba bersih yang sangat kuat dan berbanding lurus, artinya ketika pendapatan usaha dan biaya operasional meningkat maka

laba bersih pun akan mengalami peningkatan. Hal ini sama dengan penelitian Wulandari (2017), yaitu bahwa: 1) Pendapatan mempunyai hubungan sangat kuat dan positif dengan Laba Bersih, 2) Biaya Operasional mempunyai hubungan sangat kuat dan negatif dengan Laba Bersih, 3) Pendapatan dan Biaya Operasional secara serentak mempunyai hubungan sangat kuat terhadap Laba Bersih. Namun demikian, temuan ini agak berbeda dari kesimpulan hasil penelitian Ermaya, Priatna dan Alfiani (2016), di PT Aneka Tambang Tbk., bahwa: 1) Penjualan bersih tidak berpengaruh signifikan terhadap laba bersih, 2) Biaya produksi tidak berpengaruh signifikan terhadap laba bersih, dan 3) Penjualan bersih dan biaya produksi secara simultan berpengaruh signifikan terhadap laba bersih.

Memperhatikan uraian di atas maka dapat lebih ditekankan terhadap apa yang telah disimpulkan sementara dalam hasil penelitian sebelumnya bahwa diduga pendapatan berpengaruh terhadap Profitabilitas (Laba Kotor). Dan juga disimpulkan secara terpisah, diduga Beban Pokok Pendapatan berpengaruh terhadap Profitabilitas Perusahaan (Laba Kotor), maka selanjutnya dapat diduga pendapatan dan beban pokok pendapatan berpengaruh terhadap laba kotor.

**Berdasarkan uraian di atas, diduga Pendapatan dan Beban Pokok Pendapatan secara bersama-sama berpengaruh terhadap Profitabilitas (Laba Kotor).**

#### **4.3.7. Pengaruh Pendapatan terhadap Profitabilitas (Laba Bersih).**

Melanjutkan pernyataan temuan sebelumnya, Burja (2011) bahwa faktor yang memberi dampak baik pada profitabilitas adalah efisiensi



persediaan, tingkat hutang, leverage keuangan, dan efisiensi modal. Dampak positif dapat terlihat melalui beberapa cara meningkatkan kinerja melalui faktor-faktor tersebut. Suhanto dan Susanti (2020) meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi profitabilitas di Bursa Efek Jakarta terhadap Perusahaan Manufaktur yang terdaftar aktif periode 2015 -2017. Salah satu temuannya adalah, bahwa *Degree of Operating Leverage* (DOL) berpengaruh terhadap profitabilitas. DOL berpengaruh terhadap *earning per share* (EPS) dengan arah positif. Sebagaimana diketahui DOL adalah rasio keuangan yang mengukur kepekaan *earning before interests & taxes* (EBIT) atau laba sebelum bunga & pajak terhadap pendapatannya. EBIT juga disebut Laba Usaha. Laba Usaha ini bergerak naik-turun berdasarkan arah gerakan pendapatan. Jika pendapatan naik, maka dapat dihitung persentase kenaikan EBIT, dan sebaliknya bila pendapatan turun, EBIT akan menurun pada persentase tertentu. Jadi perubahan EBIT ini terjadi karena perubahan pendapatan. Ini berarti pendapatan berpengaruh terhadap EBIT. Sedangkan Laba Bersih adalah EBIT dikurangi bunga dan pajak, dengan kata lain Laba Bersih adalah laba perusahaan bersih hanya masih mengandung kewajiban pajak yang belum diperhitungkan. Dengan demikian dari temuan penelitian ini dapat dimengerti adanya pengaruh pendapatan terhadap Laba Bersih Perusahaan.

Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Pasca (2019), bahwa Pendapatan Usaha berpengaruh positif signifikan terhadap Laba Bersih. Pendapatan usaha mempunyai hubungan dengan laba bersih yang sangat kuat dan berbanding lurus, dan sejalan dengan temuan Wulandari (2017),

walaupun berbeda dengan temuan Ermaya, Priatna dan Alfiani (2016) bahwa penjualan bersih tidak berpengaruh signifikan terhadap laba bersih.

**Berdasarkan uraian di atas, diduga Pendapatan berpengaruh terhadap Profitabilitas (Laba Bersih).**

#### **4.3.8. Pengaruh Beban Pokok Pendapatan terhadap Profitabilitas (Laba Bersih).**

Penerapan *system Activity Based Costing* (ABC) membantu mengurangi biaya dengan mengurangi waktu dan usaha yang diperlukan untuk melaksanakan aktivitas dan mengecualikan aktivitas yang tidak perlu dan berbiaya tinggi dan lebih memilih aktivitas berbiaya rendah. Penerapan tersebut mengarah pada peningkatan kinerja staf dan efisiensi produksi serta efisiensi pengambilan keputusan terkait penetapan harga, yang akibatnya mengarah pada pemaksimalan keuntungan (Al-Hanini (2018). Terlepas dari kepentingan pengendaliannya, penerapan system ABC yang menghasilkan biaya rendah mengarah pada naiknya laba perusahaan.

Pengaruh biaya terhadap Laba Bersih perusahaan telah dikemukakan dalam bagian sebelumnya. Biaya Operasional berpengaruh negatif signifikan terhadap Laba Bersih. Biaya operasional mempunyai hubungan dengan laba bersih yang sangat kuat dan berbanding terbalik, artinya ketika biaya operasional meningkat maka laba bersih pun akan mengalami penurunan (Pasca, 2019), sejalan dengan hasil penelitian Wulandari (2017) bahwa Biaya Operasional mempunyai hubungan sangat kuat dan negatif dengan Laba Bersih, namun berbeda dengan kesimpulan Ermaya, Priatna

dan Alwiani (2016) bahwa biaya produksi tidak berpengaruh signifikan terhadap laba bersih.

**Berdasarkan uraian di atas, diduga Beban Pokok Pendapatan berpengaruh terhadap Profitabilitas Perusahaan (Laba Bersih).**

#### **4.3.9. Pengaruh Pendapatan dan Beban Pokok Pendapatan secara bersama-sama terhadap Profitabilitas (Laba Bersih).**

Suhanto dan Susanti (2020) *Degree of Operating Leverage* (DOL) berpengaruh terhadap profitabilitas. DOL berpengaruh terhadap *earning per share* (EPS) dengan arah positif. Pasca (2019), Pendapatan Usaha berpengaruh Positif signifikan terhadap Laba Bersih. Pendapatan usaha mempunyai hubungan dengan laba bersih yang sangat kuat dan berbanding lurus, sama dengan temuan Wulandari (2017) walaupun di temuan lain mengatakan bahwa penjualan bersih tidak berpengaruh signifikan terhadap laba bersih (Ermaya, Priatna dan Alfiani, 2016).

Bassi et al (2013), penerapan biaya standar juga dapat meningkatkan profitabilitas. Al-Shattarat (2021), dari hasil penelitiannya menemukan ada hubungan positif antara penerapan biaya standar dan kinerja. Sehingga diduga adanya pengaruh biaya terhadap profitabilitas perusahaan. Pasca (2019), Biaya Operasional berpengaruh negatif signifikan terhadap Laba Bersih. Biaya operasional mempunyai hubungan dengan laba bersih yang sangat kuat dan berbanding terbalik, sejalan dengan penelitian Wulandari (2017) tapi Ermaya, Priatna dan Alfiani berkesimpulan lain dimana Biaya produksi tidak berpengaruh signifikan terhadap laba bersih.

Pasca (2019), terdapat pengaruh yang signifikan antara Pendapatan Usaha dan Biaya Operasional terhadap Laba Bersih. Pendapatan usaha dan biaya operasional mempunyai hubungan dengan laba bersih yang sangat kuat dan berbanding lurus, artinya ketika pendapatan usaha dan biaya operasional meningkat maka laba bersih pun akan mengalami peningkatan, ini sama dengan penelitian Wulandari (2017), bahwa pendapatan dan biaya operasional secara serentak mempunyai hubungan sangat kuat terhadap Laba Bersih dan ini sejalan juga dengan temuan Ermaya, Priatna, dan Alfiani (2016)..

**Berdasarkan uraian di atas, diduga Pendapatan dan Beban Pokok Pendapatan secara bersama-sama berpengaruh terhadap Profitabilitas (Laba Bersih).**

#### **4.3.10. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya terhadap Profitabilitas (Laba Bersih).**

Pelatihan dan pengembangan secara parsial berpengaruh terhadap profitabilitas melalui hubungan dan pengaruhnya terhadap laba bersih telah dibuktikan dan diuraikan pada bagian sebelumnya. Demikian juga pengaruh pengendalian biaya secara parsial terhadap laba bersih. Berikut ini diuraikan pengaruh pelatihan dan pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap laba bersih yang merepresentasikan profitabilitas dengan metrik *Net Profit*.

Khan (2011), pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap kinerja organisasi terutama pelatihan di tempat kerja. Semua unsur yang diteliti memiliki efek positif pada Kinerja Organisasi secara keseluruhan.

Kinerja organisasi dapat meliputi aspek non-keuangan dan keuangan, di antaranya profitabilitas yang merupakan salah satu ukuran kinerja keuangan. Sanchez et al (2003), dimensi profitabilitas diukur melalui tiga indikator yaitu, **Volume penjualan** (*Sales volume*), **Laba sebelum bunga dan pajak (EBIT)** (*Benefits before interest and taxes*), **Profitability**. Pelatihan di dalam perusahaan secara positif mempengaruhi volume penjualan, EBIT dan profitabilitas. Perusahaan yang melakukan investasi lebih besar dalam pelatihan karyawan memperoleh hasil yang lebih baik dalam hal profitabilitas. Rahman et al. (2015) menyebutkan bahwa bahwa pengetahuan dan keterampilan tenaga penjual dapat menghasilkan produktivitas, kinerja dan efektivitas organisasi. Bassi et al (2013), pelatihan investasi bagi perusahaan berfungsi memprediksi *market returns* di masa depan, dan juga kinerja keuangan lainnya, seperti *gross profit margin, return in assets, sales per employee, dan market-to-book ratio*. Dilain pihak penerapan biaya standar juga dapat meningkatkan profitabilitas. Al-Shattarat (2021), dari hasil penelitiannya menemukan ada hubungan positif antara penerapan biaya standar dan kinerja. Mutya (2018), berdasarkan hasil penelitian menyatakan penerapan pengendalian biaya memiliki pengaruh yang lebih besar terhadap kinerja organisasi dan ketika prinsip-prinsip dan teknik pengendalian biaya diterapkan secara konsisten di perusahaan, membantu dalam proses pengambilan keputusan manajemen, membantu dalam mencapai keuntungan yang lebih besar, membantu dalam penghapusan produk yang tidak menguntungkan, dan juga memperkuat hubungan antara pengendalian biaya dan profitabilitas, pangsa pasar dan volume penjualan. Pengendalian biaya berpengaruh

positif terhadap kinerja organisasi dan bahwa unsur biaya, seperti bahan, tenaga kerja dan biaya overhead dan perilaku pekerja dapat dikendalikan secara strategis. dengan langkah-langkah seperti penganggaran yang tepat, penetapan biaya standar, akuntansi pertanggungjawaban.

Pelatihan dan pengembangan sebagaimana dimaksudkan dalam temuan-temuan penelitian di atas dan pelaksanaan pengendalian biaya dengan metode dan teknik yang memadai secara menyeluruh mendorong tercapainya laba bersih perusahaan.

**Berdasarkan uraian di atas, diduga Pelatihan dan Pengembangan, dan Pengendalian Biaya secara bersama-sama berpengaruh terhadap Profitabilitas (Laba Bersih).**

#### **4.3.11. Pengaruh Pendapatan terhadap Profitabilitas (NOPAT).**

Burja (2011). faktor yang memberi dampak baik pada profitabilitas adalah efisiensi persediaan, tingkat hutang, leverage keuangan, dan efisiensi modal. Dampak positif dapat terlihat melalui beberapa cara meningkatkan kinerja melalui faktor-faktor tersebut, seperti telah dibahas di muka melalui pencapaian Pendapatan Usaha. Suhanto dan Susanti (2020), pengaruh pendapatan terhadap profitabilitas bisa ditelusuri dari leverage pendapatan terhadap EBIT. *Degree of Operating Leverage* (DOL) berpengaruh terhadap profitabilitas. DOL berpengaruh terhadap *earning per share* (EPS) dengan arah positif. EBIT adalah laba sebelum dikurangi bunga & pembebanan pajak terhadap pendapatannya, sedangkan NOPAT menurut Brigham & Davis (2002) didefinisikan sebagai jumlah keuntungan

yang akan dihasilkan perusahaan jika tidak memiliki hutang dan tidak memiliki aset keuangan:

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} (1 - \text{Tax rate})$$
. Jadi bedanya, NOPAT telah dibebani pajak tapi belum memperhitungkan beban bunga, sedangkan EBIT belum dibebani bunga dan pajak. Dengan demikian bila pendapatan dinyatakan berpengaruh terhadap EBIT, maka pendapatan juga berpengaruh terhadap NOPAT. Namun demikian NOPAT adalah laba bersih operasi setelah dibebani kewajiban pajak, maka dapat dihitung pula dengan menambahkan laba bersih dengan biaya bunga sesuai tarif pajak. Oleh karena itu bila Wulandari (2017) dan Pasca (2019) menemukan pendapatan usaha berpengaruh positif signifikan terhadap laba bersih, maka sudah barang tentu terdapat hubungan pendapatan tersebut dengan NOPAT.

**Berdasarkan uraian di atas, diduga pendapatan berpengaruh terhadap profitabilitas (NOPAT).**

#### **4.3.12. Pengaruh Beban Pokok Pendapatan terhadap Profitabilitas (NOPAT).**

Al-Hanini (2018) dimuka membahas penerapan system ABC yang menghasilkan biaya rendah mengarah pada naiknya laba perusahaan. Pengaruh biaya terhadap Laba Bersih perusahaan juga telah dikemukakan dalam bagian sebelumnya. Biaya Operasional berpengaruh negatif signifikan terhadap Laba Bersih. Biaya operasional mempunyai hubungan dengan laba bersih yang sangat kuat dan berbanding terbalik, artinya ketika biaya operasional meningkat maka laba bersih pun akan mengalami penurunan (Pasca, 2019), sejalan dengan hasil penelitian Wulandari (2017) bahwa Biaya Operasional mempunyai hubungan sangat kuat dan negatif

dengan Laba Bersih, sekalipun Ermaya, Priatna dan Alfiani (2016) berkesimpulan lain. Apabila seperti dikemukakan sebelumnya bahwa NOPAT diperoleh dengan menambahkan beban bunga terhadap Laba Bersih, maka berarti seluruh pendapatan dan biaya memiliki hubungan dengan NOPAT.

**Berdasarkan uraian di atas, diduga Beban Pokok Pendapatan berpengaruh terhadap Profitabilitas Perusahaan (NOPAT).**

#### **4.3.13. Pengaruh Pendapatan dan Beban Pokok Pendapatan secara bersama-sama terhadap Profitabilitas (NOPAT).**

Suhanto dan Susanti (2020), bahwa *Degree of Operating Leverage* (DOL) berpengaruh terhadap profitabilitas melalui modeasi EBIT. Pasca (2019) dan Wulandari (2017) menyatakan hal yang sama bahwa Pendapatan Usaha berpengaruh Positif signifikan terhadap Laba Bersih. Hubungan biaya dan kinerja perusahaan dibahas oleh Bassi et al (2013), bahwa penerapan biaya standar juga dapat meningkatkan profitabilitas. Al-Shattarat (2021), menemukan hubungan positif antara penerapan biaya standar dan kinerja. Sehingga diduga adanya pengaruh biaya terhadap profitabilitas perusahaan. Di sisi lain Pasca (2019) dan Wulandari (2017) menemukan hal yang sama yaitu bahwa Biaya Operasional berpengaruh negatif signifikan terhadap Laba Bersih.

Pasca (2019) dan Wulandari (2017) juga sepakat bahwa pada kesimpulan akhirnya terdapat pengaruh yang signifikan antara Pendapatan Usaha dan Biaya Operasional terhadap Laba Bersih. Jadi, karena NOPAT



adalah Laba bersih ditambah biaya Bunga, maka dimengerti terdapat pengaruh Pendapatan dan Beban Pokok Pendapatan terhadap NOPAT.

**Berdasarkan uraian di atas, diduga Pendapatan dan Beban Pokok Pendapatan secara bersama-sama berpengaruh terhadap Profitabilitas (NOPAT).**

#### **4.3.14. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya terhadap Profitabilitas (NOPAT).**

Sejalan dengan bahasan pengaruh Pelatihan dan Pengembangan, dan Pengendalian Biaya terhadap Laba Bersih, maka pembahasan pengaruh Pelatihan dan pengembangan serta Pengendalian Biaya terhadap NOPAT mengikuti alur pikir yang sama, hanya persoalan memasukan item bunga pada Laba Bersih. Dalam kesimpulan sementara pada bagian sebelumnya telah diduga Pelatihan dan Pengembangan, dan Pengendalian Biaya secara bersama-sama berpengaruh terhadap Profitabilitas (Laba Bersih).

**Berdasarkan uraian di atas, diduga Pelatihan dan Pengembangan, dan Pengendalian Biaya secara bersama-sama berpengaruh terhadap Profitabilitas (NOPAT).**

#### **4.3.15. Pengaruh Profitabilitas (Laba Kotor) terhadap Nilai Tambah Ekonomi (EVA).**

Kijewska (2016), penelitiannya tentang *Causal analysis of determinants influencing the Economic Value Added (EVA)* bermaksud mendapatkan faktor-faktor yang mempengaruhi perubahan EVA walaupun derajat perubahan tersebut bisa berbeda pada setiap kondisi. Faktor-faktor

berpengaruh yang diidentifikasi adalah  $NOPAT/Sales$ ,  $Sales/Invested Capital$ ,  $WACC$ , dan  $Invested Capital$ . Untuk menguji dampak nyata dari faktor-faktor tersebut terhadap pencapaian EVA, analisis dilakukan pada salah satu perusahaan dari industri pertambangan dan metalurgi – KGHM Polska Miedz S.A. (KGHM). Perusahaan ini adalah produsen tembaga dan perak global dengan pengalaman lebih dari 50 tahun dan merupakan perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Warsawa. Analisis dilakukan untuk tahun 2011-2014. Angka-angka keuangan dasar diperoleh dari laporan keuangan yang diterbitkan secara resmi. Analisis dilakukan dengan pendekatan *Taylor series*, pengaruh berbagai faktor pada perubahan EVA diidentifikasi. Seperti yang diasumsikan, karena pada setiap tahun terdapat perbedaan situasi keuangan perusahaan, sehingga dampak dari masing-masing faktor terhadap perubahan EVA-nya berbeda. Dampak negatif penurunan EVA pada tahun 2012 dan 2013 disebabkan oleh dua faktor yang sama yaitu  $(NOPAT/S)$  dan  $(S/IC)$  meskipun berbeda derajat. Komponen Deret Taylor menjelaskan 86% dan 98% perubahan EVA masing-masing pada tahun 2012 dan 2013. Pada tahun-tahun ini, diidentifikasi pengaruh efek gabungan yang sama, yaitu dampak negatif dari gabungan  $(NOPAT/S)$  &  $(IC)$  dan  $(S/IC)$  &  $(IC)$ , dan dampak positif dari gabungan  $(NOPAT/S)$  &  $(S/IC)$ . Untuk tahun 2014 hasilnya berbeda. Dampak relatif dari faktor-faktor dalam turunan orde pertama sangat tinggi yaitu  $(S/IC)$  berdampak negatif,  $(NOPAT/S)$  dan  $WACC$  positif, dan  $IC$  tidak ada. Oleh karena itu, khususnya dalam hal ini perhitungan turunan orde kedua harus dihitung. Ada dampak yang teridentifikasi dari faktor gabungan, yaitu positif  $(NOPAT/S)$  &  $(S/IC)$ , sementara faktor gabungan lainnya memiliki dampak

minimal. Dengan demikian dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa diantara faktor-faktor tersebut ada dua faktor yang dapat dicermati yaitu NOPAT dan S (penjualan) yang memiliki pengaruh terhadap EVA. Selanjutnya seperti diuraikan dimuka bahwa NOPAT diperoleh dari EBIT ditambah unsur pajak, sedang EBIT dihitung dengan mengurangi biaya-biaya tidak langsung terhadap Laba Kotor. Ini berarti besar nilai positif NOPAT sangat bergantung pada Laba Kotor yang diperoleh perusahaan. Dengan demikian mudah dimengerti bila besar-kecilnya Laba Kotor berpengaruh terhadap juga terhadap EVA.

Sihaloho et al (2017) melakukan penelitian pada PT Unilever Indonesia, Tbk. bertujuan mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan peningkatan kinerja keuangan yang diukur dengan *Economic Value Added* (EVA). Analisis yang dilakukan menghasilkan pernyataan-pernyataan sebagai berikut: 1) NOPAT berpengaruh terhadap EVA. NOPAT adalah faktor paling dominan mempengaruhi meningkatnya EVA. Semakin besar NOPAT yang didapat, maka kemungkinan nilai EVA pun semakin besar, 2) EVA menurun disebabkan oleh besarnya biaya modal rata-rata tertimbang (WACC) yang makin tinggi begitu juga sebaliknya, bila WACC turun maka memungkinkan EVA meningkat, 3) Modal yang diinvestasikan (*invested capital*) meningkat, maka EVA cenderung meningkat, demikian pula sebaliknya, 4) Faktor penyebab nilai NOPAT maksimum adalah meningkatnya laba bersih setelah pajak. Penurunan NOPAT kearah nilai minimum disebabkan oleh menurunnya penjualan bersih walau tidak terlampau tinggi. Seperti kita ketahui bahwa karena Laba Bersih diperoleh dengan mengurangi biaya-biaya tidak langsung terhadap Laba Kotor,

maka Laba Kotor sangat berperan terhadap penentuan Laba Bersih. Dilain pihak NOPAT dipengaruhi oleh penjualan bersih, padahal penjualan bersih setelah dikurangi beban pokok penjualan diperoleh Laba Kotor. Jadi penjualan bersih akan melalui Laba Kotor dalam menentukan Laba Bersih dan NOPAT. Dengan demikian Laba Kotor berpengaruh terhadap EVA.

**Berdasarkan uraian di atas, diduga Laba Kotor berpengaruh terhadap Nilai Tambah Ekonomi (EVA).**

#### **4.3.16. Pengaruh Profitabilitas (Laba Bersih) terhadap Nilai Tambah Ekonomi (EVA).**

Dimuka dinyatakan penelitian Kijewska (2016) menyimpulkan bahwa diantara faktor-faktor yang diteliti, yaitu determinan yang mempengaruhi EVA, NOPAT memiliki pengaruh signifikan terhadap EVA. Sedangkan NOPAT diperoleh dari Laba Bersih dikurangi beban bunga dan pajak, jadi konten utama dari NOPAT adalah Laba Bersih. Ini berarti Laba Bersih ikut dan sangat menentukan EVA.

Sihaloho et al (2017) melakukan penelitian pada PT Unilever Indonesia, Tbk. bertujuan mengetahui faktor-faktor yang menyebabkan peningkatan kinerja keuangan yang diukur dengan *Economic Value Added* (EVA). Analisis yang dilakukan menghasilkan pernyataan-pernyataan sebagai berikut: 1) NOPAT berpengaruh terhadap EVA. NOPAT adalah faktor paling dominan mempengaruhi meningkatnya EVA. Semakin besar NOPAT yang didapat, maka kemungkinan nilai EVA pun semakin besar, 2) EVA menurun disebabkan oleh besarnya biaya modal rata-rata tertimbang (WACC) yang makin tinggi begitu juga sebaliknya, bila WACC

turun maka memungkinkan EVA meningkat, 3) Modal yang diinvestasikan (*invested capital*) meningkat, maka EVA cenderung meningkat, demikian pula sebaliknya, 4) Faktor penyebab nilai NOPAT maksimum adalah meningkatnya laba bersih setelah pajak. Penurunan NOPAT kearah nilai minimum disebabkan oleh menurunnya penjualan bersih walau tidak terlampau tinggi.

Melalui studi empiris Chen & Qiao (2008) meneliti faktor apa saja yang mempengaruhi nilai tambah ekonomi (EVA) perusahaan yang terdaftar di pasar sekuritas China. Penelitian menggunakan Metode Analisis Faktor dan Model Regresi Linier Multivariabel dengan kesimpulan bahwa struktur modal perusahaan, *profit ability*, ukuran perusahaan, pertumbuhan (*growth ability*), kemampuan manajemen, dan *return on equity* industri berpengaruh positif terhadap EVA. Ini menunjukkan bahwa faktor-faktor tersebut memiliki pengaruh aktif terhadap EVA. Aset tidak berwujud memiliki hubungan negatif yang buruk dengan EVA. Dan kemampuan manajemen persediaan tidak memiliki pengaruh pada EVA. Ketika EVA digunakan untuk mengevaluasi kinerja, perusahaan dapat melakukan upaya-upaya berikut untuk menciptakan nilai ekonomi yang lebih. (1) Meningkatkan teknik dan aliran produksi secara efektif, kemudian mengurangi biaya produk dan meningkatkan penjualan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. (2) Meningkatkan investasi produksi dan memperluas ukuran perusahaan untuk mewujudkan manfaat skala ekonomis. (3) Menurunkan rasio utang dengan benar dan meningkatkan modal sendiri. Sehingga perusahaan dapat menjaga struktur modal seimbang yang wajar tanpa biaya modal yang terlalu tinggi dan risiko

keuangan yang terlalu besar. (4) Menganalisis permintaan pasar secara serius dan mengembangkan multi-investasi untuk meningkatkan kemampuan pengembangan perusahaan di masa depan. (5) Meningkatkan manajemen produksi dan operasi. Mempercepat perputaran aset dan mengurangi aset yang menganggur dan terbuang sehingga meningkatkan kemampuan manajemen perusahaan secara keseluruhan. (6) Perhatikanlah tren industri dan analisis latar depan pengembangan dengan baik. Kemudian buatlah strategis yang efektif untuk membantu memutuskan apakah akan menambah investasi, atau mempertahankan status quo, atau keluar dari industri pada waktu yang tepat.

Faktor kemampulabaan (*profit ability*) dan *return on equity* dinyatakan aktif mempengaruhi EVA, dimana Laba Bersih (*net profit*) merupakan unsur utama dan menentukan nilai positif kedua faktor tersebut yaitu *profit ability* dan *return on equity*, maka Laba Bersih menjadi faktor penting penentu EVA. Relevan dengan saran pertama untuk meningkatkan kinerja perusahaan adalah mengupayakan produksi yang efektif dan bersamaan itu dilakukan mengurangi biaya-biaya, **pada hakikatnya suatu usaha mencapai kinerja perusahaan melalui peningkatan Laba Bersih.**

**Berdasarkan uraian diatas, diduga Laba Bersih berpengaruh terhadap Nilai Tambah Ekoanomi (EVA).**

#### **4.3.17. Pengaruh NOPAT terhadap Nilai Tambah EKonomi (EVA).**

Dampak negatif penurunan EVA dapat disebabkan oleh dua faktor yaitu ( $NOPAT/Sales$ ) dan ( $Sales/Invested Capital$ ) meskipun berbeda tingkatannya. Ada dampak yang teridentifikasi dari faktor gabungan, yaitu

dampak positif (NOPAT/S) & (S/IC) (Kijewska, 2016). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa di antara faktor-faktor tersebut terlihat NOPAT dan S (penjualan) memiliki pengaruh terhadap EVA. Ini sejalan dengan Sihaloho et al (2017) yang menyatakan bahwa NOPAT berpengaruh terhadap EVA. NOPAT adalah faktor paling dominan mempengaruhi meningkatnya EVA. Semakin besar NOPAT yang didapat, maka kemungkinan nilai EVA pun semakin besar. **Mendasarkan pada pernyataan-pernyataan tersebut maka dapat diduga bahwa terdapat pengaruh NOPAT terhadap EVA.**

Selanjutnya, Dita dan Safii (2017) melakukan penelitian dengan judul Studi Pada Perusahaan Jasa Sektor Infrastruktur, Utilitas, dan Transportasi yang Terdaftar di BEI Tahun 2013-2015). Hasil pembahasan menyimpulkan sebagai berikut: 1) EVA, NPM, ROE, dan ROI secara simultan berpengaruh signifikan terhadap Harga Saham dengan nilai signifikansi sebesar 0,000b. b) EVA merupakan variabel yang berpengaruh paling dominan terhadap Harga Saham dengan nilai signifikansi sebesar 0,000. Pendapat ini dilengkapi oleh hasil penelitian Naqiyyah, Pengestuti, dan Mahfudz (2017), Analisis of The Influences of Economic Based Measurement And Accounting Based Measurement on Shareholders Value (Study on ASEAN Country Manufacturing Companies 2012 – 2016) yang diantaranya menyimpulkan: 1) Economic Value Added (EVA) berpengaruh positif terhadap Market Value Added (MVA), 2) Laba Bersih (NI) berpengaruh positif terhadap MVA, dan 3) Net Operating Profit After Tax (NOPAT) berpengaruh positif terhadap MVA. Sejalan dengan itu hasil penelitian Ikbar dan Dewi (2015) terhadap harga saham perusahaan

subsektor properti yang tergabung dalam LQ45 Bursa Efek Indonesia Periode 2009 – 2013, menunjukkan bahwa secara parsial maupun secara simultan *Economic Value Added* dan *Maket Value Added* berpengaruh signifikan terhadap harga saham.

Salah satu kekuatan terbesar EVA adalah kaitan langsungnya dengan harga saham. AT&T menemukan adanya korelasi yang hamper sempurna EVA dengan harga sahamnya. Lebih lanjut, analis sekuritas menemukan bahwa harga saham mengikuti EVA jauh lebih dekat dibanding faktor lainnya seperti laba per saham, margin operasi, atau imbal hasil atas ekuitas (ROE). Korelasi ini terjadi karena EVA benar-benar diperhatikan investor atau disebut imbal hasil kas bersih atas modal. Oleh karena itu, semakin banyak analis sekuritas yang menghitung EVA perusahaan dan kemudian menggunakannya untuk membantu mengidentifikasi saham yang akan dibeli di pasar modal (Brigham & Houston, 2001).

EVA, MVA dan harga saham masing-masing dinyatakan sebagai nilai perusahaan. Seluruh rangkaian hubungan sebab-akibat berbagai variabel di atas pada akhirnya menciptakan EVA. Ini merupakan suatu proses pencapaian kinerja secara menyeluruh yang pada gilirannya mendorong penciptaan nilai perusahaan.

#### **4.4. Hipotesis Pengaruh Pelatihan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya Terhadap Kinerja Keuangan Perusahaan Secara Kolektif.**

##### **4.4.1. Pengaruh Pelatihan dan Pengembangan terhadap Pendapatan.**

- **Hipotesis (Ho):**



Tidak terdapat pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap pendapatan.

- **Hipotesis (H<sub>4</sub>):**

Terdapat pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap pendapatan.

#### **4.4.2. Pengaruh Pengendalian Biaya terhadap Beban Pokok Pendapatan.**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh pengendalian biaya terhadap beban pokok pendapatan.

- **Hipotesis (H<sub>5</sub>):**

Terdapat pengaruh pengendalian biaya terhadap beban pokok pendapatan.

#### **4.4.3. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya secara bersama-sama terhadap Profitabilitas (Laba Kotor).**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh pelatihan dan pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap profitabilitas (laba kotor).

- **Hipotesis (H<sub>6</sub>):**

Terdapat pengaruh pelatihan dan pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap profitabilitas (laba kotor).

#### **4.4.4. Pengaruh Pendapatan terhadap Profitabilitas (Laba Kotor).**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh pendapatan terhadap profitabilitas (laba kotor).

- **Hipotesis (H7):**

Terdapat pengaruh pendapatan terhadap profitabilitas (laba Kotor).

#### **4.4.5. Pengaruh Beban Pokok Pendapatan terhadap Profitabilitas (Laba Kotor).**

- **Hipotesis (Ho):**

Tidak terdapat pengaruh beban pokok pendapatan terhadap profitabilitas (laba kotor).

- **Hipotesis (H8):**

Tidak terdapat pengaruh beban pokok pendapatan terhadap profitabilitas (laba kotor).

#### **4.4.6. Pengaruh Pendapatan dan Beban Pokok Pendapatan secara bersama-sama terhadap Profitabilitas (Laba Kotor).**

- **Hipotesis (Ho):**

Tidak terdapat pengaruh pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap profitabilitas (laba kotor).

- **Hipotesis (H9):**

Terdapat pengaruh pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap profitabilitas (laba kotor).

#### **4.4.7. Pengaruh Pendapatan terhadap Profitabilitas (Laba Bersih).**

- **Hipotesis (Ho):**

Tidak terdapat pengaruh pendapatan terhadap profitabilitas (laba bersih).

- **Hipotesis (H10):**

Terdapat pengaruh pendapatan terhadap profitabilitas (laba bersih)

**4.4.8. Pengaruh Beban Pokok Pendapatan terhadap Profitabilitas (Laba Bersih).**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh beban pokok pendapatan terhadap profitabilitas (laba bersih).

- **Hipotesis (H<sub>11</sub>):**

Terdapat pengaruh beban pokok pendapatan terhadap profitabilitas (laba bersih).

**4.4.9. Pengaruh Pendapatan dan Beban Pokok Pendapatan secara bersama-sama terhadap Profitabilitas (Laba Bersih).**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap profitabilitas (laba bersih).

- **Hipotesis (H<sub>12</sub>)**

Terdapat pengaruh pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap profitabilitas (laba bersih).

**4.4.10. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya secara bersama-sama terhadap Profitabilitas (Laba Bersih).**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap profitabilitas (laba bersih).

- **Hipotesis (H<sub>13</sub>):**

Terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap profitabilitas (laba bersih).

**4.4.11. Pengaruh Pendapatan terhadap Profitabilitas (NOPAT).**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh pendapatan terhadap profitabilitast (NOPAT).

- **Hipotesis (H<sub>14</sub>):**

Terdapat pengaruh pendapatan terhadap profitabilitas (NOPAT)

**4.4.12. Pengaruh Beban Pokok Pendapatan terhadap Profitabilitas (NOPAT).**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh beban pokok pendapatan terhadap profitabilitas (NOPAT).

- **Hipotesis (H<sub>15</sub>):**

Terdapat pengaruh beban pokok pendapatan terhadap profitabilitas (NOPAT).

**4.4.13. Pengaruh Pendapatan dan Beban Pokok Pendapatan secara bersama-sama terhadap Profitabilitas (NOPAT).**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap profitabilitas (NOPAT).

- **Hipotesis (H<sub>16</sub>):**

Terdapat pengaruh pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap profitabilitas (NOPAT).

**4.4.14. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya secara bersama-sama terhadap Profitabilitas (NOPAT).**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap profitabilitas (NOPAT).

- **Hipotesis (H<sub>17</sub>):**

Terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap profitabilitas (NOPAT).

**4.4.15. Pengaruh Profitabilitas (Laba Kotor) terhadap Nilai Tambah Ekonomi (EVA).**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh profitabilitas (laba kotor) terhadap nilai tambah ekonomi (EVA)

- **Hipotesis (H<sub>18</sub>):**

Terdapat pengaruh profitabilitas (laba kotor) terhadap nilai tambah ekonomi (EVA)

**4.4.16. Pengaruh Profitabilitas (Laba Bersih) terhadap Nilai Tambah Ekonomi (EVA).**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh profitabilitas (laba bersih) terhadap nilai tambah ekonomi (EVA)

- **Hipotesis (H<sub>19</sub>):**

Terdapat pengaruh profitabilitas (laba bersih) terhadap nilai tambah ekonomi (EVA)

**4.4.17. Pengaruh Profitabilitas (NOPAT) terhadap Nilai Tambah Ekonomi (EVA).**

- **Hipotesis (H<sub>0</sub>):**

Tidak terdapat pengaruh profitabilitas (NOPAT) terhadap nilai tambah ekonomi (EVA)

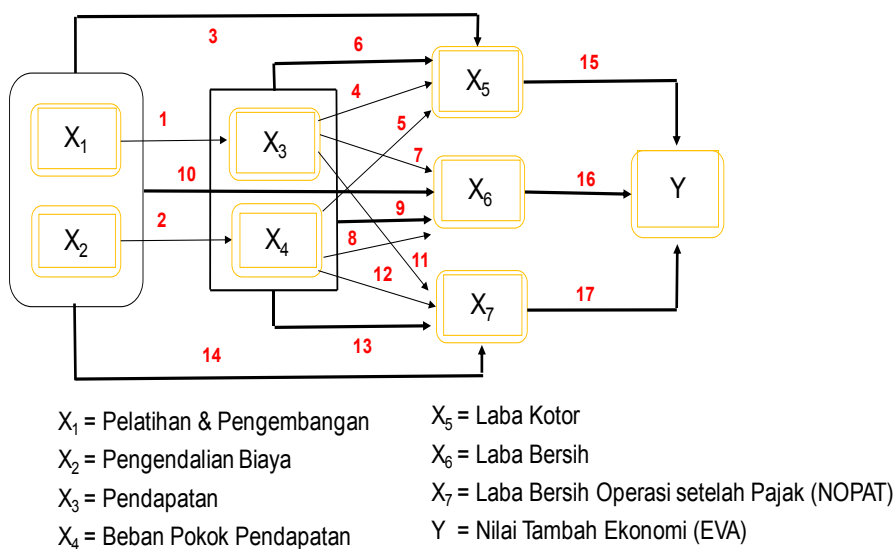
- **Hipotesis (H<sub>20</sub>):**

Terdapat pengaruh profitabilitas (NOPAT) terhadap nilai tambah ekonomi (EVA)

Mendasarkan pada uraian dan dugaan pengaruh variabel-variabel independen terhadap variabel dependen dari kerangka berpikir di atas, berikut adalah skema (*framework*) hubungan antar variabel untuk perspektif Nonkeuangan & keuangan (pendekatan 2).

**Skema Hubungan Antar Variabel Perspektif Nonkeuangan & Keuangan**

Kerangka berpikir hubungan antar variabel perspektif nonkeuangan & keuangan - Pendekatan 2



## 5. METODE PENELITIAN

### 5.1. Desain Penelitian

Merujuk kepada tujuan yang hendak dicapai, Penelitian ini dilakukan dalam dua bagian. Bagian pertama meliputi lingkup nonkeuangan dan bagian ke dua meliputi lingkup nonkeuangan dan keuangan. Penelitian ini merupakan penelitian korelasional untuk mengetahui hubungan atau pengaruh dua variabel atau lebih. Jenis data yang digunakan adalah data kuantitatif karena data yang disajikan berhubungan dengan angka dan *scoring*. Data tersebut kemudian di analisis dan diolah ke dalam bentuk analisis statistik untuk menguji hipotesis yang menjelaskan hubungan pengaruh antar variabel yang digunakan. Sugiyono (2019), metode kuantitatif yang berlandaskan pada filsafat positivisme, cocok digunakan untuk penelitian yang bermaksud menggambarkan keadaan populasi yang luas berdasarkan data sampel, menguji teori yang sudah ada, menguji pemikiran baru, dan menguji produk yang sudah ada atau produk baru hasil pengembangan atau penciptaan. Arikunto (2010), penelitian kuantitatif adalah pendekatan penelitian yang banyak menggunakan angka-angka, mulai dari mengumpulkan data, penafsiran terhadap data yang diperoleh, serta pemaparan hasilnya. Senada dengan itu Creswell (2012), penelitian kuantitatif mewajibkan peneliti menjelaskan bagaimana suatu variabel mempengaruhi variabel yang lainnya.

### 5.2. Metode Yang Digunakan

Hasil penelitian dari bagian pertama dan bagian kedua akan menjadi bahan analisis untuk dapat disimpulkan secara menyeluruh sebagaimana dikemukakan di atas. Melalui proses pemikiran mendalam Peneliti menggunakan metode kuantitatif yaitu, pada bagian pertama variabel yang diteliti adalah Kinerja Karyawan ( $KK = Y_1$ )

sebagai variabel dependen, kemudian Pelatihan dan Pengembangan ( $PP = X_1$ ) dan Pengendalian Biaya ( $PB = X_2$ ) masing-masing sebagai variabel independen. Variabel dependen ditentukan atau diikat oleh variabel independen, karenanya sering disebut variabel terikat, sedangkan variabel independen merupakan variabel yang memberi pengaruh sehingga disebut sebagai variabel penentu. Penelitian ini bersifat deskriptif, verifikatif, dan eksplanatori. Secara deskriptif penelitian menggambarkan variabel yang diteliti. Penelitian verifikatif yang dilakukan menguji kebenaran hipotesis berdasarkan data di lapangan. Sedangkan penelitian eksplanatori dimaksudkan untuk mengungkap adanya hubungan atau pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Bagaimana mengetahui pelatihan dan pengembangan, dan pengendalian biaya berpengaruh terhadap kinerja karyawan, maka dilakukan penelitian dengan metode survei pendapat langsung di lapangan. Data yang diperoleh berupa data primer dari responden. Menurut Widodo (2018) metode dapat digunakan untuk mengkaji populasi yang besar maupun kecil dengan menyeleksi dan mengkaji sampel yang dipilih dari populasi untuk menemukan insidensi, distribusi, dan interrelasi relatif dari variabel-variabel sosiologis dan psikologis.

Selanjutnya penelitian tahap ke dua diarahkan kepada data sekunder untuk memperoleh data kinerja keuangan dari populasi di Pasar Modal, yaitu Bursa Efek Indonesia (BEI). Penelitian menyasar perusahaan sejenis yang bergerak aktif sebagai perusahaan terbuka (“tbk”) selama lima tahun terakhir sebelum pandemic covid-19 signifikan menggejala. Populasi adalah perusahaan konstruksi yang aktif bertansaksi di Pasar Modal dari Tahun 2015 – 2019.

Perilaku variabel nonkeuangan yang dihasilkan dari penelitian tahap pertama di atas hasilnya akan dikonfirmasi dengan temuan analisis dari hasil penelitian tahap



ke dua tersebut sehingga secara komprehensif hipotesis dapat dibuktikan sedemikian rupa sebagaimana diduga sebelumnya.

### **5.3. Data penelitian dan Definisi Variabel**

Teknik pengumpulan data menggunakan *purposeive sampling* yaitu pemilihan sampel mendasarkan pada karakteristik tertentu dari populasi yang memiliki hubungan dominan sehingga dapat digunakan mencapai tujuan penelitian. Sugiyono (2010) menyatakan, *proposive sampling* adalah suatu teknik pengambilan sumber data dengan penentuan sampel dengan pertimbangan tertentu.

Karena faktor pandemi covid-19 telah membuat efek global dan regional termasuk kehidupan ekonomi dan bisnis di Indonesia, tak terkecuali bagi perusahaan konstruksi, maka dari angket yang disebar ke seluruh populasi sebagian tidak dapat direspon dengan segera sesuai yang diharapkan, namun data yang terkumpul dianggap masih mewakili populasi yang ada.

#### **5.3.1. Populasi**

Penelitian dilakukan terhadap Perusahaan Jasa Konstruksi yang aktif bertransaksi di Pasar Modal yaitu di Bursa Efek Indonesia (*Indonesia Stock Exchange/IDX*) selama lima tahun terakhir sebelum Pandemi Covid-19 signifikan berdampak. Hal ini diputuskan oleh Peneliti untuk menjaga keakurasian dan kelayakan hasil penelitian serta upaya mengurangi bias yang berarti akibat pandemi. Populasinya adalah Perusahaan Terbuka atau “Tbk” (*public company*) yang terdiri dari perusahaan Badan Usaha Milik Negara (BUMN Karya) maupun Perusahaan Konstruksi Swasta Nasional, seluruhnya berjumlah delapan perusahaan. Pertimbangan peneliti memilih

populasi perusahaan Tbk dengan maksud diantaranya agar lebih terjaminnya data yang digali, karena perusahaan Tbk terikat oleh undang-undang dan ketentuan yang mewajibkannya menyelenggarakan keterbukaan informasi bagi publik seobyektif mungkin dalam sistem pelaporan keuangan perusahaan, transparan dan akuntabel demi penciptaan kondisi pasar modal yang efisien. Perusahaan sebagai populasinya adalah:

1. PT Adhi Karya (Persero), Tbk.
2. PT Pembangunan Perumahan (Persero), Tbk.
3. PT Wijaya Karya (Persero), Tbk.
4. PT Waskita Karya (Persero), Tbk.
5. PT Jaya Konstruksi MP., Tbk.
6. PT Total Bangun Persada, Tbk.
7. PT Nusa Cipta Raya, Tbk.
8. PT Acset Indonesia, Tbk.

### **5.3.2. Sampel**

Sebagaimana dijelaskan dimuka, penelitian menggali data dari beberapa perusahaan di atas dikelompokkan sebagai berikut:

Pertama, pemilihan perusahaan sebagai sampel. Perusahaan populasi yang diteliti masuk kategori perusahaan konstruksi terbesar di Indonesia yang aktif di BEI, baik yang berstatus milik Negara (BUMN Karya) maupun yang berstatus perusahaan swasta nasional. Perusahaan konstruksi sebagai sampel yang terpilih adalah menurut ketersediaannya dalam penelitian ini.

Untuk BUMN Karya, keterwakilan sampel dari populasi adalah 50 persen, yaitu 2 dari 4 perusahaan yang ada di BEI. Perusahaan sebagai sampel tersebut adalah:

1. PT Adhi Karya (Persero), Tbk.
2. PT Waskita Karya (Persero), Tbk.

Sampel yang ditetapkan dari perusahaan konstruksi swasta dalam penelitian ini adalah dari kelompok perusahaan konstruksi swasta juga dari kategori nasional terbesar di Indonesia. Sampel mewakili populasi hingga 75 persen karena jumlah perusahaan konstruksi swasta yang beroperasi aktif selama lima tahun tersebut hanya empat perusahaan. Perusahaan konstruksi swasta yang terpilih karena faktor ketersediaannya dalam penelitian ini, yaitu perusahaan-perusahaan:

1. PT Jaya Konstruksi MP., Tbk.
2. PT Nusa Cipta Raya, Tbk.
3. PT Total Bangun Persada, Tbk.

Setelah perusahaan sebagai sample ditentukan, kemudian penelitian mengambil data responden dari setiap perusahaan untuk dijadikan sampel penelitian. Setiap perusahaan yang terpilih tersebut diambil beberapa responden untuk diteliti dan diambil datanya melalui instrumen penelitian yang dibagikan. Seluruh sampel yang diteliti dari ke lima perusahaan berjumlah 40 responden. terdiri dari kelompok pejabat/pekerja/petugas sebagai berikut:

1. Project Manager
2. Site Manger
3. Engineering

#### 4. Foreman atau Supervisor

Pengorganisasian kerja penelitian dilakukan sedemikian rupa sehingga data yang tergalikan dapat memenuhi kriteria yang disyaratkan dalam penelitian untuk penulisan karya ilmiah. Oleh sebab itu penelitian diorganisasikan dengan membentuk Tim Peneliti dengan melibatkan Pelaksanan Lapangan, Ketua Tim, Analisis Ahli dan Guru Besar serta tenaga akademik senior sebagai *advisor* dan juga sebagai *reviewers*.

#### 5.4. Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data penelitian dilakukan dengan cara mendokumentasi data primer dan data sekunder. Metode pengumpulan data kuantitatif ini dilakukan dari studi pustaka, *desk study* dan untuk mendapatkan landasan teori dan rancangan analisis guna mendukung keberlangsungan proses penelitian.

Teknik pengumpulan data dilakukan sesuai dengan desain dan tujuan penelitian. Langkah pertama pengumpulan data adalah terhadap bagian pertama, untuk lingkup nonkeuangan, yaitu langsung ke lapangan untuk memperoleh data primer. Angket yang dibagikan kepada responden, sesuai instrumen penelitian yang telah disiapkan. Instrumen penelitian dirancang sedemikian rupa untuk dapat menggali data. Sifat penggalan data dengan “survey pendapat” terhadap responden. Survey pendapat dilakukan berdasarkan *likert scale* terhadap karyawan terpilih dari setiap perusahaan. Contoh kategori *score* untuk skala *likert* yang digunakan dalam instrumen adalah sebagai berikut:

### Kategori *Score* Instrumen Penelitian:

Pilihan Jawaban	Skor	
	Pernyataan Positif	Pernyataan Negatif
Sangat Setuju (SS)	5	1
Setuju (S)	4	2
Netral	3	3
Tidak Setuju (TS)	2	4
Sangat Tidak Setuju (STS)	1	5

Instrumen penelitian ini diharapkan dapat menggali pendapat yang *valid* tentang semua variabel yaitu Variabel Kinerja Karyawan yang dependen ( $KK = Y$ ), dan yang independen yaitu Variabel Pelatihan dan Pengembangan ( $PP = X_1$ ), Variabel Pengendalian Biaya ( $PB = X_2$ ) beserta pengaruh dan hubngannya variabel independen dan dependen tersebut.

Terhadap bagian ke dua, yaitu pada lingkup nonkeuangan-keuangan, data yang diakses lebih bersifat data sekunder, yaitu:

1. Laporan Keuangan Tahunan BUMN Karya Tbk (*go public*) dari Tahun 2015 – 2019.
  - a. Laporan Tahunan Perseroan PT Adi Karya (Persero), Tbk.
    - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Adi Karya (Persero), Tbk. 31 Desember 2015
    - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Adi Karya (Persero), Tbk. 31 Desember 2016
    - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Adi Karya (Persero), Tbk. 31 Desember 2017

- Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Adi Karya (Persero), Tbk. 31 Desember 2018
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Adi Karya (Persero), Tbk. 31 Desember 2019
- b. Laporan Tahunan Perseroan PT Waskita Karya (Persero), Tbk. PT Waskita Karya (Persero), Tbk. Tahun 2015.
- Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Waskita Karya (Persero), Tbk. Tahun 2015
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Waskita Karya (Persero), Tbk. Tahun 2016
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Waskita Karya (Persero), Tbk. Tahun 2017
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Waskita Karya (Persero), Tbk. Tahun 2018
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Waskita Karya (Persero), Tbk. Tahun 2019
2. Laporan Keuangan Tahunan Perusahaan Konstruksi Tbk (*go public*) Swasta Nasional dari Tahun 2015 – 2019.
- a. Laporan Tahunan Perseroan PT Jaya Konstruksi Tbk.
- Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Jaya Konstruksi MP. Tbk. 31 Desember 2015
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Jaya Konstruksi MP. Tbk. 31 Desember 2016
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Jaya Konstruksi MP. Tbk. 31 Desember 2017

- Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Jaya Konstruksi MP. Tbk. 31 Desember 2018
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Jaya Konstruksi MP. Tbk. 31 Desember 2019
- b. Laporan Tahunan Perseroan PT Nusa Raya Cpta, Tbk.
- Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Nusa Raya Cipta, Tbk. 31 Desember 2015
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Nusa Raya Cipta, Tbk. 31 Desember 2016
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Nusa Raya Cipta, Tbk. 31 Desember 2017
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Nusa Raya Cipta, Tbk. 31 Desember 2018
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Nusa Raya Cipta, Tbk. 31 Desember 2019
- c. Laporan Tahunan Perseroan PT Total Bangun Persada, Tbk.
- Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Total Bangun Persada, Tbk. 31 Desember 2015
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Total Bangun Persada, Tbk. 31 Desember 2016
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Total Bangun Persada, Tbk. 31 Desember 2017
  - Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Total Bangun Persada, Tbk. 31 Desember 2018

- Laporan Tahunan Perseroan dan Laporan Keuangan Konsolidasian PT Total Bangun Persada, Tbk. 31 Desember 2019
3. Data Perkembangan Harga Saham Sektor Konstruksi Bursa Efek Indonesia (*Indonesia Stock Exchange/IDX*) 2015 – 2019.
  4. Situs Internet ([www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)) dan website masing-masing perusahaan yang dijadikan obyek penelitian dan data lainnya yang bersumber dari *Indonesia Market Directory (ICMD)*, situs Otoritas Jasa Keuangan/*Indonesia Financial Services Authority* ([www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)) dan situs Bank Indonesia ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id))

### **5.5. Analisis Statistik dan Uji Hipotesis**

*EViews is a statistical package for Windows, used mainly for time-series oriented econometric analysis. It is developed by Quantitative Micro Software (QMS), now a part of IHS. Version 1.0 was released in March 1994, and replaced MicroTSP.<sup>[1]</sup> The TSP software and programming language had been originally developed by Robert Hall in 1965 (Wikipedia). EViews is a modern econometric, statistics, and forecasting package that offers powerful analytical tools within a flexible, easy-to-use interface. EViews offers financial institutions, corporations, government agencies, and academics access to powerful statistical, time series, forecasting, and modeling tools through an innovative, easy-to-use object-oriented interface. Using EViews, you can quickly and efficiently manage your data, perform econometric and statistical analysis, generate forecasts or model simulations, and produce high quality graphs and tables for publication or inclusion in other applications. EViews is designed with your workflow in mind. The innovative EViews user-interface simplifies every step of the process, from data input and import, to data visualization, statistical analysis, estimation, forecasting and model solving,*



*publication quality presentation output. The innovative EViews interface is easy use, having been designed from the ground-up to take advantage of modern Windows operating systems. Most users are able to master the interface within minutes of first being introduced to EViews. There is no complicated syntax to learn - a few mouse strokes or keyboard clicks and you're off and running! EViews integrates with your other Windows products. In addition to opening and saving to a large range of different file formats (from webpages to Excel to Stata or SAS), EViews supports standard Windows technologies such as copy-and-pasting, object linking and embedding, and ODBC connections. Although EViews' core design features a mouse driven user-interface, EViews also offers an extensive programming and command language. All actions in EViews can be scripted to automate repetitive tasks, or to keep a record of your work (EView.coms).*

EViews dapat kita gunakan untuk menyelesaikan masalah yang berbentuk *time-series*, *cross section*, maupun data panel. Karena EViews mampu mengakomodasi ketiga kebutuhan tersebut, analisis yang dilakukan oleh program EViews tidak hanya berupa masalah statistik biasa, namun EViews juga mampu menyelesaikan untuk kasus-kasus ekonometrik yang cukup kompleks. Keunggulan EViews sendiri adalah pada kemampuannya untuk menyelesaikan kasus *time-series*, meskipun tetap dapat mengolah data *cross section* dan data panel.

Bidang Kajian Kebijakan Dan Inovasi Administrasi Negara, Pusat Kajian dan Pendidikan Aparatur IV Lembaga Administrasi Negara Jakarta Republik Indonesia, Tentang Proccesing Data Penelitian Kuantitatif Menggunakan EViews (2010) menguraikan penggunaan EViews dengan modul sebagai berikut:

Analisis data penelitian digunakan untuk mengetahui sejauh mana pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen. Metode ananalisis ini juga

digunakan untuk menguji hipotesis seperti yang diungkapkan dalam penelitian ini. Model yang dipergunakan adalah regresi data panel, yaitu kombinasi *time series* dan *cross section* dengan menggunakan bantuan aplikasi statistik dengan computer Eviews 9.0

Eviews (*Econometric Views*) adalah *software* pengolahan data yang digunakan untuk berbagai keperluan mulai dari Bisnis, Riset Internal serta penelitian. EViews menawarkan akses statistik yang kuat kepada peneliti akademis, perusahaan, instansi pemerintah, dan siswa seperti peramalan (*forecasting*), hubungan (*correlation*), pengaruh dan sebagainya dengan antar muka (*user interface*) yang lebih *friendly* dan mudah digunakan.

**Gambar 4 : Proses Pengolahan Data**



#### **a. Uji Asumsi Klasik**

##### **1. Uji Multikolinearitas**

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terbentuk adanya korelasi tinggi atau sempurna antar variabel bebas (independen). Jika ditemukan ada hubungan korelasi yang tinggi antar variabel bebas maka dapat dinyatakan adanya gejala multikolinear pada penelitian.

Uji multikolinearitas bertujuan untuk menguji apakah model regresi terbentuk adanya korelasi tinggi atau sempurna antar variabel bebas (independen). Jika ditemukan ada hubungan korelasi yang tinggi antar variabel bebas maka dapat dinyatakan adanya gejala multikolinear pada penelitian. Nilai korelasi yang dapat ditoleransi dalam uji multikolinearitas

adalah 70 persen atau 80 persen (0,7 atau 0,8) sehingga dapat disimpulkan bahwa terjadi/tidak terjadi masalah multikolinearitas pada variabel penelitian tersebut. Dengan hasil ini maka satu uji asumsi klasik telah terpenuhi.

## **2. Uji Autokorelasi**

Uji autokorelasi merupakan korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Autokorelasi dapat diketahui melalui Uji Durbin-Watson (D-W Test), adalah pengujian yang digunakan untuk menguji ada atau tidak adanya korelasi serial dalam model regresi atau untuk mengetahui apakah di dalam model yang digunakan terdapat autokorelasi diantara variabel-variabel yang diamati.

Uji autokorelasi merupakan korelasi yang terjadi antara residual pada satu pengamatan dengan pengamatan lain pada model regresi. Autokorelasi dapat diketahui melalui Uji Breusch-Godfrey, dimana jika nilai prob  $< 0,05$  maka terjadi gejala autokorelasi sedangkan jika nilai prob  $> 0,05$  maka tidak terjadi gejala autokorelasi adalah pengujian yang digunakan untuk menguji ada atau tidak adanya korelasi serial dalam model regresi atau untuk mengetahui apakah di dalam model yang digunakan terdapat autokorelasi diantara variabel-variabel yang diamati. Dari hasil uji autokorelasi dapat dilihat bila bahwa prob  $> 0,05$  maka dapat disimpulkan bahwa tidak terjadi gejala autokorelasi dalam model penelitian.

## **3. Uji Heteroskedastisitas**

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik. Heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model

regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas.

Uji heteroskedastisitas digunakan untuk mengetahui ada atau tidaknya penyimpangan asumsi klasik. Heteroskedastisitas yaitu adanya ketidaksamaan varian dari residual untuk semua pengamatan pada model regresi. Prasyarat yang harus terpenuhi dalam model regresi adalah tidak adanya gejala heteroskedastisitas. Jika nilai prob nya  $< 0,05$  maka terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model penelitian sedangkan jika nilai prob  $> 0,05$  maka tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model penelitian. Dari hasil uji heteroskedastisitas dengan menggunakan metode *white*, bila nilai prob nya  $> 0,05$  maka dapat disimpulkan tidak terjadi gejala heteroskedastisitas dalam model penelitian.

#### **4. Uji Normalitas**

Uji normalitas untuk menguji apakah nilai residual yang telah distandarisasi pada model regresi berdistribusi normal atau tidak. Cara melakukan uji normalitas dapat dilakukan dengan pendekatan analisis grafik *normal probability Plot*. Pada pendekatan ini nilai residual terdistribusi secara normal apabila garis (titik-titik) yang menggambarkan data sesungguhnya akan mengikuti atau merapat ke garis diagonalnya. Dari hasil uji di atas dapat dilihat bahwa nilai probability Jarque berra sebesar  $> 0,05$ , artinya residual data penelitian terdistribusi secara normal.

#### **5. Uji Kelayakan Model (*Goodness of Fit*)**

Uji kelayakan model adalah uji  $R^2$  untuk melihat kemampuan variabel independen dalam menjelaskan variabel dependen. Nilai  $R^2$  berkisar antara 0 – 99, nilai *R Square* yang semakin mendekati 1 maka

semakin layak suatu model untuk digunakan.

## 6. Uji Parsial (Uji t)

Uji parsial (uji t) adalah uji yang dilakukan untuk melihat apakah suatu variabel independen berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen dengan membandingkan nilai thitung dengan ttabel.

Kriteria pengujian uji t adalah sebagai berikut:

- Jika nilai thitung  $>$  ttabel maka hipotesis di tolak, artinya variabel tersebut berpengaruh terhadap variabel dependen.
- Jika nilai thitung  $<$  ttabel maka hipotesis di terima, artinya variabel tersebut tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

## 7. Uji Simultan (Uji F)

Uji Simultan (uji F) adalah uji yang dilakukan untuk melihat apakah semua variabel independen secara bersama-sama berpengaruh atau tidak terhadap variabel dependen dengan membandingkan nilai Fhitung dengan Ftabel.

- Jika nilai Fhitung  $>$  Ftabel maka hipotesis di tolak, artinya secara bersama-sama variabel independen tersebut berpengaruh terhadap variabel dependen.
- Jika nilai Fhitung  $<$  Ftabel maka hipotesis di terima, artinya secara bersama-sama variabel independen tersebut tidak berpengaruh terhadap variabel dependen.

## 8. Model Regresi

### 8.1. Regresi Linear Sederhana:

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_{1t} + \epsilon_t$$

Regresi linear sederhana adalah regresi linear yang terdiri dari 1

variabel dependen (Y) dan 1 variabel independen (X).

Dimana:

Y: Variabel Dependen

X: Variabel Independen

$\varepsilon$  : error term (Standar Error)

t: menunjukkan jenis data berupa data runtun waktu (*Time Series*)

Uji-uji yang perlu dilakukan:

- Uji Normalitas
- Uji Autokorelasi
- Uji Heteroskedastitas

“Uji Multikolinearitas TIDAK dilakukan dalam regresi linear sederhana karena hanya terdiri dari 1 variabel independen”.

## 8.2. Regresi Linear Berganda (Jamak):

$$Y_t = \beta_0 + \beta_1 X_{1t} + \beta_2 X_{2t} + \beta_3 X_{3t} + \dots + \varepsilon_t$$

Regresi linear berganda adalah regresi linear yang terdiri dari 1 variabel dependen (Y) dan jamak variabel independen (X).

Contoh pengamatan perilaku variabel adalah sebagai berikut:

### Contoh Regresi Linear Berganda (Jamak):

$$PDB = 4.490 + 130666.4 PMA + 6.520 PMDN$$

Dari regresi di atas maka dapat diinterpretasikan hasil penelitian sebagai berikut:

- Nilai koefisien konstanta sebesar 4.490, artinya jika variabel PMA dan PMDN dianggap konstan maka PDB akan meningkat sebesar 4.490.
- Nilai koefisien PMA sebesar 130666,4, artinya jika PMA meningkat

sebesar 1 unit maka PDB akan meningkat sebesar 130666,4 dengan asumsi variabel lain tetap.

- Nilai koefisien PMDN sebesar 6,520, artinya jika PMDN meningkat sebesar 1 unit maka PDB akan meningkat sebesar 6,520 dengan asumsi variabel lain tetap

### **8.3. Uji Parsial (Uji t)**

Uji t dilakukan untuk melihat pengaruh suatu variabel independen terhadap variabel dependen.

Dengan menggunakan hipotesis:

Ho: Tidak Berpengaruh

Ha: Berpengaruh

Jika nilai t hitung  $<$  t table , artinya Ho diterima.

Jika nilai t hitung  $>$  t table , artinya Ho ditolak

Dengan jumlah  $n=16$  maka nilai t tabel nya adalah  $n-1 = df-1 = 16$ , nilai t tabelnya adalah 1,76.

Variabel PMA memiliki nilai t hitung (8,350)  $>$  t table (1.761), artinya PMA berpengaruh terhadap PDB

Variabel PMDN memiliki nilai t hitung (2,056)  $>$  t table (1.761), artinya PMDN berpengaruh terhadap PDB

### **Uji Simultan (Uji F)**

Uji simultan dilakukan untuk melihat pengaruh variabel independen secara bersama-sama terhadap variabel dependen.

Nilai  $df1 = k-1$  dan  $df2 = n-k$

Berdasarkan tabel F dengan nilai  $df1$  dan  $df2$  menunjukkan nilai F tabelnya untuk dibandingkan dengan nilai F hitungnya.

Dari hasil regresi di atas dapat dilihat bahwa bila nilai F hitung > nilai F table, maka dapat disimpulkan bahwa variabel independen secara bersama-sama berpengaruh terhadap variabel dependen.

Analisis regresi dengan menggunakan data panel memiliki beberapa keunggulan (Wibisono, 2021), yaitu:

1. Data panel mampu memperhitungkan heterogenitas individu secara eksplisit dengan mengizinkan variabel spesifik.
2. Dengan kemampuan mengontrol individu ini, menjadikan data panel dapat digunakan untuk menguji dan membangun model yang lebih kompleks.
3. Data panel mendasarkan pada observasi *cross section* yang berulang (*time series*) sehingga metode data panel sesuai dipergunakan untuk *study of dynamic adjustment*.
4. Tingginya jumlah observasi memiliki implikasi pada data yang lebih informatif, lebih variatif, kolinieritas antar variabel yang semakin berkurang, dan peningkatan derajat kebebasan (*degree of freedom-df*).
5. Data panel dapat digunakan untuk mempelajari model – model yang kompleks dan dapat meminimumkan bias yang mungkin timbul dari agregasi data individu.

#### **4.1.5. Uji Kesesuaian Model**

Terdapat tiga prosedur pengujian kesesuaian untuk pemilihan penggunaan model regresi data panel, yaitu:

1. Uji Statistik F yang digunakan untuk memilih antara *common effect model* (COM) atau *fix effect model* (FEM) disebut *Chow test*.



2. Uji Statistik F yang digunakan untuk memilih antara *common effect model* (COM) dengan *random effect model* (REM) disebut Uji Lagrang Multiplier (*Lagrange multiplier test*).
3. Uji Hausman (*Hausman test*).

#### 4.1.5. Uji Chow (*Chow test*)

Uji F statistic digunakan untuk model regresi data panel dengan *fixed effect* dengan teknik menggunakan variabel *dummy*. Ini lebih tepat dari model regresi data panel *common effect* yang tanpa menggunakan variabel *dummy*.

Bila nilai F hitung  $>$  F table pada derajat spesifikasi tertentu, maka hipotesis nol ditolak, artinya koefisien intersep dan *slope* adalah sama menjadi tidak berlaku, dengan demikian menggunakan teknik regresi data panel dengan *fixed effect* dengan *dummy* lebih baik dari pada menggunakan data panel *common effect* sehingga diperlukan Uji Chow.

#### 4.1.6. Uji Lagrang Multiplier (LM test)

Breusch Pagan mengembangkan Uji Lagrang Multiplier untuk mengetahui apakah model *random effect* lebih tepat dari model *common effect*, Pengujian ini didasarkan pada nilai residual dari metode *common effect*. Dari hipotesa null ( $H_0$ ) yang digunakan bahwa *intercept* bukan merupakan variabel random atau stokastik. Dengan kata lain varian dari residuals adalah null (0).

LM test didasarkan pada distribusi *chi square* dengan derajat bebas (*degree of freedom*—df) dengan alpha  $\alpha = 5$  persen. Bila hasil LM hitung  $>$  nilai kritikal *chi square*, maka  $H_0$  ditolak. Ini berarti estimasi yang tepat untuk regresi data panel adalah metode *random effect*.

#### 4.1.7. Model Analisis Data Penelitian

##### 4.1.7.1. Common effect model (CEM)

Model CEM disebut juga *Pooled Lease Square* mengkombinasikan semua data *cross section* dan data *time series*. Data ini kemudian diestimasi ke dalam model menggunakan *ordinary least square* (OLS), model regresi jamak atau modeling yang sesuai variabel penelitian yang dirancang (*accordingly*).

Raharjo & Santosa (2020), pada pendekatan ini diasumsikan nilai intersep masing-masing variabel sama, begitu pula *slope koefisien* untuk semua unit *cross section* dan *time series*. Berdasarkan asumsi ini maka model CEM dinyatakan sebagai berikut:

$$Y_{it} = \alpha + \beta_1 X_{lit} + U_{it} ; i = 1, 2, \dots, N; t = 1, 2, \dots, T$$

Dimana:

N = banyaknya observasi

T = banyaknya waktu

##### 4.1.6.1. Fixed Effect Model (FEM)

Untuk mengatasi masalah asumsi *intercept* atau *slope* dari persamaan regresi yang dianggap konstan pada model digunakan CEM, digunakanlah model *fixed effect model* (FEM). Raharjo & Santosa (2020), salah satu cara memperhatikan unit *cross-section* pada model regresi panel adalah dengan mengizinkan nilai intersep berbeda-beda untuk setiap unit *cross-section* tetapi masih mengasumsikan *slope koefisien* tetap. Model dinyatakan sebagai berikut.

$$Y_{it} = \alpha_i + \beta_1 X_{lit} + U_{it} ; i = 1, 2, \dots, N; t = 1, 2, \dots, T$$

Anggapan yang dibangun, dengan memasukan pengubah *dummy* ke dalam model *fixed effect* akan menimbulkan konsekuensi berkurangnya derajat kebebasan dan mengurangi efisiensi dari parameter yang diestimasi.

#### 4.1.6.2. Random Effect Model (REM)

Untuk mengatasi permasalahan inefisiensi parameter dalam CEM di atas, digunakan *random effect model* (REM). Dalam model ini parameter yang berbeda-beda antar individu maupun antar waktu dimasukan ke dalam error. Karena itu, modeling ini juga sering disebut sebagai *error component model*.

Raharjo & Santosa (2020) menjelaskan bahwa pada model REM, diasumsikan  $\alpha_i$  merupakan variabel random dengan mean  $\alpha_0$ , sehingga intersep dapat dinyatakan sebagai  $\alpha_i = \alpha_0 + \epsilon_i$  dengan  $\epsilon_i$  merupakan error random mempunyai mean 0 dan varians  $\sigma_{\epsilon}$  dan  $\epsilon_i$  tidak secara langsung diobservasi atau disebut juga variabel laten. Persamaan model REM adalah sebagai berikut:

$$Y_{it} = \alpha_0 + \beta X_{it} + W_{it} ; i = 1, 2, \dots, N; t = 1, 2, \dots, T$$

Dengan  $W_{it} = \epsilon_i + U_{it}$  maka suku error gabungan  $W_{it}$  memuat dua komponen error yaitu  $\epsilon_i$  komponen error cross section dan  $U_{it}$  yang merupakan kombinasi komponen error cross section dan time series. Dalam menentukan estimasi regresi panel, dilakukan beberapa uji untuk memilih metode pendekatan estimasi yang sesuai. Langkah-langkah yang dilakukan untuk memperoleh model yang tepat pertama adalah dilakukan uji Chow pada hasil estimasi FEM, setelah terbukti ada efek individu maka dilakukan uji Hausman untuk menentukan antara FEM atau REM.

Perlu ditambahkan bahwa asumsi yang digunakan dalam model REM, *error* secara individual tidak saling berkorelasi. Penggunaan REM dapat menghemat derajat kebebasan namun tidak mengurangi jumlah seperti pada pendekatan FEM. Pendekatan

ini memberi implikasi kepada parameter dengan hasil yang lebih efisien. Semakin efisien, maka model akan memberi hasil yang lebih baik.

#### **4.1.7. Uji Hipotesis**

Seperti halnya sudah disajikan sebelumnya, bahwa pengujian model dengan bantuan *software* Eviews meliputi Uji t dan Uji F. Setiap hipotesis akan diuji pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen yang didesain dalam penelitian ini dengan membangun dugaan yang telah dirumuskan ke dalam sejumlah hipotesis di atas.

Baik terhadap hipotesis lingkup nonkeuangan di bagian pertama, maupun lingkup nonkeuangan & keuangan di bagian ke dua diuji penerimaannya kemudian dilakukan analisis menyeluruh keterkaitan hasil pengujian dan evaluasinya sehingga mencapai kesimpulan untuk menjawab pertanyaan atau pernyataan dalam paradigma atau kerangka berpikir yang diungkapkan pada bagian awal dalam tujuan dan disain penelitian.

#### **4.1.8. Uji Determinasi ( $R^2$ )**

Seberapa besar pengaruh simultan variabel-variabel independen terhadap variabel dependen diuji dengan menghitung koefisien determinansi ( $R^2$ ).

Uji koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengetahui seberapa besar hubungan dari beberapa variabel dalam pengertian yang lebih jelas. Koefisien determinasi menjelaskan seberapa besar perubahan suatu variabel bisa dijelaskan oleh perubahan atau variasi pada variabel yang lain. Nilai koefisien determinasi adalah pada interval angka 0 hingga angka 1. Nilai  $R^2$  kecil berarti kemampuan variabel-variabel independen dalam menjelaskan variasi variabel dependen amat terbatas. Nilai yang mendekati angka 1 berarti variabel-variabel independen memberi hampir semua

informasi yang dibutuhkan untuk memprediksi variasi variabel dependen. (Ghozali, 2013). Koefisien determinasi ( $R^2$ ) digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menerangkan variasi variabel dependen (Gujarati, 2003).

Jadi porsi pengaruh atau sumbangan pengaruh atau variasi variabel independen terhadap variabel dependen ditentukan oleh besar-kecilnya nilai  $R^2$ . Makin kecil nilainya mendekati angka 0 pengaruh variabel independen makin lemah dan hanya dapat menjelaskan variasi dengan amat terbatas. Semakin besar angka koefisien atau mendekati angka 1, dapat dikatakan variabel-variabel dependen tersebut semakin besar sumbangan pengaruhnya atau sebagai penentu yang dominan terhadap variabel dependen. Selisih nilai yang kurang dari angka 1 menyatakan bahwa terdapat variabel-variabel dependen lain yang berpengaruh namun tidak dijelaskan dalam penelitian.

#### **5.6. Definisi Variabel, dimensi dan indikator.**

Sebagaimana dikemukakan sebelumnya, bahwa tulisan ini dibagi menjadi dua bagian. Bagian pertama adalah penelitian tentang hubungan variabel dalam perspektif nonkeuangan untuk membuktikan pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya terhadap kinerja. Bagian kedua penelitian dari dua perspektif sekaligus kedalam satu hubungan kontinum, yaitu perspektif “non-keuangan dan perspektif keuangan” dengan menghubungkan *lagging indicator* dengan *leading indicator* yang menimbulkan dorongan pengaruh terhadap variabel kinerja keuangan yang pada akhirnya berdampak pada terciptanya nilai tambah ekonomi bagi perusahaan. Oleh karena itu dalam mendefinisikan variabel operasional untuk masing-masing, konsisten mengikuti skema pendekatan pembahasan.

Variabel penelitian adalah suatu atribut atau sifat atau nilai dari orang, obyek atau kegiatan yang mempunyai variasi tertentu yang ditetapkan oleh peneliti untuk

dipelajari dan kemudian ditarik kesimpulannya (Sugiyono, 2010). Sesuai permasalahan, yaitu mengenai pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya terhadap kinerja karyawan, dan pengaruhnya terhadap profitabilitas serta implikasinya bagi nilai tambah ekonomi (EVA) sebagai ukuran penciptaan nilai perusahaan, maka variabel independen dan variabel dependen dinyatakan sebagai berikut.

1. Wilayah penelitian Variabel Nonkeuangan.

Variabel independen:

- a. Pelatihan & pengembangan.
- b. Pengendalian biaya.

Variabel dependen: Kinerja Karyawan.

2. Wilayah penelitian Variabel Nonkeuangan – Keuangan

Variabel independen:

- a. Pelatihan & pengembangan.
- b. Pengendalian biaya.

Variabel Kinerja keuangan yang dipilih sebagai *leading-lagging factors*:

- c. Pendapatan.
- d. Beban pokok pendapatan.
- e. Profitabilitas, yang diukur dengan Laba kotor, Laba bersih, dan NOPAT.

Variabel dependen: Nilai tambah ekonomi (EVA), sekaligus menjadi *lagging variable*.

### **5.6.1. Definisi Konseptual Variabel**

1. Pelatihan & Pengembangan adalah proses sistematis, yang membantu orang untuk belajar bagaimana menjadi lebih efektif di tempat kerja dengan

memodifikasi pengetahuan, keterampilan atau sikap melalui pengalaman belajar untuk mencapai kinerja yang efektif (Buckley & Caple, 2000). Pelatihan sangat penting dalam mencapai tujuan organisasi dengan tetap memperhatikan kepentingan karyawan dan organisasi (Stone, 2002). Peningkatan kemampuan, pengetahuan dan keterampilan tenaga kerja berbakat telah terbukti menjadi sumber utama keunggulan kompetitif dalam pasar global (McKinsey, 2006). **Dengan demikian pelatihan dan pengembangan adalah upaya membekali dengan memberi perlakuan kepada peserta didik dengan sebaik-baiknya tentang pembelajaran, pengetahuan, pelatihan agar meningkat kemampuan dan kesanggupannya dalam bekerja.**

2. Pengendalian biaya merupakan sebuah subsistem dari sistem pengendalian dan manajemen biaya, yaitu kegiatan memantau dan mencatat data tentang biaya dan menganalisis data tersebut agar tidak terlambat melakukan tindakan perbaikan (Kerzner, 1992). Menurut Mocker RJ dalam Husen (2011) pengendalian diartikan sebagai upaya sistematis untuk menetapkan standar sesuai dengan maksud dan tujuan perencanaan, merancang sistem informasi, membandingkan pelaksanaan dengan standar, menganalisis kemungkinan penyimpangan, diikuti dengan melakukan tindakan korektif yang diperlukan sehingga sumber daya dapat digunakan secara efektif dan efisien untuk mencapai tujuan dan sasaran. Sejalan dengan itu, Anthony, Dearden & Bedford (1985) mengemukakan bahwa terdapat tiga tahapan proses pengendalian yaitu perencanaan tindakan, pelaksanaan tindakan dan evaluasi tindakan yang terjadi sebelum, selama dan sesudah tindakan.

Pengendalian tugas adalah proses untuk memastikan bahwa tugas-tugas tertentu dilakukan secara efektif dan efisien. **Jadi pengendalian biaya adalah pemantauan dan pencatatan biaya disertai tindakan perbaikan dengan segera agar dicapai efektif biaya dan efisien penggunaannya sesuai estimasi atau anggaran yang tersedia, namun tetap dapat menghasilkan volume kerja sesuai kuantitas dan kualitas serta sesuai dengan waktu penyelesaian yang ditentukan.**

3. Kinerja karyawan adalah hasil dari perilaku. Perilaku adalah aktivitas individu sedangkan hasil perilaku adalah cara-cara di mana lingkungan individu yang berperilaku entah bagaimana berbeda sebagai akibat dari perilakunya. Kinerja menunjukkan hasil yang diukur atau serangkaian hasil yang diperoleh mengacu pada pencapaian, pelaksanaan, atau pelaksanaan apa pun yang diperintahkan atau dilakukan (Nikols dalam Stolovich & Keeps (1992). Kinerja merujuk kepada pencapaian seorang karyawan terhadap tugas-tugas yang diberikan kepadanya (Cascio, 1992). Kinerja merupakan hasil dari kualitas dan kuantitas pekerjaan yang dicapai seorang pegawai dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya (Kamisah, 2012). Kinerja diartikan sebagai pekerjaan seorang karyawan, proses manajemen atau organisasi secara keseluruhan, di mana hasil pekerjaan tersebut harus ditunjukkan dalam bukti nyata dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan). Kinerja merupakan hasil kerja yang dicapai dalam melaksanakan tugas yang diberikan kepada mereka berdasarkan keterampilan, pengalaman, dan keseriusan waktu (Style, 2015). **Jadi, kinerja karyawan adalah perilaku**



**dan hasil kerja individu karyawan yang dapat diukur secara kualitas, kuantitas dan waktu pencapaiannya dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawabnya.**

4. Pendapatan adalah kenaikan kotor dalam modal pemilik sebagai hasil dari kegiatan usaha dan professional yang ditujukan untuk mencari laba (Niswonger et al., 1999), penghasilan yang timbul dari pelaksanaan aktivitas entitas yang normal dan dikenal dengan sebutan yang berbeda, seperti penjualan, penghasilan jasa, bunga, dividen, royalti, dan sewa. (Ikatan Akuntan Indonesia, 2015), arus kas masuk aktiva dan/atau penyelesaian kewajiban dari penyerahan atau produksi barang, pemberian jasa, dan aktivitas pencarian laba lainnya yang merupakan operasi yang utama atau besar yang berkesinambungan selama suatu periode (Kieso, Warfield & Weygandt, 2011), mengacu pada arus kas masuk secara aktual atau yang akan diterima perusahaan yang dihasilkan dari penjualan produk dan jasa yang telah diakui dan diterima pengirimannya secara memuaskan (US GAAP & IFRS, 2021). **Dengan demikian pendapatan adalah suatu aliran masuk dari penghasilan yang berasal dari penyerahan atau produksi barang, pemberian jasa, untuk mendapatkan keuntungan dalam kegiatan operasi perusahaan selama suatu periode.**
5. Beban pokok pendapatan, disebut juga harga pokok penjualan adalah biaya untuk memproduksi barang yang terjual, (Niswonger et al., 1999), biaya produk yang menjadi biaya suatu periode hanya jika produk tersebut dijual (Van Horne & Wachowicz, 2005), total biaya yang dapat diatribusikan secara langsung untuk memproduksi barang-barang yang dijual; termasuk biaya langsung, seperti bahan dan tenaga kerja, tetapi tidak termasuk biaya

tidak langsung, seperti penjualan, pemasaran atau distribusi (David, 2021).

**Jadi, beban pokok pendapatan diartikan sebagai keseluruhan biaya yang dikeluarkan mencakup biaya tenaga kerja, biaya bahan dan biaya *overhead* untuk menghasilkan barang atau jasa yang dijual.**

6. Laba kotor adalah selisih antara penjualan bersih dan harga pokok penjualan (Niswonger et al., 1999), perbedaan antara pendapatan bersih dan harga pokok penjualan (Tuanakota, 2001), laba yang diperoleh sebelum dikurangi biaya-biaya yang menjadi beban perusahaan (Kasmir, 2011), penjualan bersih dikurangi harga pokok penjualan, sebelum dikurangi biaya penjualan dan biaya administrasi (GAAP, 2021). Margin laba kotor mengukur persentase setiap dolar penjualan yang tersisa setelah perusahaan membayar barang-barangnya, dan kalkulasinya membagi laba kotor dengan total pendapatan (Gitman & Zutter, 2015), ini berarti laba kotor merupakan unsur utama dalam margin laba kotor dan dengan demikian laba kotor adalah bagian penting ukuran profitabilitas. **Oleh karena itu, laba kotor adalah pendapatan bersih dikurangi beban pokok pendapatan dan merupakan salah satu indikator profitabilitas.**
7. Laba bersih adalah angka terakhir dalam perhitungan rugi-laba apabila pendapatan melebihi beban (Niswonger et al., 1999), ukuran beberapa besar harta yang masuk (pendapatan dan keuntungan) melebihi harta yang keluar (beban dan kerugian) suatu usaha (Baridwan, 2015), merupakan pengurangan beban terhadap pendapatan dari semua sumber (Stice & Skousen, 2010), merupakan laba yang telah dikurangi biaya-biaya yang merupakan beban perusahaan dalam suatu periode tertentu termasuk pajak (Kasmir, 2015). Margin laba bersih mengukur persentase setiap dolar

penjualan yang tersisa setelah semua biaya dan pengeluaran, termasuk bunga, pajak, dan dividen saham preferen, telah dikurangkan, dan perhitungannya adalah membagi laba bersih yang tersedia bagi pemegang saham dengan total pendapatan (Gitman & Zutter, 2015). Ini berarti laba bersih merupakan unsur utama dalam margin laba bersih dan sebagai bagian terpenting ukuran profitabilitas.

**Dengan demikian laba bersih dapat didefinisikan, yaitu keuntungan dari pendapatan yang telah dikurangi seluruh biaya operasional bisnis secara normal meliputi depresiasi, bunga dan pajak, sehingga merupakan laba yang tersedia bagi pemegang saham, “bottom line” perusahaan dan sebagai indikator probabilitas.**

8. Laba operasi setelah pajak (NOPAT) adalah jumlah keuntungan yang akan dihasilkan perusahaan jika tidak memiliki hutang dan tidak memiliki aset keuangan, dan dapat dihitung melalui nilai EBIT setelah dibebani pajak (Brigham & Daves, 2002), ukuran keuangan yang menunjukkan seberapa baik kinerja perusahaan melalui operasi intinya, setelah dikurangi pajak, dan sering digunakan dalam perhitungan nilai tambah ekonomi (EVA), merupakan capaian efisiensi operasi yang lebih akurat untuk perusahaan (Kagan, 2021), pengukuran profitabilitas yang menghitung jumlah teoritis uang tunai yang dapat didistribusikan perusahaan kepada pemegang sahamnya jika tidak memiliki hutang, atau jumlah keuntungan yang diperoleh perusahaan dari operasinya setelah pajak tanpa memperhatikan pembayaran bunga., dan biasanya dianggap sebagai ukuran efisiensi operasi yang paling akurat bagi perusahaan (MyAccountingCourse.Com, 2021). **Jadi NOPAT adalah ukuran profitabilitas di mana laba perusahaan**

dihitung tidak termasuk pengaruh *leverage* dengan mengasumsikan bahwa perusahaan tidak memiliki hutang sehingga tidak memperhitungkan pembayaran bunga, maka dapat dihitung melalui EBIT dengan mengurangi beban pajak, dan dapat dianggap sebagai indikasi efisiensi operasi yang paling akurat bagi perusahaan.

9. Nilai tambah ekonomi (EVA) adalah metrik keuangan yang menunjukkan "profitabilitas residual" perusahaan, bersih dari biaya langsung modal utang dan biaya tidak langsung modal ekuitas (Grant, 1997), ukuran kinerja keuangan yang menggabungkan konsep pendapatan sisa dengan prinsip-prinsip keuangan perusahaan modern - khususnya, bahwa semua modal menciptakan nilai bagi pemegang saham dan perusahaan yang secara konsisten menghasilkan EVA tinggi adalah perusahaan berkinerja terbaik yang dihargai tinggi oleh pemegang saham (Dierks, 2000), merupakan tolok ukur untuk mengetahui apakah suatu bisnis menghasilkan nilai di atas biaya modal dari sumber daya yang dipergunakannya (Helfert, 2000), memfokuskan pada efektivitas manajerial dalam satu tahun tertentu yaitu estimasi laba ekonomis yang sesungguhnya dari perusahaan dalam tahun berjalan, merupakan ukuran kinerja manajerial dan digunakan oleh lebih banyak perusahaan untuk mengikat kompensasi eksekutif dengan maksimalisasi kekayaan pemegang saham (Brigham & Houston, 2001), cara untuk mengukur profitabilitas perusahaan yang sebenarnya, biaya modal hutang (biaya bunga) dikurangkan ketika akuntan menghitung laba bersih, tetapi tidak ada biaya yang dikurangkan untuk memperhitungkan biaya ekuitas biasa dan dalam arti ekonomi adalah laba bersih melebihi pendapatan "sebenarnya", mengatasi kekurangan ini dalam akuntansi

konvensional dengan mengambil laba operasi setelah pajak dan mengurangi biaya tahunan dari semua modal yang digunakan perusahaan dan semakin tinggi EVA, semakin banyak kekayaan yang diciptakan perusahaan untuk para pemegang sahamnya (Brigham & Ehrhardt, 2002), merupakan praktik terbaik sebagai panduan definitif untuk mengukur dan memaksimalkan nilai pemegang Saham (Stewart III. 2013). **Dengan demikian EVA dapat didefinisikan, adalah metrik keuangan yang mendasarkan pada pendapatan residual sebagai penciptaan tambahan kekayaan bagi pemegang saham dan berfungsi sebagai indikator nyata profitabilitas akibat efektifitas manajerial yang menghasilkan laba bersih melebihi biaya modal yang digunakan dalam periode tertentu.**

## **5.6.2. Definisi Operasional Variabel**

Secara operasional variabel dapat didefinisikan menurut karakteristik obyek yang diamati dalam penelitian untuk mempermudah Peneliti melakukan observasi dengan baik. Tujuan membuat definisi operasional agar dapat menemukan alat ukur yang sesuai dengan variabel yang telah didefinisikan secara konseptual, dengan demikian Peneliti dapat menggunakan operasional alat ukur terhadap variabel yang diteliti.

### **5.6.2.1. Definisi Operasional Variabel Perspektif Non-keuangan.**

#### **a. Variabel Pelatihan & Pengembangan (Variabel Independen).**

Definisi operasional Variabel Pelatihan & Pengembangan berdasarkan berbagai pendapat sebelumnya adalah suatu tindakan

edukasional manajemen kepada karyawan dan manajer dalam rangka menambah pengetahuan, meningkatkan ketrampilan, serta meningkatkan kapabilitas kerja dan hasil pekerjaan, untuk saat ini maupun untuk berkembangnya organisasi di masa yang akan datang, dengan dimensi meliputi: 1) tujuan yang jelas, 2) desain pelatihan yang tepat, 3) program dan anggaran yang terlaksana sesuai rencana, dan 4) mendapatkan masukan positif. Adapun indikator pelatihan dan pengembangan yang dipilih adalah 1) meningkatnya motivasi karyawan, 2) retensi karyawan meningkat, 3) membuat karyawan makin percaya diri, 4) meningkatnya disiplin kerja, 5) makin taat pada prosedur kerja dan tata tertib, 6) kesalahan prosedur kerja makin sedikit, 7) proses pekerjaan makin cepat, 8) kepuasan pelanggan meningkat, 9) penerimaan pekerjaan makin baik, dan 10) meningkatnya produktivitas karyawan.

**ii. Variabel Pengendalian Biaya (Variabel Independen).**

Definisi operasional Variabel Pengendalian Biaya menurut berbagai pendapat sebelumnya adalah suatu tindakan pencegahan dan korektif yang dilakukan oleh manajemen terhadap pelaksanaan pekerjaan untuk menghindari penyimpangan sehingga dapat mencapai target pembiayaan sesuai tujuan yang telah ditentukan. Tindakan pengendalian ini meliputi tiga dimensi yaitu, 1) mengukur kemajuan pekerjaan terhadap standar atau rencana pencapaian hasil, 2) mengevaluasi terjadinya penyimpangan dengan menentukan penyebabnya, dan 3) melakukan koreksi dengan mengambil tindakan

perbaikan terhadap penyimpangan yang signifikan. Adapun indikator dari instrumen pengendalian ini sekurangnya mencakup: 1) imlementasi *standard operating procedure* (SOP), 2) pelaksanaan anggaran & program kerja proyek, 3) implementasi system manajemen mutu, 4) sistem pelaporan proyek/hasil kerja, 5) sistem pelaporan keuangan & akuntansi, 6) pelaksanaan audit internal dan tindakan lanjut, 7) pelaksanaan audit eksternal (pihak independen) dan tindak lanjut, 8) laporan akhir proyek dan evaluainya, 9) perbaikan prosedur kerja, 10) perbaikan cara kerja, 11) pelaksanaan kerja karyawan yang lebih efisien, 12) penyimpangan biaya makin kecil, dan 13) meningkatnya marjin atas hasil kerja.

**iii. Variabel Kinerja Karyawan (Variabel Dependen).**

Definisi operasional variabel Kinerja karyawan menurut berbagai pendapat sebelumnya adalah suatu unjuk kerja berupa penampilan kemampuan dan hasil kerjanya meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, perilaku di tempat kerja berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan, dalam kerangka mencapai tujuan organisasi, sehingga kinerja karyawan terdiri dari tujuh dimensi yaitu 1) kualitas penanganan pekerjaan, 2) kuantitas pekerjaan, 3) ketepatan waktu penyelesaian pekerjaan, 4) *cost-concious*, 5) integritas, 6) kerjasama, dan 7) tanggung jawab, yang dapat diukur melalui sekurangnya sebelas indikator yaitu: 1) taat prosedur operasi, 2) pencapaian standar proses, 3) pencapaian standar produk (spesifikasi), 4) membantu karyawan lain, 5) berinisiatif (terutama

dalam menangani pekerjaan yang sulit), 6) jujur dalam bekerja, 7) *output* tanpa memerlukan perbaikan, 8) *troubleshooting* (untuk menghindari pembengkakan biaya produksi), 9) *on time delivery*, 10) kepuasan pelanggan, dan 11) penerimaan hasil kerja.

Berikut adalah tabulasi definisi variabel operasional perspektif nonkeuangan dengan pengukurannya.

**Tabel:**

**Tabel 1. definisi variabel operasional perspektif nonkeuangan**

<b>Variabel dan Definisi Operasional Perspektif Nonkeuangan</b>			
<b>No.</b>	<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Pengukuran</b>
<b>1.</b>	<b>Pelatihan &amp; pengembangan</b>	Suatu tindakan edukasional manajemen kepada karyawan dan manajer dalam rangka menambah pengetahuan, meningkatkan ketrampilan, serta meningkatkan kapabilitas kerja dan hasil pekerjaan, untuk saat ini maupun untuk berkembangnya organisasi di masa yang akan datang.	Dimensi 1: Tujuan yang jelas Indikator: 1. Meningkatnya disiplin kerja 2. Makin taat terhadap prosedur kerja dan tata tertib
			Dimensi 2: Desain pelatihan tepat Indikator: 1. Meningkatnya motivasi karyawan 2. Karyawan makin percaya diri 3. Retensi karyawan meningkat
			Dimensi 3: Pogram dan Anggaran terlaksana sesuai rencana Inikator: Kesalahan prosedur kerja makin kecil
			Dimensi 4: Mendapatkan masukan positif Indikator: 1. Proses pekerjaan makin cepat 2. Kepuasan pelanggan meningkat 3. Penerimaan pekerjaan makin baik 4. Meningkatnya produktivitas karyawan



2.	<b>Pengendalian biaya</b>	Suatu tindakan pencegahan dan korektif yang dilakukan oleh manajemen terhadap pelaksanaan pekerjaan untuk menghindari penyimpangan sehingga dapat mencapai target pembiayaan sesuai tujuan yang telah ditentukan.	<p>Dimensi 1: Mengukur kemajuan pekerjaan terhadap standar atau rencana pencapaian hasil</p> <p>Indikator:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Implementasi <i>standard operating procedure</i> (SOP)</li> <li>2. Pelaksanaan anggaran &amp; program kerja proyek</li> <li>3. Implementasi sistem manajemen mutu</li> <li>4. Sistem pelaporan proyek/hasil kerja</li> <li>5. Sistem pelaporan keuangan &amp; akuntansi</li> <li>6. Laporan akhir proyek dan evaluasinya</li> </ol> <hr/> <p>Dimensi 2: Mengevaluasi terjadinya penyimpangan dengan menentukan penyebabnya</p> <p>Indikator:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Pelaksanaan audit eksternal (pihak independen) dan tindak lanjut</li> <li>2. Laporan akhir proyek dan evaluasinya</li> <li>3. Perbaikan prosedur kerja</li> <li>4. Perbaikan cara kerja</li> <li>5. Pelaksanaan kerja karyawan yang lebih efisien</li> </ol> <hr/> <p>Dimensi 3: Melakukan koreksi dengan mengambil tindakan perbaikan.</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Penyimpangan biaya makin kecil</li> <li>2. Meningkatnya margin atas hasil kerja</li> </ol>
<b>Variabel Dependen</b>			
3.	<b>Kinerja Karyawan</b>	Suatu unjuk kerja berupa penampilan kemampuan dan hasil kerjanya meliputi kualitas pekerjaan, kuantitas pekerjaan, perilaku di tempat kerja berkaitan dengan pekerjaan yang dilakukan, dalam kerangka mencapai tujuan organisasi	<p>Dimensi 1: Kualitas penanganan pekerjaan</p> <p>Indikator:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Melaksanakan pekerjaan sesuai prosedur dan peraturan yang telah ditetapkan</li> <li>2. Patuh dan konsisten terhadap aturan</li> </ol> <hr/> <p>Dimensi 2: Kuantitas pekerjaan</p> <p>Indikator:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Merealisasikan penerimaan hasil akhir pekerjaan.</li> </ol>

			<p>Dimensi 3: Ketepatan waktu penerimaan pekerjaan</p> <p>Indikator:</p> <p>1. Menyelesaikan target pekerjaan tepat waktu.</p>
			<p>Dimensi 4: <i>Cost-conscious</i></p> <p>Indikator:</p> <p>1. Menghasilkan pekerjaan dengan perbaikan minimal.</p>
			<p>Dimensi 5: Integritas</p> <p>Indikator:</p> <p>1. Jujur dalam bekerja</p>
			<p>Dimensi 6: Kerjasama</p> <p>Indikator:</p> <p>1. Membantu karyawan lain dalam menyelesaikan pekerjaan,</p>
			<p>Dimensi 7: Tanggung jawab</p> <p>Indikator:</p> <p>1. Mengutamakan kepuasan pelanggan. 2. Berinisiatif dalam menangani pekerjaan yang sulit.</p>

### 5.6.2.2. Definisi Operasional Variabel Perspektif Non-keuangan & Keuangan.

#### a. Variabel Pelatihan & Pengembangan (*leading variable*).

Definisi operasional Variabel Pelatihan & Pengembangan dalam perspektif nonkeuangan & keuangan, adalah tindakan edukasional manajemen kepada karyawan dan manajer dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan untuk saat ini dan pengembangannya, yang fokus pada produktivitas dan tersedianya program dan anggaran serta konsistensi pelaksanaannya yang tercermin sekurang-kurangnya dari indikator: 1) produktivitas

karyawan, dan 2) besarnya jumlah biaya pelatihan dan pengembangan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

**b. Variabel Pengendalian Biaya (*leading variable*).**

Definisi operasional Variabel Pengendalian biaya dalam perspektif nonkeuangan & keuangan adalah, tindakan pencegahan dan korektif yang dilakukan oleh manajemen untuk menghindari penyimpangan pelaksanaan pekerjaan melalui pemantauan berkala perilaku biaya agar efisien sehingga tidak melebihi anggaran, dan tindakan berupa *review* anggaran untuk mendapatkan proyeksi akhir kinerja biaya perusahaan yang efektif, dengan menggunakan indikator: 1) sejauh mana perusahaan menerapkan sistem manajemen mutu dengan standar ISO, 2) seberapa intensif perusahaan mengkaji keakuratan dokumentasi tender, dan 3) kemampuan perusahaan untuk merealisasikan biaya tidak melebihi anggaran yang ditetapkan.

**c. Variabel Pendapatan (*leading-lagging variable*).**

Definisi operasional Variabel Pendapatan dalam perspektif nonkeuangan & keuangan, adalah hasil penjualan bersih bagi perusahaan atas transaksi penjualan dan penyerahan barang dan jasa kepada pembeli dalam rangka mendapatkan keuntungan pada periode tertentu.

**d. Variabel Beban Pokok Pendapatan (*leading-lagging variable*).**

Definisi operasional Variabel Beban Pokok Pendapatan dalam perspektif nonkeuangan & keuangan, adalah total beban biaya perusahaan mencakup biaya tenaga kerja, biaya bahan dan biaya overhead dalam rangka menghasilkan barang atau jasa yang dijual pada periode tertentu.

**e. Variabel Laba Kotor** (*leading-lagging variable*).

Definisi operasional Variabel Laba Kotor dalam perspektif nonkeuangan & keuangan, adalah pendapatan bersih dikurangi beban pokok pendapatan.

**f. Variabel Laba Bersih** (*leading-lagging variable*).

Definisi operasional Variabel Laba Kotor dalam perspektif nonkeuangan & keuangan, adalah keuntungan dari pendapatan yang telah dikurangi seluruh biaya operasional bisnis secara normal meliputi beban bunga dan pajak.

**g. Variabel Laba Bersih Operasi Setelah Pajak atau NOPAT** (*leading-lagging variable*).

Definisi operasional Variabel Laba Operasi Bersih Setelah Pajak (NOPAT) dalam perspektif nonkeuangan & keuangan, adalah keuntungan operasi perusahaan dengan tanpa memperhitungkan pembayaran bunga tetapi telah menguranginya dengan beban pajak.

**h. Variabel Nilai Tambah Ekonomi atau EVA** (*lagging variable*).

Definisi operasional Variabel Nilai Tambah Ekonomi (EVA) dalam perspektif nonkeuangan & keuangan, adalah laba bersih operasi setelah pajak dikurangi dengan beban atas modal yang dipergunakan.

Berikut adalah tabulasi definisi variabel operasional perspektif nonkeuangan & keuangan dengan pengukurannya.

**Tabel:**

**Tabel 2. definisi variabel operasional perspektif nonkeuangan**

<b>Variabel dan Definisi Operasional Perspektif Nonkeuangan dan Keuangan</b>			
<b>No.</b>	<b>Variabel</b>	<b>Definisi</b>	<b>Pengukuran</b>
Variabel Independen			
<b>1.</b>	<b>Pelatihan &amp; Pengembangan</b>	Tindakan edukasional manajemen kepada karyawan dan manajer dalam rangka meningkatkan kinerja perusahaan untuk saat ini dan pengembangannya, yang fokus pada produktivitas dan tersedianya program dan anggaran serta konsistensi pelaksanaannya	Indikator: 1. Produktivitas karyawan 2. Besarnya jumlah biaya pelatihan dan pengembangan yang dikeluarkan oleh perusahaan.
<b>2.</b>	<b>Pengendalian Biaya</b>	Tindakan pencegahan dan korektif yang dilakukan oleh manajemen untuk menghindari penyimpangan pelaksanaan pekerjaan melalui pemantauan berkala perilaku biaya agar efisien	Indikator: 1. Sejauh mana perusahaan menerapkan sistem manajemen mutu dengan standar ISO 2. Seberapa intensif perusahaan mengkaji keakuratan dokumentasi tender

		sehingga tidak melebihi anggaran, dan tindakan berupa <i>review</i> anggaran untuk mendapatkan proyeksi akhir kinerja biaya perusahaan yang efektif	3. Kemampuan perusahaan untuk merealisasikan biaya tidak melebihi anggaran yang ditetapkan
<b>Variabel Moderasi</b>			
3.	<b>Pendapatan</b>	Hasil penjualan bersih bagi perusahaan atas transaksi penjualan dan penyerahan barang dan jasa kepada pembeli dalam rangka mendapatkan keuntungan pada periode tertentu	Total pendapatan bersih
4.	<b>Beban Pokok Pendapatan</b>	Total beban biaya perusahaan mencakup biaya tenaga kerja, biaya bahan dan biaya overhead dalam rangka menghasilkan barang atau jasa yang dijual pada periode tertentu.	Total biaya pokok penjualan
5.	<b>Laba Kotor</b>	Pendapatan bersih dikurangi beban pokok pendapatan	Laba Kotor = Pendapatan - Beban Pokok Pendapatan
6.	<b>Laba Bersih</b>	Keuntungan dari pendapatan yang telah dikurangi seluruh biaya operasional bisnis secara normal meliputi beban bunga dan pajak	Laba Kotor = Pendapatan - Beban Pokok Pendapatan
7.	<b>Laba Bersih Operasi Setelah Pajak (NOPAT)</b>	Keuntungan operasi perusahaan dengan tanpa memperhitungkan pembayaran bunga tetapi telah menguranginya dengan beban pajak	NOPAT = EBIT - Pajak ( <i>Tax</i> ), atau:  Laba Bersih + {(1-Tarif pajak) X Biaya Bunga}

Variabel Dependen			
<b>8.</b>	<b>Nilai Tambah Ekonomi (EVA)</b>	Laba bersih operasi setelah pajak dikurangi dengan beban atas modal yang dipergunakan	EVA = NOPAT – $\{Capital\ Employed\ X\ WACC\}$  WACC: Biaya modal rata-rata Tertimbang

## 6. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### 6.1. Analisis Hasil Penelitian

Setelah melakukan dugaan pengaruh dari faktor-faktor nonkeuangan terhadap kinerja keuangan perusahaan, selanjutnya dilakukan pengujian hipotesis. Berikut ini hasil uji hipotesis dan pembahasannya.

#### 6.1.1. Uji Hipotesis Penelitian Lingkup Nonkeuangan

Modeling pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya menggunakan Eviews, dengan dua variabel dependen yaitu pelatihan & pengembangan ( $X_1$ : PP), dan pengendalian biaya ( $X_2$ : PB) dan variabel dependen adalah kinerja karyawan ( $Y$ : KK).

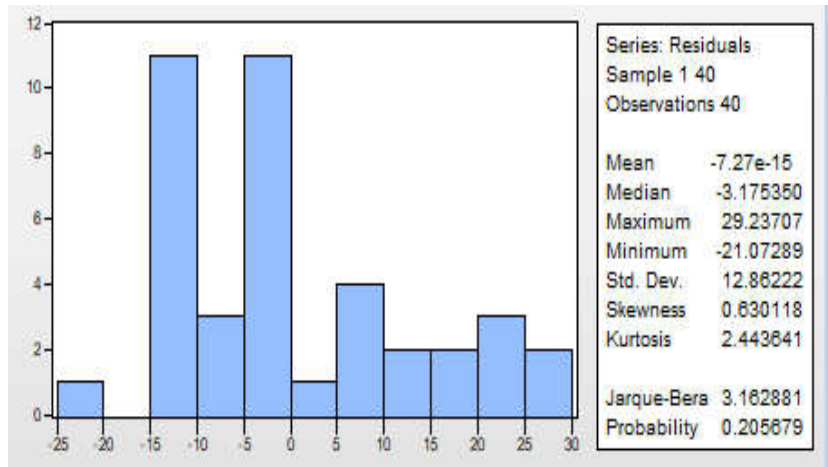
##### 6.1.1.1. Regresi Model *Common Effect*

###### Pengolahan data dengan Eviews

Dependent Variable: KK  
Method: Least Squares  
Date: 06/02/21 Time: 15:34  
Sample: 1 40  
Included observations: 40

Variable	Coefficient	Std. Error	t-Statistic	Prob.
PB	<b>0.133136</b>	0.061589	<b>2.161681</b>	<b>0.0372</b>
PP	<b>0.563347</b>	0.220879	<b>2.550480</b>	<b>0.0150</b>
C	105.0335	25.39732	4.135613	0.0002
R-squared	0.271515	Mean dependent var		187.3250
Adjusted R-squared	<b>0.232137</b>	S.D. dependent var		15.06973
S.E. of regression	13.20527	Akaike info criterion		8.071148
Sum squared resid	6452.032	Schwarz criterion		8.197814
Log likelihood	-158.4230	Hannan-Quinn criter.		8.116946
F-statistic	<b>6.895152</b>	Durbin-Watson stat		1.717672
Prob(F-statistic)	<b>0.002850</b>			

### i. Uji Normalitas



Dari hasil uji di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas Jarque berra sebesar  $0,205679 > 0,05$ , artinya residual data penelitian terdistribusi secara normal.

### ii. Uji Heteroskedastisitas

Heteroskedasticity Test: Breusch-Pagan-Godfrey			
F-statistic	2.958333	Prob. F(2,37)	0.0643
Obs*R-squared	5.514563	Prob. Chi-Square(2)	0.0635
Scaled explained SS	3.405836	Prob. Chi-Square(2)	0.1822

Dari hasil uji di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,0635 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan tidak terjadi heteroskedastisitas dalam model penelitian.

### iii. Uji Autokorelasi

Breusch-Godfrey Serial Correlation LM Test:			
F-statistic	0.850763	Prob. F(2,35)	0.4357
Obs*R-squared	1.854447	Prob. Chi-Square(2)	0.3957



Dari hasil uji di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,3957 > 0,05$ , maka dapat disimpulkan tidak terjadi autokorelasi dalam model penelitian.

#### iv. Uji Multikolinieritas

Variance Inflation Factors  
Date: 06/02/21 Time: 15:43  
Sample: 1 40  
Included observations: 40

Variable	Coefficient Variance	Uncentered VIF	Centered VIF
PB	0.003793	15.17702	1.037946
PP	0.048787	151.4955	1.037946
C	645.0240	147.9589	NA

Dari hasil uji di atas dapat dilihat bahwa nilai VIF  $< 10$ , maka dapat disimpulkan tidak terjadi multikolinieritas dalam model penelitian.

#### 6.1.1.1.1. Uji Hipotesis: Uji t, Uji F dan Determinan

##### a. Uji t

Deskripsi Hipotesis	Nilai t	Probabilitas	Koefisien
1. Ho: Tidak terdapat pengaruh PP terhadap KK  H1: Terdapat pengaruh PP terhadap KK	2.550480	0.0150	<b>0.563347</b>  Significant
2. Ho: Tidak terdapat pengaruh PB terhadap KK  H2: Terdapat pengaruh PB terhadap KK	2.161681	0.0372	<b>0.133136</b>  <i>Significant</i>

Dari hasil uji di t atas dapat dilihat bahwa:

- a. Hipotesis 1, nilai probabilitas sebesar  $0,0150 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Ini berarti **terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan (PP) terhadap kinerja karyawan (KK)**. Signifikansi pengaruh ditunjukkan oleh nilai t sebesar  $2,550480 > 1,96$  (signifikan).
- b. Hipotesis 2, nilai probabilitas sebesar  $0,0372 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak dan  $H_2$  diterima. Ini berarti **terdapat pengaruh pengendalian biaya (PB) terhadap kinerja karyawan (KK)**. Signifikansi pengaruh ditunjukkan oleh nilai sebesar  $2,161681 > 1,96$  (signifikan).

**b. Uji F dan Determinan**

Deskripsi Hipotesis	Nilai F	Probabilitas	Determinan
Ho: Tidak terdapat pengaruh PP dan PB secara bersama-sama terhadap KK	6.895152	0.002850	<b>0.232137</b>
H3: Terdapat pengaruh PP dan PB secara bersama-sama terhadap KK			<i>Significant</i>

Dari hasil uji F di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,002850 < 6,895152$ , maka  $H_0$  ditolak atau  $H_3$  diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa **pelatihan & pengembangan (PP), dan pengendalian biaya (PB) secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan (KK) dengan Determinan sebesar 23,21 persen.**

### c. Persamaan Model

Model	Kesesuaian model
$KK = 105.033492225 + 0.563346572438*PP + 0.13313569485*PB$	Fit Koef PP = 0.563346572 Koef PB = 0.133135695

$$Y = 105.033492225 + 0.563346572X_1 + 0.133135695X_2$$

### 6.1.2. Uji Hipotesis Penelitian Lingkup Nonkeuangan & Keuangan

Modeling pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen untuk lingkup Nonkeuangan & Keuangan menggunakan Eviews.

#### 6.1.2.1. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan Terhadap Pendapatan

Deskripsi Hipotesis	Nilai t	Probabilitas	Koefisien
Ho: Tidak terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan ( $X_1$ ) terhadap pendapatan ( $X_3$ )  H4: Terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan ( $X_1$ ) terhadap pendapatan ( $X_3$ )	25.576370	0.0000	1446.306  <i>Significant</i>

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_4$  diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan ( $X_1$ ) terhadap pendapatan ( $X_3$ ).**

### 6.1.2.2. Pengaruh Pengendalian Biaya (X<sub>2</sub>) terhadap Beban Pokok Pendapatan

(X<sub>4</sub>)

Deskripsi Hipotesis	Nilai t	Probabilitas	Koefisien
Ho: Tidak terdapat pengaruh pengendalian biaya (X <sub>2</sub> ) terhadap beban pokok pendapatan (X <sub>4</sub> )	1.070632	0.2954	13.51032
H <sub>5</sub> : Terdapat pengaruh pengendalian biaya (X <sub>2</sub> ) terhadap beban pokok pendapatan (X <sub>4</sub> )			<i>Significant</i>

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,2954 > 0,05$  maka Ho diterima atau H<sub>5</sub> ditolak. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa **tidak terdapat pengaruh pengendalian biaya (X<sub>2</sub>) terhadap beban pokok pendapatan (X<sub>4</sub>).**

### 6.1.2.3. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan (X<sub>1</sub>), dan Pengendalian Biaya

(X<sub>2</sub>) secara bersama-sama terhadap Laba Kotor (X<sub>5</sub>)

Deskripsi Hipotesis	Nilai F	Probabilitas	Determinan
Ho: Tidak terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan (X <sub>1</sub> ), dan pengendalian biaya (X <sub>2</sub> ) secara bersama terhadap laba kotor (X <sub>5</sub> )	150.7574	0.0000	0.925815
H <sub>6</sub> : Terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan (X <sub>1</sub> ), dan pengendalian biaya (X <sub>2</sub> ) secara bersama-sama terhadap laba kotor (X <sub>5</sub> )			<i>Significant</i>
Koefisien: X <sub>1</sub> = 275.8948 X <sub>2</sub> = 0.023481			

Dari hasil uji F di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_6$  diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan ( $X_1$ ), dan pengendalian biaya ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap laba kotor ( $X_5$ ), dengan Determinan = 92,58 persen.**

#### 6.1.2.4. Pengaruh Pendapatan ( $X_3$ ) terhadap Laba Kotor ( $X_5$ )

Deskripsi Hipotesis	Nilai t	Probabilitas	Koefisien
Ho: Tidak terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) terhadap laba kotor ( $X_5$ )	30.78418	0.0000	0.207288
H7: Terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) terhadap laba kotor ( $X_5$ )			<i>Significant</i>

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_7$  diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) terhadap laba kotor ( $X_5$ ).**

#### 6.1.2.5. Pengaruh Beban Pokok Pendapatan ( $X_4$ ) terhadap Laba Kotor ( $X_5$ )

Deskripsi Hipotesis	Nilai t	Probabilitas	Koefisien
Ho: Tidak terdapat pengaruh beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) terhadap laba kotor ( $X_5$ )	24.14240	0.0000	0.257976
H8: Terdapat pengaruh beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) terhadap laba kotor ( $X_5$ )			<i>Significant</i>

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_8$  diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa

terdapat pengaruh beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) terhadap laba kotor ( $X_5$ ).

**6.1.2.6. Pengaruh Pendapatan ( $X_3$ ) & Beban Pokok Pendapatan ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap Laba Kotor ( $X_5$ )**

Deskripsi Hipotesis	Nilai F	Probabilitas	Determinan
Ho: Tidak terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) dan beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap laba kotor ( $X_5$ )	6.82E+29	0.0000	1.000000
H9: Terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) dan beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap laba kotor ( $X_5$ )			<i>Significant</i>
Koefisien: $X_3 = 1.000000$ $X_4 = -1.000000$			

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka Ho ditolak atau H9 diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ), dan beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap laba kotor ( $X_5$ ), dengan Determinan = 100 persen.**

**6.1.2.7. Pengaruh Pendapatan ( $X_3$ ) terhadap Laba Bersih ( $X_6$ )**

Deskripsi Hipotesis	Nilai t	Probabilitas	Koefisien
Ho: Tidak terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) terhadap laba bersih ( $X_6$ )	10.58105	0.0000	0.076550
H <sub>10</sub> Terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) terhadap laba bersih ( $X_6$ )			<i>Significant</i>

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_{10}$  diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) terhadap laba bersih ( $X_6$ ).**

#### 6.1.2.8. Pengaruh Beban Pokok Pendapatan ( $X_4$ ) terhadap Laba Bersih ( $X_6$ )

Deskripsi Hipotesis	Nilai t	Probabilitas	Koefisien
Ho: Tidak terdapat pengaruh beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) terhadap laba bersih ( $X_6$ )	9.898922	0.0000	0.095623
H <sub>11</sub> : Terdapat pengaruh beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) terhadap laba bersih ( $X_6$ )			<i>Significant</i>

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_{11}$  diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) terhadap laba bersih ( $X_6$ ).**

#### 6.1.2.9. Pengaruh Pendapatan ( $X_3$ ) & Beban Pokok Pendapatan ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap Laba Bersih ( $X_6$ )

Deskripsi Hipotesis	Nilai F	Probabilitas	Determinan
Ho: Tidak terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) dan beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap laba kotor ( $X_5$ )	105.0666	0.0000	0.896611
H <sub>12</sub> : Terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) dan beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap laba kotor ( $X_5$ )			<i>Significant</i>
Koefisien: $X_3 = 0.516407$ $X_4 = -0.548394$			

Daritabel di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_{12}$  diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ), dan beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap laba bersih ( $X_5$ ), dengan Determinan = 89,66 persen.**

6.1.2.10. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan ( $X_1$ ), dan Pengendalian Biaya ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap Laba Bersih ( $X_6$ )

Deskripsi Hipotesis	Nilai F	Probabilitas	Determinan
<p><math>H_0</math>: Tidak terdapat pengaruh pelatihan &amp; pengembangan (<math>X_1</math>), dan pengendalian biaya (<math>X_2</math>) secara bersama terhadap laba bersih (<math>X_6</math>)</p> <p><math>H_{13}</math>: Terdapat pengaruh pelatihan &amp; pengembangan (<math>X_1</math>), dan pengendalian biaya (<math>X_2</math>) secara bersama-sama terhadap laba bersih (<math>X_6</math>)</p> <p>Koefisien:  <math>X_1 = 118.8103</math>  <math>X_2 = -1.103934</math></p>	54.72597	0.0000	0.817424
			<i>Significant</i>

Dari hasil uji F di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_{13}$  diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan ( $X_1$ ), dan pengendalian biaya ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap laba bersih ( $X_5$ ), dengan Determinan = 81,74 persen.



6.1.2.II. Pengaruh Pendapatan ( $X_3$ ) terhadap Laba Bersih Operasi Setelah Pajak atau NOPAT ( $X_7$ )

Deskripsi Hipotesis	Nilai t	Probabilitas	Koefisien
Ho: Tidak terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) terhadap laba bersih operasi setelah pajak atau NOPAT ( $X_7$ )	18.31136	0.0000	0.127036
H <sub>14</sub> : Terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) terhadap laba bersih operasi setelah pajak atau NOPAT ( $X_7$ )			<i>Significant</i>

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka Ho ditolak atau H<sub>14</sub> diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) terhadap laba bersih operasi setelah pajak atau NOPAT ( $X_7$ ).

6.1.2.III. Pengaruh Beban Pokok Pendapatan ( $X_4$ ) terhadap NOPAT ( $X_7$ )

Deskripsi Hipotesis	Nilai t	Probabilitas	Koefisien
Ho: Tidak terdapat pengaruh beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) terhadap NOPAT ( $X_7$ )	16.58566	0.0000	0.159580
H <sub>15</sub> : Tidak terdapat pengaruh beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) terhadap NOPAT ( $X_7$ )			<i>Significant</i>

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka Ho ditolak atau H<sub>15</sub> diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) terhadap NOPAT ( $X_7$ ).

6.1.2.13. Pengaruh Pendapatan ( $X_3$ ) & Beban Pokok Pendapatan ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap NOPAT ( $X_7$ )

Deskripsi Hipotesis	Nilai F	Probabilitas	Determinan
Ho: Tidak terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) dan beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap NOPAT ( $X_7$ )	156.4764	0.0000	0.928348
H <sub>16</sub> : Terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ) dan beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap NOPAT ( $X_7$ )			<i>Significant</i>
Koefisien: X <sub>3</sub> = 0.531530 X <sub>4</sub> = -0.500744			

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka Ho ditolak atau H<sub>16</sub> diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh pendapatan ( $X_3$ ), dan beban pokok pendapatan ( $X_4$ ) secara bersama-sama terhadap NOPAT ( $X_7$ ), dengan Determinan = 92,83 persen.**

6.1.2.14. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan ( $X_1$ ), dan Pengendalian Biaya ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap NOPAT ( $X_7$ )

Deskripsi Hipotesis	Nilai F	Probabilitas	Determinan
Ho: Tidak terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan ( $X_1$ ), dan pengendalian biaya ( $X_2$ ) secara bersama terhadap NOPAT ( $X_7$ )	114.4387	0.0000	0.904336
H <sub>17</sub> : Terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan ( $X_1$ ), dan pengendalian biaya ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap NOPAT ( $X_7$ )			<i>Significant</i>
Koefisien: X <sub>1</sub> = 188.9009 X <sub>2</sub> = -1.402661			

Dari hasil uji F di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_{17}$  diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan ( $X_1$ ), dan pengendalian biaya ( $X_2$ ) secara bersama-sama terhadap NOPAT ( $X_5$ ), dengan Determinan = 90,43 persen.**

**6.1.2.15. Pengaruh Laba Kotor ( $X_5$ ) terhadap Nilai Tambah Ekonomi atau EVA (Y)**

Deskripsi Hipotesis	Nilai t	Probabilitas	Koefisien
Ho: Tidak terdapat pengaruh laba kotor ( $X_5$ ) terhadap nilai tambah ekonomi atau EVA (Y)	5.418721	0.0000	0.377549
H <sub>18</sub> : Terdapat pengaruh laba kotor ( $X_5$ ) terhadap nilai tambah ekonomi atau EVA (Y)			<i>Significant</i>

Dari hasil uji t di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_{18}$  diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh laba kotor ( $X_5$ ) terhadap nilai tambah ekonomi atau EVA (Y).**

**6.1.2.16. Pengaruh Laba Bersih ( $X_6$ ) terhadap EVA (Y)**

Deskripsi Hipotesis	Nilai t	Probabilitas	Koefisien
Ho: Tidak terdapat pengaruh laba bersih ( $X_6$ ) terhadap EVA (Y)	6.136644	0.0000	0.922490
H <sub>19</sub> : Terdapat pengaruh laba bersih ( $X_6$ ) terhadap EVA (Y)			<i>Significant</i>

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_{19}$  diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh laba bersih ( $X_6$ ) terhadap EVA (Y).**

#### 6.1.2.17. Pengaruh NOPAT ( $X_7$ ) terhadap EVA (Y)

Deskripsi Hipotesis	Nilai t	Probabilitas	Koefisien
$H_0$ : Tidak terdapat pengaruh NOPAT ( $X_7$ ) terhadap EVA (Y)  $H_{20}$ : Terdapat pengaruh NOPAT ( $X_7$ ) terhadap EVA (Y)	4.834355	0.0001	0.490463  <i>Significant</i>

Dari tabel di atas dapat dilihat bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,001 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_{20}$  diterima. Ini berarti dapat disimpulkan bahwa **terdapat pengaruh NOPAT ( $X_7$ ) terhadap EVA (Y).**

## 6.2. Pembahasan Hasil Penelitian

Pembahasan pada bagian ini meliputi 20 hipotesis, yaitu 3 hipotesis untuk model perspektif nonkeuangan dan 17 hipotesis untuk model perspektif nonkeuangan & keuangan dalam pola hubungan variabel nonkeuangan yang meningkatnya kinerja karyawan individual dan kinerja kolektif dalam pola hubungan variabel nonkeuangan & keuangan sebagai penghasilan perusahaan hingga mendorong terciptanya nilai tambah ekonomi (EVA).

### 6.2.2. Model Perspektif Nonkeuangan

#### 6.2.2.1. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan terhadap Kinerja Karyawan

Koefisien variabel pelatihan & pengembangan bernilai 0,563347 dan bertanda positif, hal ini menunjukkan pelatihan & pengembangan mempunyai hubungan searah dengan kinerja. Setiap kenaikan pelatihan & pengembangan sebesar 1 persen, kinerja akan mengalami kenaikan 0,563347 persen dengan asumsi variabel independen yang lain tetap. Dari hasil penelitian terlihat pengaruh pelatihan & pengembangan tersebut karena memenuhi kriteria dari nilai probabilitas sebesar  $0,0150 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan nilai  $t$  sebesar  $2,550480 > 1,96$  maka pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

Salah satu tujuan dari penelitian ini adalah ingin mengetahui dampak pendidikan melalui pelatihan dan pengembangan karyawan terhadap kinerjanya. Pengumpulan data melalui pengambilan sample dengan metode survey telah dilakukan terhadap perusahaan konstruksi “terbuka” (*public company*) dan aktif di Pasar Modal (Bursa Efek) Indonesia terhitung dari tahun 2015 – 2019. Pilihan ini karena peneliti menyoroti bahwa pada perusahaan konstruksi karyawan terkonsentrasi pada Departemen Operasi yang langsung memberikan kesibukan kerja yang tinggi dalam menghasilkan kinerja perusahaan. Penelitian membuktikan bahwa pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan. Ini berarti pendidikan bagi karyawan yang berhasil menambah pengetahuan manajer, utamanya manajer proyek, dapat mengakselerasi kinerjanya. Demikian juga dengan meningkatnya ketrampilan para staf dan pekerja operasional secara signifikan dapat meningkatkan kinerja. Meningkatnya hasil kerja

(*output*) dari aspek volume, mutu dan waktu tidak terlepas dari meningkatnya disiplin kerja, ketaatan terhadap prosedur kerja dan tata tertib, meningkatnya motivasi kerja dan percaya diri, berkurangnya kesalahan kerja, kecepatan proses berita acara hasil pekerjaan, dan meningkatnya produktivitas karyawan. Meningkatnya kemampuan dan kompetensi ini sebagai akibat penyelenggaraan pelatihan & pengembangan. Hasil penelitian ini memberi jawaban melalui pernyataan responden betapa pentingnya pendidikan dalam dunia kerja demi bertambahnya pengetahuan tentang cara-cara kerja dan metodologi sehingga kesalahan-kesalahan kerja terhindari dan pencapaian target lebih dapat dipenuhi. Tumbuhnya rasa tanggungjawab, kerjasama dan keinginan mencari jalan keluar dari tantangan sulitnya pekerjaan menjadi manfaat tersendiri dalam mendorong peningkatan mutu, kuantitas dan pemanfaatan waktu kerja yang efektif. Meningkatnya kompetensi karyawan juga berdampak positif terhadap meningkatnya karir dan mendorong ketahanan berada di perusahaan. Jadi dalam hal ini dugaan adanya pengaruh pelatihan & pengembangan terhadap kinerja karyawan telah terbukti dari hasil penelitian. Ini sejalan dengan temuan Imran & Tanveer (2005), Turere (2013), Afroz (2018), Ratnasari & Sunuharyo (2018), Martini et al. (2020).

#### **6.2.2.2. Pengaruh Pengendalian Biaya terhadap Kinerja Karyawan**

Koefisien variabel pengendalian biaya bernilai 0,133136 dan bertanda positif, hal ini menunjukkan pelatihan & pengembangan

mempunyai hubungan searah dengan kinerja. Setiap kenaikan pelatihan & pengembangan sebesar 1 persen, kinerja akan mengalami kenaikan 0,133136 persen dengan asumsi variabel independen yang lain tetap. Dari hasil penelitian terlihat pengaruh pengendalian biaya tersebut karena nilai probabilitas sebesar  $0,0150 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Dengan nilai  $t$  sebesar  $2,161681 > 1,96$  maka pengaruh pelatihan dan pengembangan terhadap kinerja karyawan adalah signifikan.

Meningkatnya kinerja karyawan dari aspek efektifitas dan efisiensi sangat ditentukan oleh pengetahuan karyawan terhadap prosedur kerja dan kepatuhannya. Kepatuhan terhadap prosedur kerja dan tata cara serta disiplin kerja membuat terhindarnya kesalahan kerja. Kesalahan kerja yang rendah memberi kontribusi hematnya pengeluaran biaya. Sebaliknya kesalahan metode kerja akibat ketidak taatan akan berdampak pada kerja berulang yang dapat menambah biaya. Ini adalah pemborosan yang dapat mengakibatkan membengkaknya biaya dari anggaran dan kerugian-kerugian lainnya. Untuk menghindari ketidakefisienan kerja tadi peneliti mengajukan proposisi perlunya pengendalian biaya yang terencana dan sistematis terhadap pelaksanaan pekerjaan. Penelitian yang dilaksanakan terhadap karyawan perusahaan konstruksi “terbuka” (*public company*) dan aktif di Pasar Modal (Bursa Efek) Indonesia terhitung dari tahun 2015 – 2019, dimana hasil penelitian menunjukkan adanya pengaruh signifikan pengendalian biaya terhadap kinerja karyawan. Pengendalian biaya yang memberi pengaruh terhadap kinerja ini dilakukan melalui penerapan prosedur standar

operasi, implementasi system manajemen mutu, ketaatan terhadap pelaporan hasil kerja dan pelaporan keuangannya. Selain itu pengaruh pengendalian biaya ini juga digali dari evaluasi terhadap rencana kerja & anggaran pelaksanaan secara periodik, pemeriksaan pekerjaan dan perbaikan segera atas penyimpangan yang terjadi. Rasa tanggungjawab, kejujuran, motivasi dan partisipasi manajer, staf & karyawan terhadap pelaksanaan anggaran memberi kontribusi besar terhadap terkendalinya pengeluaran biaya. Kepatuhan terhadap tata kelola pelaksanaan pekerjaan dan pengelolaan aset serta terpenuhinya ketaatan terhadap mekanisme transaksi, sikap disiplin terhadap sistem pelaporan dan prosedur keuangan mendorong terciptanya perilaku etis karyawan sehingga menjamin rendahnya penyimpangan biaya. Temuan ini didukung oleh hasil penelitian Afriyani & Sukirno (2012), Anggarini & Sujana 2016, Taradipa (2017), Hakim (2018), dan Savitri & Mimba 2020.

#### **6.2.2.3. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya secara bersama-sama terhadap Kinerja Karyawan**

Koefisien Determinasi sebesar 23,21 persen menunjukkan adanya pengaruh pelatihan & pengembangan, dan penengendalian biaya secara bersama-sama terhadap kinerja, sedangkan 76,79 persen dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain yang tidak diteliti. Adapun signifikansi pengaruh tersebut ditunjukkan oleh nilai probabilitas sebesar  $0,002850 <$  Nilai F sebesar 6,895152.

Program pelatihan & pengembangan karyawan dengan cukup dan sinambung telah terselenggara sehingga berpengaruh terhadap



kinerja terbukti dari temuan penelitian. Demikian juga pengendalian biaya terbukti juga memberi pengaruh positif terhadap kinerja karyawan, maka proposisi yang timbul adalah semakin tingginya dampak terhadap kinerja karyawan bilamana kedua variabel tersebut secara simultan dilaksanakan dalam waktu yang bersamaan. Ternyata pelatihan & pengembangan memberi dampak signifikan terhadap kinerja, demikian juga pengendalian biaya memberi kontribusi positif, maka secara bersama-sama keduanya tentu juga memberi dampak sesuai dengan hasil penelitian yang ditunjukkan oleh koefisien determinasi sebesar 23,21 persen serta indikasi “fit” dari hasil modeling. Memang masih terdapat lebih besar porsi faktor-faktor lain yang bisa berpengaruh terhadap kinerja karyawan (76,79%), dimana faktor-faktor tersebut belum diteliti sehingga tidak dapat dijelaskan dalam penelitian ini. Namun demikian betapapun temuan penelitian ini dapat mengatakan bahwa pelatihan & pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan dengan koefisien 0,563 dan mempunyai hubungan searah dengan kinerja. Bahwa pengendalian biaya juga berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan walaupun dengan koefisien lebih kecil yaitu sebesar 0,133 dengan hubungan searah juga. Dan, bahwa dengan demikian pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama berpengaruh terhadap kinerja karyawan karyawan.

### **6.2.3. Model Perspektif Nonkeuangan & Keuangan**

#### **6.2.3.1. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan terhadap Pendapatan**

Hasil penelitian menunjukkan nilai probabilitas sebesar  $0,0000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak dan  $H_1$  diterima. Inilah yang menyimpulkan bahwa terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan terhadap pendapatan. Atau dengan pembuktian selanjutnya bahwa nilai  $t$  sebesar  $25.57637 > 1,96$  maka dapat dinyatakan pelatihan dan pengembangan berpengaruh terhadap pendapatan perusahaan.

Pengaruh pelatihan & pengembangan terhadap pendapatan perusahaan berarti pelatihan & pengembangan karyawan yang dimaksudkan dampaknya bagi perusahaan melalui perolehan pendapatan. Ini sama halnya berharap agar pelaksanaan program pelatihan & pengembangan karyawan memberikan maslahat terhadap organisasi. Kesimpulan Samwel (2018) dalam penelitiannya tentang pengaruh pelatihan karyawan terhadap kinerja organisasi adalah, bahwa pelatihan karyawan memainkan peran mendasar terhadap kinerja karyawan. Studi tersebut menyoroti maslahat pelatihan karyawan terhadap kinerjanya bagi organisasi, sehingga kesimpulan lanjutannya menyatakan keharusan bagi perusahaan memiliki kebijakan pelatihan karyawan dan pengembangan manajemen yang efektif.

Sebelumnya, Khan (2011) telah melakukan penelitian dampak pelatihan & pengembangan terhadap organisasi dimana tujuan utamanya adalah peningkatan kinerja karyawan. Salah satu hipotesis penelitiannya membuktikan, bahwa pelatihan & pengembangan berpengaruh signifikan terhadap kinerja organisasi, dan paling efektif pengaruhnya adalah pelatihan di tempat kerja (*on the job training*). Ini sejalan dengan penelitian sebelumnya lagi (Argp'n – Sa'nchez et al.,

2003), pelatihan di dalam perusahaan memberi dampak positif terhadap peningkatan hasil usaha organisasi (*business results*) dengan pengukuran volume penjualan, EBIT dan profitabilitas, dan bukti lainnya adalah bahwa pelatihan yang dengan pengeluaran investasi lebih tinggi dan melatih karyawan lebih banyak jumlahnya, memperoleh hasil yang lebih baik dalam hal profitabilitas. Temuan senada oleh Rahman et al. (2015), bahwa berdasarkan pembahasan hasil penelitiannya disimpulkan, pengetahuan dan ketrampilan tenaga penjual dapat menghasilkan produktivitas, kinerja dan efektivitas organisasi. Ketrampilan, informasi, teknologi dan pendidikan tenaga penjual merupakan komponen efektif dalam mencapai profitabilitas. Maslahat yang sama diperoleh dari pengembangan *human capital* melalui pelatihan karyawan ditunjukkan Bassie et al. (2013), bahwa pelatihan investasi (*training investments*) pasar modal berfungsi memprediksi *market returns* di masa depan, dan juga kinerja keuangan lainnya, seperti *gross profit margin*, *return on assets*, *sales per employee*, *market-to-book ratio*. Temuan selanjutnya menyatakan bahwa pelatihan investasi secara positif berhubungan dengan nilai masing-masing pengukuran pada tingkat yang berbeda. Dan ternyata pelatihan investasi memberi maslahat atas pembiayaannya dengan menghasilkan imbal hasil (*returns*) bagi perusahaan.

#### **6.2.3.2. Pengaruh Pengendalian Biaya terhadap Beban Pokok Pendapatan**

Hasil penelitian menunjukkan nilai probabilitas sebesar  $0,2954 > 0,05$  maka  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak. Sehingga berdasarkan kriteria

disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh pengendalian biaya terhadap beban pokok pendapatan, didukung oleh nilai  $t$  sebesar  $1,070632 < 1,96$ . Temuan ini seakan anomali, namun ada beberapa alasan logis yang dapat menjelaskan hal ini yang utama yaitu keterkaitannya dengan tujuan pengendalian biaya itu untuk apa dilakukan.

Dalam dunia konstruksi, pelaksanaan pembangunan proyek dilakakun berdasarkan anggaran yang tersedia. Seluruh kegiatan dan anggaran biasanya disusun dalam Rencana Anggaran Pelaksanaan Proyek (RAPP). Buku RAPP ini menjadi pedoman dalam menyelesaikan proyek. Prosedur, metodologi, spesifikasi, dan syarat-syarat kerja lainnya yang disebutkan dalam Perjanjian Kerja (Kontrak) dan anggaran harus diikuti sedemikian rupa agar pembangunan proyek berjalan sesuai rencana. Seperti dikemukakan sebelumnya perihal yang sangat penting dalam pembangunan proyek adalah ketersediaan dana, karena itu unsur anggaran menjadi pusat orientasi kegiatan pelaksanaan kerja.

Proyek yang berhasil adalah proyek yang diserahkan dengan aman sesuai standar kualitas yang dipersyaratkan, tepat waktu, dan sesuai anggaran. Manajemen biaya yang efektif merupakan elemen penting dalam mencapai tujuan ini. Tujuan utama pengendalian biaya adalah mencegah pembengkakan biaya (Cunningham 2017). Orientasi terhadap anggaran mengartikan bahwa setiap item kegiatan harus dilaksanakan sesuai anggaran, tidak boleh melebihi bahkan sedapat mungkin bisa lebih rendah dari anggaran. Ada banyak item pekerjaan yang menurut desain dan spesifikasi teknis harus dikerjakan dengan mengkonsumsi sumberdaya sesuai harga satuan dan volumenya

sehingga penyelesaian proyek memang memakan biaya yang dianggarkan, kecuali ditemukan metode pelaksanaan yang lebih efisien tapi tetap mempertahankan mutu produk yang diminta. Dalam banyak hal memang begitulah proses bisnis operasional. Pada umumnya proyek mempertahankan mutu dan rencana penyerahan proyek sehingga penghematan anggaran menjadi tidak relevan. Dengan demikian pengendalian anggaran lebih menasar pada penjagaan agar jumlah anggaran tidak terlampaui. Pengendalian anggaran tidak serta merta dapat secara signifikan mengurangi anggaran agar beban biaya pokok menjadi rendah. Seperti dibahas di muka, pengendalian biaya pelaksanaan proyek pembangunan adalah tindakan yang lebih mengutamakan agar jangan terlampauinya anggaran, bukan sekedar memotong biaya demi alasan efisiensi. Akibatnya, pengendalian biaya tidak dapat sejalan dengan harapan didapatnya sejumlah besar nilai uang karena tindakan koreksi anggaran. Perbaikan terhadap penyimpangan dapat dilakukan dengan mengembalikan kegiatan menyimpang kepada standarnya agar kembali kepada prosedur dan alokasi sumberdaya yang telah ditentukan. Dengan mendalami permasalahan ini, maka dapat dimengerti mengapa upaya pengendalian biaya tidak selalu untuk mendapatkan hasil sejumlah deviasi dari pelaksanaan terhadap anggaran. Situasi dilematis ini juga menjadi perhatian dan disadari dalam Pelatihan Pengendalian Biaya Pekerjaan Sumber Daya Air, Konstruksi & Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Pekerjaan Umum Republik Indonesia (2005) yang menyatakan bahwa pengendalian biaya konstruksi merupakan salah satu aspek pengendalian

proyek. Terdapat tiga variabel penting yang harus dilakukan selama proses pelaksanaan suatu proyek yaitu kualitas proyek, waktu penyelesaian proyek, biaya pelaksanaan proyek. Yang diharapkan oleh manajemen adalah tercapainya kualitas pekerjaan yang sesuai dengan persyaratan yang ditentukan, proyek dapat diselesaikan dalam waktu yang telah ditentukan, dan tetap sesuai anggaran. Dilema yang terjadi pada bisnis konstruksi adalah nilai kontrak atau harga jual yang konservatif dan relatif tetap di satu sisi dan di sisi lain biaya produksi dan pelaksanaan proyek cenderung meningkat jika tidak dikendalikan.

Dengan demikian dapat dipahami bila penelitian mendapati tidak adanya pengaruh pengendalian biaya terhadap beban pokok pendapatan seperti bukti di atas, namun bertentangan dengan temuan Ghafeer, Abdul Rahman, dan Mazahrih (2014), Akem (2017), Mutya (2018), Bavadekarl (2020) dan Al-Shattarat (2021). Sedangkan peneliti lain yaitu oleh Malkhanti, Premahal, dan Mudalige (2017) menyatakan hasil penelitiannya menunjukkan praktik pengendalian biaya meminimalkan pembengkakan biaya dengan mengurangi anggaran dan biaya overhead yang berlebihan sekaligus mengamankan tercapainya keuntungan.

#### **6.2.3.3. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya secara bersama-sama terhadap Probabilitas (Laba Kotor)**

Koefisien Determinasi sebesar 92,58 persen menunjukkan adanya pengaruh yang sangat meyakinkan pelatihan & pengembangan, dan penendalian biaya secara bersama-sama terhadap laba kotor. Hanya untuk porsi 7,42 persen dipengaruhi atau dijelaskan oleh variabel lain

yang tidak diteliti. Adapun signifikansi pengaruh tersebut ditunjukkan oleh hasil Uji F dengan nilai probabilitas sebesar sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima.

Dengan nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  dan nilai F *Statistic* =  $150.7274 > 1,96$  maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap laba kotor.

Variabel pelatihan & pengembangan memiliki koefisien sebesar 275,89 dan bertanda positif, hal ini menunjukkan pelatihan & pengembangan mempunyai hubungan searah dengan laba kotor. Setiap kenaikan 1 persen pelatihan & pengembangan direspon oleh kenaikan 275,89 persen laba kotor, dengan asumsi variabel pengendalian biaya tidak berubah. Pengendalian biaya juga mempunyai hubungan searah dengan laba kotor karena koefisiennya bertanda positif sebesar 0,023 artinya bila variabel pengendalian biaya naik 1 persen maka akan mengakibatkan laba kotor naik sebesar 0,023 persen, dengan asumsi variabel pelatihan & pengembangan tetap. Demikian juga bila pelatihan & pengembangan turun 1 persen maka laba kotor turun sebesar 275,89 persen dan bila pengendalian biaya turun 1 persen maka laba kotor ikut turun sebesar 0,023 persen, dengan asumsi yang sama yaitu variabel pelatihan & pengembangan tidak berubah.

Argp'n – Sa'nchez et al. (2003), pelatihan di dalam perusahaan memberi dampak positif terhadap peningkatan hasil usaha organisasi dengan pengukuran volume penjualan, EBIT dan profitabilitas, dan bukti lainnya adalah bahwa pelatihan yang dengan pengeluaran investasi

lebih tinggi dan melibatkan lebih banyak jumlah karyawan, memperoleh hasil lebih baik dalam hal profitabilitas dibanding investasi yang lebih kecil dan pelibatan karyawan yang rendah. Temuan senada Bassie et al. (2013) yang menyatakan bahwa pelatihan investasi (*training investments*) pasar modal, memberi manfaat atas pembiayaannya dengan menghasilkan imbal hasil (*returns*) bagi perusahaan. Rahman et al. (2015) menambahkan, pengetahuan dan ketrampilan tenaga penjual dapat menghasilkan produktivitas, kinerja dan efektivitas organisasi. Ketrampilan, informasi, teknologi dan pendidikan tenaga penjual merupakan komponen efektif dalam mencapai profitabilitas. Berdasarkan temuan-temuan ini dapat disimpulkan bahwa pelatihan & pengembangan berpengaruh terhadap laba perusahaan, diantaranya laba kotor.

Dilain pihak, hasil penelitian pengendalian biaya anomali, yaitu  $H_0$  diterima dan  $H_1$  ditolak, berarti tidak terdapat pengaruh pengendalian biaya terhadap laba kotor, namun bila variabel pelatihan & pengembangan, dan variabel pengendalian biaya secara bersama-sama diuji, hasil uji statistik menunjukkan hasil yang sebaliknya, yaitu pelatihan & pengembangan, dan pengendalian secara bersama-sama berpengaruh terhadap laba kotor, seperti halnya hasil penelitian Ghafeer, Abdul Rahman, dan Mazahrih (2014), Akem (2017), Mutya (2018), Bavadekarl (2020), Al-Shattarat (2021), dan. Malkhanti, Premahal, dan Mudalige (2017).

Dengan pengaruh yang dimiliki, pengendalian biaya memiliki kesempatan memberi kontribusi bagi pencapaian laba melalui langkah-



langkah efisiensi dari tindakan perbaikan penyimpangan. Bahkan, dengan memberlakukan standar biaya dalam metode pengendalian, didapati efisiensi dari varian-varian yang ditemukan. Pelatihan Pengendalian Biaya Pekerjaan Sumber Daya Air, Konstruksi & Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Pekerjaan Umum Republik Indonesia (2005) menjelaskan Rencana Anggaran dan Pelaksanaan Proyek (RAPP) Tahunan merupakan alat yang sangat umum dan praktis dalam memantau kemajuan proyek dari sisi kinerja pendapatan, biaya dan margin proyek. Keefektifan RAPP sebagai alat pengendali adalah dengan membandingkan realisasi pendapatan dan biaya proyek secara bulanan, kemudian mengevaluasi penyimpangannya dan mencari varian item pekerjaan terkait dengan penyimpangan tersebut.

Pengendalian biaya bila disinergikan simultan dengan program pelatihan & pengembangan karyawan dapat menciptakan kondisi yang sangat potensial memberi dampak positif dalam menghasilkan laba perusahaan. Oleh karena itu penulis mengajukan hipotesis adanya pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap laba kotor, sebagaimana perhitungan statistik telah membuktikannya.

Determinasi sebesar 92,58 persen menunjukkan faktor pelatihan dan pengembangan, dan pengendalian biaya dapat dinilai sangat memberi pengaruh luas terhadap probabilitas perusahaan dalam hal ini laba kotor. Hanya 7,42 persen faktor diluar pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya ikut berpengaruh. Porsi ini dibawah 10% dan

bisa dianggap tidak relevan dibahas. Dengan demikian dari pendekatan pareto, perusahaan cukup berkonsentrasi pada ke dua variabel ini dalam upaya menggenjot pencapaian laba kotor.

#### 6.2.3.4. Pengaruh Pendapatan terhadap Probabilitas (Laba Kotor)

Pendapatan dapat berpengaruh secara langsung terhadap laba kotor. Hasil uji t menunjukkan nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Dengan didukung oleh nilai t sebesar  $30,78418 > 1,96$  disimpulkan terdapat pengaruh signifikan pendapatan terhadap laba kotor.

Unsur pertama dan utama dari perolehan laba kotor adalah “pendapatan”. Seperti diketahui bahwa laba kotor diperoleh dari pendapatan bersih dikurangi beban pokok pendapatan, maka dengan mengelola sumber-sumber pendapatan dengan baik diperoleh pendapatan bersih yang menguntungkan. Dengan pengendalian harga pokok pendapatan yang efektif diperoleh laba kotor. Untuk memperoleh laba, jumlah harga pokok pendapatan harus berada dibawah jumlah pendapatan bersih, atau dengan kata lain pendapatan pokok bersih harus berjumlah diatas harga pokok bahkan dupayakan setinggi-setingginya. **Laba kotor** adalah selisih antara penjualan bersih dan harga pokok penjualan (Niswonger et al., 1999), adalah selisih dari hasil penjualan dengan harga pokok penjualan (Munawir, 2012), laba yang diperoleh sebelum dikurangi biaya-biaya yang menjadi beban perusahaan (Kasmir, 2011).

*The Gross Margin Ratio, also known as the gross profit margin ratio, is a profitability ratio that compares the gross margin of a*

*company to its revenue. It shows how much profit a company makes after paying off its Cost of Goods Sold (COGS). The ratio indicates the percentage of each dollar of revenue that the company retains as gross profit* (Corporate Finance Institute, 2021). Dampak signifikan terhadap peningkatan profitabilitas dilakukan dengan tindakan menurunkan semua biaya operasional, atau mengakselerasi perputaran persediaan dan piutang,

Berdasarkan pembahasan diatas, dapat diterima bahwa terdapat pengaruh pendapatan terhadap laba kotor (profitabilitas). Ini sejalan dengan temuan Pasca (2019), Wulandari (2017), tapi berbeda dengan kesimpulan Ermaya, Priatna dan Alfiani (2016).

#### **6.2.3.5. Pengaruh Beban Pokok Pendapatan terhadap Probabilitas (Laba Kotor)**

Beban pokok pendapatan dapat berpengaruh langsung terhadap laba kotor. Dari hasil uji t diperoleh nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Dengan didukung oleh nilai t sebesar  $24,14240 > 1,96$  disimpulkan terdapat pengaruh signifikan beban pokok pendapatan terhadap laba kotor.

Beban pokok pendapatan pada dasarnya adalah total beban biaya mencakup biaya tenaga kerja, biaya bahan dan biaya overhead dalam rangka menghasilkan barang atau jasa yang dijual. Pengelolaan biaya pokok selalu berusaha membuat nilainya dibawah pendapatan bersih, bahkan bila perusahaan mampu dibuat sejauh mungkin berada di bawah

penjualan bersih agar diperoleh laba yang signifikan. Jadi, fluktuasi beban pokok pendapatan membuat laba kotor ikut bergerak karena pergerakan beban pokok tersebut. Tanpa diimbangi volume pendapatan yang lebih tinggi, maka laba kotor akan tergerus hingga mengakibatkan kerugian.

Al-Hanini (2018), Alokasi biaya bermula dari penghematan biaya langsung (pabrik) dan penerapan system dengan mengurangi konsumsi waktu dan usaha yang diperlukan untuk aktivitas yang benar-benar diperlukan, maka sasaran terdepan adalah efisiensi pada biaya pokok pabrikasi. Hal ini membuat harga pokok menjadi rendah sehingga laba kotor meningkat dan pada gilirannya meningkatkan profitabilitas seperti *return on sales* dan margin laba kotor (*gross profit argin*) dengan persentase yang makin tinggi.

Dalam penelitiannya Pasca (2019) menemukan salah satu bukti yaitu terdapatnya pengaruh biaya terhadap laba perusahaan, yaitu bahwa biaya operasional berpengaruh negatif signifikan terhadap laba bersih. Biaya operasional mempunyai hubungan dengan laba bersih yang sangat kuat dan berbanding terbalik, artinya ketika biaya operasional meningkat maka laba bersih pun mengalami penurunan. Ini sejalan dengan penelitian Wulandari (2017), bahwa Biaya Operasional mempunyai hubungan sangat kuat dan negatif dengan Laba Bersih, namun berbeda dengan kesimpulan Emaya, Priatna dan Alfiani (2016), bahwa biaya produksi tidak berpengaruh signifikan terhadap laba bersih.

Berdasarkan pembahasan di atas, mudahlah dimengerti adanya pengaruh beban pokok Pendapatan terhadap profitabilitas (laba kotor).

#### **6.2.3.6. Pengaruh Pendapatan dan Beban Pokok Pendapatan secara bersama-sama terhadap Probabilitas (Laba Kotor)**

Determinan sebesar 100,00 persen menunjukkan adanya pengaruh yang sangat meyakinkan pendapatan dan harga pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap laba kotor. Tidak ada ruang pengaruh bagi variabel lain. Ini cocok dengan rumusnya bahwa laba kotor adalah Pendapatan dikurangi seluruhnya oleh beban pokok pendapatannya. Hasil Uji F menunjukkan nilai probabilitas sebesar 0,000 < 0,05 maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima.

Koefisien variabel pendapatan bernilai 1,0 dan bertanda positif, hal ini menunjukkan pendapatan mempunyai hubungan searah dengan laba kotor. Setiap kenaikan 1 persen pendapatan akan diikuti oleh kenaikan 1 persen laba kotor, dengan asumsi variabel beban pokok pendapatan tidak berubah. Sebaliknya beban pokok pendapatan mempunyai hubungan berlawanan arah dengan laba kotor karena koefisiennya bertanda negatif sebesar  $-1,0$ . Seimbang dengan perilaku pendapatan, yaitu bila variabel beban pokok pendapatan naik 1 persen maka akan mengakibatkan laba kotor turun sebesar 1 persen pula, dengan asumsi variabel pendapatan tetap. Demikian sebaliknya, bila pendapatan turun 1 persen maka laba kotor juga akan turun 1 persen dan bila beban pokok penjualan turun 1 persen maka laba kotor akan naik sebesar 1 persen, dengan asumsi yang sama.

Dengan nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  dan nilai *F Statistic* =  $6,825E+29 > 1,96$  maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap laba kotor.

Berikut ini pembahasan Burja (2011) yang disederhanakan, yaitu semakin cepat perputaran persediaan dan piutang, maka semakin meningkatkan pendapatan bagi perusahaan. Ini berarti pendapatan mendorong pencapaian profitabilitas melalui peningkatan laba operasi. Dan dengan pengelolaan seluruh biaya dengan efisien maka pendapatan menghasilkan laba bersih perusahaan yang makin tinggi. Al-Shattarat (2018) menyatakan terdapat hubungan positif antara biaya standar dan kinerja. Bila biaya makin terkendali maka biaya menjadi makin efisien sehingga memberikan kontribusi margin yang lebih besar bagi organisasi berupa laba perusahaan, baik laba kotor maupun laba bersih. Pasca (2019), menemukan bahwa terdapat pengaruh yang signifikan antara pendapatan usaha dan biaya operasional secara bersama-sama terhadap laba bersih. Pendapatan usaha dan biaya operasional mempunyai hubungan dengan laba bersih yang sangat kuat dan berbanding lurus; senada dengan pendapat Ermaya, Priatna dan Alfiani (2016) dan Wulandari (2017), bahwa penjualan bersih dan biaya produksi (biaya operasional) secara simultan berpengaruh signifikan terhadap laba bersih.

Mengingat laba kotor merupakan bagian tak terpisahkan dengan laba bersih, maka berdasarkan pembahasan di atas dapat disimpulkan, pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama

berpengaruh terhadap Profitabilitas (Laba Kotor). Dan sesuai rumusnya memang Laba kotor adalah merupakan pendapatan bersih dikurangi beban pokok pendapatan sehingga persis determinannya = 100 persen.

#### **6.2.3.7. Pengaruh Pendapatan terhadap Probabilitas (Laba Bersih)**

Pendapatan berpengaruh terhadap laba kotor menurut hasil uji t yang menunjukkan nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Kesimpulan ini didukung pula oleh nilai t sebesar  $10,58105 > 1,96$  dan dengan demikian dinyatakan terdapat pengaruh signifikan pendapatan terhadap laba bersih.

Laba bersih adalah laba yang telah dikurangi biaya-biaya yang merupakan beban perusahaan dalam suatu periode tertentu termasuk pajak (Kasmir, 2015). Margin laba bersih mengukur persentase setiap dolar penjualan yang tersisa setelah semua biaya dan pengeluaran, termasuk bunga, pajak, dan dividen saham preferen, telah dikurangkan, dan perhitungannya adalah membagi laba bersih yang tersedia bagi pemegang saham dengan total pendapatan (Gitman & Zutter, 2014), berarti laba bersih merupakan unsur utama dalam margin laba bersih dan sebagai bagian terpenting ukuran profitabilitas.

Pendapatan merupakan unsur utama probabilitas. Pemasukan pendapatan bersih terlebih dulu berpengaruh terhadap besarnya laba kotor (*gross profit*). Setelah laba kotor dikurangi dengan seluruh biaya lain didapatkan laba bersih. Jadi, pendapatan lebih dulu berpengaruh terhadap laba kotor dari pada pengaruhnya terhadap Laba Bersih. Namun demikian dengan alur proses ini pada akhirnya pendapatan

menentukan besarnya laba bersih. Jadi pendapatan merupakan unsur utama karena hampir pasti, tanpa pendapatan tidak mungkin ada laba, baik laba kotor maupun laba bersih.

Suhanto dan Susanti (2020) meneliti faktor-faktor yang mempengaruhi profitabilitas. Salah satu temuannya adalah *Degree of Operating Leverage* (DOL) berpengaruh terhadap profitabilitas, yaitu terhadap *earning per share* (EPS) dengan arah positif. Sebagaimana diketahui DOL adalah rasio keuangan yang mengukur kepekaan laba sebelum bunga & pajak (EBIT) terhadap pendapatannya. Laba Usaha ini bergerak naik-turun berdasarkan arah gerakan pendapatan, berarti pendapatan berpengaruh terhadap EBIT. Sedangkan laba bersih adalah EBIT dikurangi bunga dan pajak, dengan kata lain laba bersih adalah laba perusahaan bersih hanya masih mengandung kewajiban pajak yang belum diperhitungkan. Dengan demikian pendapatan berpengaruh juga terhadap laba bersih. Pernyataan ini didukung oleh hasil penelitian Wulandari (2017), Pasca (2019), walaupun berbeda dengan temuan Ermaya, Priatna dan Alfiani (2016) bahwa penjualan bersih tidak berpengaruh signifikan terhadap laba bersih. Jadi berdasarkan hasil penelitian dan pembahasan di atas, disimpulkan pendapatan berpengaruh terhadap profitabilitas (laba bersih).

#### **6.2.3.8. Pengaruh Beban Pokok Pendapatan terhadap Probabilitas (Laba Bersih)**

Beban pokok pendapatan berpengaruh terhadap laba bersih menurut hasil uji t yang menunjukkan nilai probabilitas sebesar  $0,000 <$



0,05 sehingga  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Kesimpulan ini didukung pula oleh nilai  $t$  sebesar  $9,898922 > 1,96$  dan dengan demikian dinyatakan terdapat pengaruh signifikan beban pokok pendapatan terhadap laba bersih.

Pembahasan sebelumnya telah menyimpulkan adanya pengaruh beban pokok pendapatan terhadap profitabilitas (laba kotor). Disebutkan juga dalam pembahasan setelahnya bahwa laba bersih adalah laba yang telah dikurangi biaya-biaya yang merupakan beban perusahaan dalam suatu periode tertentu termasuk pajak. Ini berarti beban pokok pendapatan pada akhirnya juga berpengaruh terhadap laba bersih, sejalan dengan temuan Wulandari (2017), Pasca (2019), walaupun tidak demikian kesimpulan Ermaya, Priatna dan Alfiani (2016).

#### **6.2.3.9. Pengaruh Pendapatan dan Beban Pokok Pendapatan secara bersama-sama terhadap Probabilitas (Laba Bersih)**

Determinasi sebesar 89,66 persen menunjukkan adanya pengaruh yang meyakinkan pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap laba bersih. Hanya terdapat sekitar 10,34 persen ruang pengaruh bagi variabel lain. Hasil Uji F menunjukkan nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Koefisien variabel pendapatan bernilai 0,516407 dan bertanda positif, hal ini menunjukkan pendapatan mempunyai hubungan searah dengan laba bersih. Setiap kenaikan 1 persen pendapatan akan diikuti oleh kenaikan 0,516407 persen laba bersih, dengan asumsi variabel beban

pokok pendapatan tidak berubah. Sedangkan beban pokok pendapatan mempunyai hubungan berlawanan arah dengan laba bersih karena koefisiennya bertanda negatif sebesar  $-0,548394$  yaitu bila variabel beban pokok pendapatan naik 1 persen maka akan mengakibatkan laba bersih turun sebesar  $0,548394$  persen pula, dengan asumsi variabel pendapatan tetap. Demikian sebaliknya, bila pendapatan turun 1 persen maka laba bersih juga akan turun  $0,516407$  persen dan bila beban pokok penjualan turun 1 persen maka laba bersih akan naik sebesar  $0,516407$  persen, dengan asumsi yang sama.

Dengan nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  dan nilai F Statistic sebesar  $105.0666 > 1,96$  maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap laba bersih.

Di atas telah dibahas dan disimpulkan adanya pengaruh pendapatan terhadap laba bersih dan pengaruh beban pokok pendapatan terhadap laba bersih. Dengan demikian sintesisnya adalah pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama berpengaruh terhadap laba bersih, sesuai kesimpulan Ermaya, Priatna dan Alfiani (2016), Wulandari (2017), dan Pasca (2019).

#### **6.2.3.10. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya secara bersama-sama terhadap Probabilitas (Laba Bersih)**

Koefisien Determinasi sebesar  $81,74$  persen menunjukkan adanya pengaruh yang meyakinkan pelatihan & pengembangan, dan penengendalian biaya secara bersama-sama terhadap laba kotor. Namun

demikian terdapat porsi 19,26 persen pengaruh variabel lain yang tidak diteliti. Adapun signifikansi pengaruh tersebut ditunjukkan oleh hasil Uji F dengan nilai probabilitas sebesar sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima.

Dengan nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  dan nilai F Statistic =  $54,72597 > 1,96$  maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap laba bersih.

Pada bagian sebelumnya telah ditemukan dan disimpulkan pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya berpengaruh terhadap laba kotor. Selanjutnya pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya berpengaruh terhadap laba bersih. Sejalan dengan rumusnya bahwa laba bersih adalah laba kotor dikurangi biaya dan beban lain termasuk Bunga dan pajak, maka masuk akal bila pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya juga berpengaruh terhadap laba bersih.

Pelatihan & pengembangan dimaksudkan memberi dan menambah pengetahuan dan ketrampilan karyawan untuk berkinerja dengan memadai sehingga memberikan kontribusi positif bagi perusahaan. Hasil kolektif peningkatan kinerja keuangan perusahaan yang meningkat akibat perbaikan kinerja karyawan. Upaya pelatihan & pengembangan mendorong karyawan bekerja efektif menghasilkan *output* sesuai yang diminta dengan mutu yang dapat diterima, keselamatan kerja & kemandirian kerja yang terpelihara serta tepat waktu penyerahan hasil pekerjaan. Pengendalian biaya dimaksudkan agar

karyawan bekerja dengan patuh terhadap seluruh prosedur, peraturan, mekanisme kerja dan metodologi untuk membuahkan kinerja yang efisien sehingga dapat mendorong tercapainya keuntungan bagi perusahaan. Bila kedua aspek ini bersinergi dengan baik, maka berdampak signifikan bagi kemajuan perusahaan. Catherine Stenzel & Joe Stenzel (2003), setiap profesional bisnis ingin mengelola bisnisnya dengan baik dengan membuat keputusan yang tepat. Keputusan yang baik menghasilkan keuntungan. Manajemen dan profitabilitas yang efektif bergantung pada sistem kontrol yang mendisiplinkan perilaku karyawan. Pada gilirannya, sistem kontrol bergantung pada laporan akuntansi yang merinci pencapaian dan kekurangan dalam efisiensi dan profitabilitas.

Berdasarkan uji statistic, determinasi pengaruh terhadap laba bersih sebesar 81,74 persen, pengaruh yang cukup besar pelatihan & pengembangan, dan penengendalian biaya secara bersama-sama terhadap laba bersih, walaupun masih terdapat pengaruh faktor lain sebesar 19,26 persen. Faktor-faktor ini selain berasal dari unsur-unsur dalam struktur biaya seperti dibahas di atas, juga berasal dari faktor nonkeuangan lainnya di luar pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya.

#### **6.2.3.11. Pengaruh Pendapatan terhadap Probabilitas (Laba Bersih Operasi Setelah Pajak atau NOPAT)**

Pendapatan berpengaruh terhadap laba bersih operasi setelah pajak atau NOPAT menurut hasil uji t yang menunjukkan nilai

probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Kesimpulan ini didukung pula oleh nilai  $t$  sebesar  $18,31136 > 1,96$  dan dengan demikian dinyatakan terdapat pengaruh signifikan pendapatan terhadap NOPAT.

EBIT adalah laba sebelum dikurangi bunga & pembebanan pajak terhadap pendapatannya, sedangkan NOPAT adalah Laba bersih operasi tersebut setelah dibebani kewajiban pajak, oleh Brigham & Daves (2002) didefinisikan:

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} (1 - \text{Tax rate}).$$
Jadi perbedaan NOPAT dengan EBIT hanya persoalan NOPAT telah dilakukan pembebanan pajak tapi tidak memperhitungkan bunga, sedangkan EBIT belum dibebani bunga dan pajak. Dengan demikian bila pendapatan dinyatakan berpengaruh terhadap EBIT (Suhanto dan Susanti, 2020), maka mendasarkan pada definisi NOPAT di atas, pendapatan juga berpengaruh terhadap NOPAT. Dan bila Wulandari (2017) dan Pasca (2019) menemukan bahwa Pendapatan Usaha berpengaruh positif signifikan terhadap Laba Bersih, karena NOPAT juga bisa dihitung dengan pengertian Laba bersih ditambah dengan biaya bunga, maka tentulah dapat dinyatakan pendapatan berpengaruh terhadap NOPAT sebagaimana uji statistik telah membuktikannya.

#### **6.2.3.12. Pengaruh Beban Pokok Pendapatan terhadap Probabilitas (NOPAT)**

Harga pokok pendapatan berpengaruh terhadap NOPAT menurut hasil uji  $t$  yang menunjukkan nilai probabilitas sebesar  $0,000 <$

0,05 sehingga  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Kesimpulan ini didukung pula oleh nilai  $t$  sebesar  $16,58566 > 1,96$  dan dengan demikian dinyatakan **terdapat pengaruh beban pokok pendapatan terhadap NOPAT.**

Pada pembahasan sebelumnya telah disimpulkan adanya pengaruh beban pokok pendapatan terhadap profitabilitas (laba bersih) sesuai dengan pendapat Wulandari (2017), Pasca (2019), walaupun tidak demikian kesimpulan Ermaya, Priatna dan Alfiani (2016). Dan berhubung laba bersih merupakan unsur utama dari NOPAT maka dapat dimengerti, maka pengaruh beban pokok pendapatan tersebut mempengaruhi juga NOPAT. Seperti diketahui bahwa NOPAT dapat dihitung dengan mengurangi beban bunga terhadap laba bersih, dengan mudah dipahami bahwa beban pokok pendapatan juga berpengaruh terhadap NOPAT seperti terbukti dari hasil uji statistic di atas.

#### **6.2.3.13. Pengaruh Pendapatan dan Beban Pokok Pendapatan secara bersama-sama terhadap Probabilitas (NOPAT)**

Determinasi sebesar 92,83 persen menunjukkan adanya pengaruh yang sangat meyakinkan pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap laba bersih. Hanya terdapat sekitar 7,17 persen ruang pengaruh bagi variabel lain. Hasil Uji F menunjukkan nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Koefisien variabel pendapatan bernilai 0,53153 dan bertanda positif, hal ini menunjukkan pendapatan mempunyai hubungan searah dengan

NOPAT. Setiap kenaikan 1 persen pendapatan akan diikuti oleh kenaikan 0,53153 persen NOPAT, dengan asumsi variabel beban pokok pendapatan tidak berubah. Sedangkan beban pokok pendapatan mempunyai hubungan berlawanan arah dengan NOPAT karena koefisiennya bertanda negatif sebesar  $-0,500744$  yaitu bila variabel beban pokok pendapatan naik 1 persen maka akan mengakibatkan NOPAT turun sebesar 0,500744 persen pula, dengan asumsi variabel pendapatan tetap. Demikian sebaliknya, bila pendapatan turun 1 persen maka laba bersih juga akan turun 0,53153 persen dan bila beban pokok penjualan turun 1 persen maka NOPAT akan naik sebesar 0,53153 persen, dengan asumsi yang sama.

Dengan nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  dan nilai F Statistic sebesar  $156,4764 > 1,96$  maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh signifikan pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap NOPAT.

Hasil pembahasan sebelumnya menyatakan pendapatan berpengaruh terhadap NOPAT dan juga dinyatakan beban pokok pendapatan berpengaruh terhadap NOPAT, maka dapat disimpulkan dengan mendasarkan pada pernyataan-pernyataan tersebut dan pada hasil uji statistik di atas, bahwa terdapat pengaruh pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap NOPAT.

Dengan determinasi sebesar 92,83 persen, berarti hanya sekitar 7,17 persen pengaruh faktor diluar pendapatan dan beban pokok pendapatan berpengaruh terhadap NOPAT, diantaranya besarnya modal yang digunakan dan biaya modalnya. Kecilnya beban biaya modal ini

dapat dimengerti dikarenakan dalam industri konstruksi, Kontraktor Pelaksana seringkali menghindari investasi peralatan, pemenuhan kebutuhan operasinya melalui sewa atau *leasing* sehingga tidak terbebani biaya modal. Kontraktor lebih banyak beroperasi dengan modal sendiri, pinjaman modal kerja dan termin pembayaran uang muka untuk menjalankan operasinya.

#### **6.2.3.14. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan, dan Pengendalian Biaya secara bersama-sama terhadap Probabilitas (NOPAT)**

Koefisien Determinasi sebesar 90,43 persen menunjukkan adanya pengaruh yang meyakinkan pelatihan & pengembangan, dan penendalian biaya secara bersama-sama terhadap NOPAT. Masih terdapat ruang pengaruh sebesar 9,57 persen dari variabel lain yang tidak diteliti. Adapun signifikansi pengaruh tersebut ditunjukkan oleh hasil Uji F dengan nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  maka  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima.

Dengan nilai probabilitas  $0,000 < 0,05$  dan nilai F Statistic sebesar  $144.4387 > 1,96$  maka dapat disimpulkan terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap NOPAT.

$$\text{NOPAT} = \text{EBIT} (1 - \text{tax rate}) \text{ atau } \text{Laba bersih} + \text{bunga} (1 - \text{tax rate}).$$
 Secara matematis laba bersih menjadi penentu utama NOPAT. Ini berarti pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya terhadap laba bersih, berpengaruh juga terhadap NOPAT. Dengan determinan sebesar 90,43 persen berarti pelatihan & pengembangan, dan



pengendalian biaya secara bersama-sama berpengaruh sangat besar terhadap NOPAT. Walaupun masih ada pengaruh faktor lain sebesar 9,57 persen, diantaranya faktor bunga dan pajak, serta faktor nonkeuangan lain di luar pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya.

#### **6.2.3.15. Pengaruh Laba Kotor terhadap Nilai Tambah Ekonomi (EVA)**

Pengaruh laba kotor terhadap nilai tambah ekonomi (EVA) dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Ini berarti laba kotor berpengaruh terhadap EVA. Kesimpulan ini didukung pula oleh nilai t sebesar  $5,418721 > 1,96$  dan dengan demikian dinyatakan terdapat pengaruh signifikan Laba kotor terhadap EVA.

Brigham dan Ehrhardt (2002), EVA adalah cara untuk mengukur profitabilitas perusahaan yang sebenarnya. Biaya modal hutang (biaya bunga) dikurangkan ketika akuntan menghitung laba bersih, tetapi tidak ada biaya yang dikurangkan untuk memperhitungkan biaya ekuitas biasa. Oleh karena itu, dalam arti ekonomi, laba bersih melebihi pendapatan "sebenarnya". EVA mengatasi kekurangan ini dalam akuntansi konvensional. EVA dihitung dengan mengambil laba operasi setelah pajak dan mengurangi biaya tahunan dari semua modal yang digunakan perusahaan. Semakin tinggi EVA, semakin banyak kekayaan yang diciptakan perusahaan untuk para pemegang saham. EVA berfokus pada efektivitas manajerial pada tahun tertentu.

$$EVA = NOPAT - \{Capital\ Employed \times WACC\}$$
, dimana  
NOPAT = EBIT - Pajak (*Tax*), maka berarti EVA mengandung unsur EBIT, padahal EBIT adalah merupakan laba usaha atau laba operasi yang diperoleh dari laba kotor setelah dikurangi dengan seluruh biaya lain kecuali biaya bunga dan beban pajak. Dengan demikian dapat dimengerti adanya hubungan laba kotor dengan EVA atau pengaruh laba kotor terhadap EVA.

Adanya hubungan laba kotor dengan EBIT senada dengan temuan Suhanto dan Susanti (2020), yang senada dengan Wulandari (2017), Pasca (2019) namun tidak bagi Ermaya, Priatna, dan Alfiani (2016). Hubungan EBIT dan pendapatan dengan NOPAT telah dibahas sebelumnya, demikian juga hubungan atau pengaruh pendapatan terhadap laba kotor, dan juga pengaruhnya terhadap laba bersih dan pengaruhnya juga terhadap NOPAT, dengan demikian dapat dimengerti adanya pengaruh laba kotor terhadap EVA. Menurut penelitian Kijewska (2016) ada dampak positif yang teridentifikasi dari faktor gabungan, yaitu (NOPAT/S) & (S/IC), sementara faktor gabungan lainnya memiliki dampak minimal. Dengan demikian dari hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa diantara faktor-faktor tersebut ada dua faktor yang dapat dicermati yaitu NOPAT dan S (penjualan) yang memiliki pengaruh terhadap EVA. Telah diuraikan dimuka NOPAT diperoleh dari EBIT ditambah unsur pajak, sedang EBIT dihitung dengan mengurangi biaya-biaya tidak langsung terhadap Laba Kotor. Ini berarti besar nilai positif NOPAT sangat bergantung pada Laba Kotor, maka laba kotor berpengaruh terhadap EVA.

#### 6.2.3.16. Pengaruh Laba Bersih terhadap EVA

Pengaruh laba bersih terhadap EVA dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,000 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Ini berarti laba kotor berpengaruh terhadap EVA. Kesimpulan ini didukung pula oleh nilai t sebesar  $6,136644 > 1,96$  dan dengan demikian dinyatakan terdapat pengaruh signifikan laba bersih terhadap EVA.

Dengan analogi yang sama, bila laba kotor didapati berpengaruh terhadap EVA maka laba bersih juga berpengaruh terhadap EVA. Penelusurannya similar seperti di atas, yaitu dengan mengurangi biaya-biaya lain terhadap laba kotor dan EBIT maka diperoleh laba bersih. Dengan formula:

$$\text{NOPAT} = \text{Laba Bersih} + \{(1 - \text{Tarif pajak}) \times \text{Biaya Bunga}\}$$
. Hasil perhitungannya dapat diterapkan terhadap EVA mengikuti formula berikut ini:

$$\text{EVA} = \text{NOPAT} - \{\text{Capital Employed} \times \text{WACC}\}$$
, maka dapat dimengerti laba bersih ada hubungannya dengan EVA, dengan kata lain laba bersih dapat berpengaruh terhadap EVA.

Salah satu temuan Sihaloho et al (2017) menyatakan bahwa faktor penyebab nilai NOPAT maksimum adalah meningkatnya laba bersih setelah pajak. Oleh karena itu bila mendasarkan pada formula dari mana EVA dihitung seperti di atas, maka jelaslah dimengerti adanya pengaruh laba bersih terhadap EVA.

### **6.2.3.17. Pengaruh NOPAT terhadap EVA**

Pengaruh NOPAT terhadap EVA dapat dilihat dari hasil uji t yang menunjukkan bahwa nilai probabilitas sebesar  $0,003 < 0,05$  sehingga  $H_0$  ditolak atau  $H_1$  diterima. Ini berarti NOPAT berpengaruh terhadap EVA. Kesimpulan ini didukung pula oleh nilai t sebesar  $4,834355 > 1,96$  dan dengan demikian dinyatakan terdapat pengaruh signifikan NOPAT terhadap EVA.

Formula EVA adalah:

$$EVA = NOPAT - \{Capital\ Employed\ X\ WACC\}.$$

Menurut logika matematika, nilai EVA ditentukan dan bergantung pada tiga faktor, yaitu NOPAT, *Capital Employed*, dan WACC. Dengan kata lain NOPAT menentukan nilai EVA, jadi NOPAT berpengaruh terhadap EVA.

Seperti dibahas sebelumnya bahwa terdapat indikasi adanya dampak positif terhadap EVA dari faktor gabungan (NOPAT/S) & (S/IC). sementara faktor gabungan lainnya memiliki dampak minimal (Kijewska, 2016), senada dengan Sihaloho et al, (2017), NOPAT berpengaruh terhadap EVA. NOPAT adalah faktor paling dominan mempengaruhi meningkatnya EVA. Semakin besar NOPAT yang didapat, maka kemungkinan nilai EVA pun semakin besar.

## **7. KESIMPULAN, IMPLIKASI DAN SARAN**

### **6.2. Kesimpulan**

#### **6.2.1. Hasil Penelitian**

1.  $H_0$  ditolak,  $H_1$  diterima. Terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan terhadap kinerja karyawan.
2.  $H_0$  diterima,  $H_2$  ditolak. Tidak terdapat pengaruh pengendalian biaya terhadap kinerja karyawan
3.  $H_0$  ditolak,  $H_3$  diterima. Terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya secara bersama-sama terhadap kinerja karyawan.
4.  $H_0$  ditolak,  $H_4$  diterima. Terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan terhadap pendapatan
5.  $H_0$  ditolak,  $H_5$  diterima. Terdapat pengaruh pengendalian biaya terhadap beban pokok pendapatan
6.  $H_0$  ditolak,  $H_6$  diterima. Terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian Biaya secara bersama-sama terhadap profitabilitas (laba kotor)
7.  $H_0$  ditolak,  $H_7$  diterima. Terdapat pengaruh pendapatan terhadap profitabilitas (laba kotor)
8.  $H_0$  ditolak,  $H_8$  diterima. Terdapat pengaruh beban pokok pendapatan terhadap profitabilitas (laba kotor)
9.  $H_0$  ditolak,  $H_9$  diterima. Terdapat pengaruh pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap profitabilitas (laba kotor)
10.  $H_0$  ditolak,  $H_{10}$  diterima. Terdapat pengaruh pendapatan terhadap profitabilitas (laba bersih)
11.  $H_0$  ditolak,  $H_{11}$  diterima. Terdapat pengaruh beban pokok pendapatan terhadap profitabilitas (laba bersih)
12.  $H_0$  ditolak,  $H_{12}$  diterima. Terdapat pengaruh pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap profitabilitas (laba bersih)

13.  $H_0$  ditolak,  $H_{13}$  diterima. Terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian Biaya secara bersama-sama terhadap profitabilitas (laba bersih)
14.  $H_0$  ditolak,  $H_{14}$  diterima. Terdapat pengaruh pendapatan terhadap profitabilitas (laba bersih operasi setelah pajak atau NOPAT)
15.  $H_0$  ditolak,  $H_{15}$  diterima. Terdapat pengaruh beban pokok pendapatan terhadap profitabilitas (NOPAT)
16.  $H_0$  ditolak,  $H_{16}$  diterima. Terdapat pengaruh pendapatan dan beban pokok pendapatan secara bersama-sama terhadap profitabilitas (NOPAT)
17.  $H_0$  ditolak,  $H_{17}$  diterima. Terdapat pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian Biaya secara bersama-sama terhadap profitabilitas (NOPAT)
18.  $H_0$  ditolak,  $H_{18}$  diterima. Terdapat pengaruh laba kotor terhadap nilai tambah ekonomi (EVA)
19.  $H_0$  ditolak,  $H_{19}$  diterima. Terdapat pengaruh laba bersih terhadap EVA
20.  $H_0$  ditolak,  $H_{20}$  diterima. Terdapat pengaruh NOPAT terhadap EVA

## **6.2.2. Periksa Silang Hasil Penelitian**

### **1. Pengaruh Pelatihan & Pengembangan terhadap pendapatan.**

$X_{1.1}$  = Produktivitas karyawan

$X_{1.2}$  = Besarnya jumlah biaya pelatihan dan pengembangan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

Terhadap:

$X_3$  = Pendapatan (sebagai penghasilan atau kinerja organisasi)

Secara parsial produktivitas karyawan, dan pembiayaan pelatihan & pengembangan berpengaruh terhadap pendapatan, begitu pula secara simultan keduanya berpengaruh signifikan terhadap pendapatan berdasarkan nilai  $p = 0,00 < 0,05$  dan dengan determinan = 94,02 persen. Hanya 5,98 persen dipengaruhi oleh faktor lain diluar pelatihan & pengembangan. Hal ini konsisten dengan pernyataan hasil temuan bahwa pelatihan dan pengembangan berpengaruh signifikan terhadap pendapatan.

## **2. Pengaruh pengendalian biaya terhadap beban pokok pendapatan**

$X_{2.1}$  = Sejauh mana perusahaan menerapkan sistem manajemen mutu dengan standar ISO

$X_{2.2}$  = Seberapa intensif perusahaan mengkaji keakuratan dokumentasi tender

$X_{2.3}$  = Kemampuan perusahaan untuk merealisasikan biaya tidak melebihi anggaran yang ditetapkan

Terhadap:

$X_4$  = Beban pokok pendapatan (kinerja organisasi)

Secara parsial indikator mengenai sejauh mana perusahaan menerapkan sistem manajemen mutu dengan standar ISO, tidak berpengaruh terhadap beban pokok pendapatan berdasarkan nilai  $p = 0,229 > 0,05$ . Demikian juga indikator tentang seberapa intensif perusahaan mengkaji keakuratan dokumentasi tender, tidak berpengaruh terhadap beban pokok pendapatan dengan  $p = 0,104 > 0,05$ . Sedangkan indikator mengenai kemampuan perusahaan untuk merealisasikan biaya tidak melebihi anggaran yang ditetapkan, berpengaruh terhadap beban pokok pendapatan dengan  $p =$

0,045 < 0,05. Namun demikian secara serentak ketiga indikator ini berpengaruh terhadap beban pokok pendapatan walau tidak terlalu signifikan, yaitu dengan Determinan = 13,8 persen yang berarti masih ada pengaruh lain sebesar 86,2 persen dari faktor lain.

### **3. Pengaruh pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya terhadap laba kotor**

X<sub>1.1</sub> = Produktivitas karyawan

X<sub>1.2</sub> = Besarnya jumlah biaya pelatihan dan pengembangan yang dikeluarkan oleh perusahaan.

X<sub>2.1</sub> = Sejauh mana perusahaan menerapkan sistem manajemen mutu dengan standar ISO

X<sub>2.2</sub> = Seberapa intensif perusahaan mengkaji keakuratan dokumentasi tender

X<sub>2.3</sub> = Kemampuan perusahaan untuk merealisasikan biaya tidak melebihi anggaran yang ditetapkan

Terhadap:

X<sub>5</sub> = Laba Kotor (kinerja organisasi)

Secara parsial variabel-variabel ini ada yang berpengaruh dan ada yang tidak berpengaruh terhadap laba kotor. Namun secara bersama-sama berpengaruh signifikan terhadap laba kotor berdasarkan  $p = 0.00 < 0,05$  dan dengan determinan = 92,44 persen. Hanya sekitar 7,56 persen laba kotor dipengaruhi oleh faktor lain yang tidak dijelaskan dalam penelitian. Dengan tambahan bukti ini, semakin meyakinkan kesimpulan yang dapat dinyatakan dari hasil penelitian ini. Faktor non keuangan memberi kontribusi perolehan



penghasilan kepada perusahaan melalui meningkatnya kinerja dan produktivitas karyawan. Dengan serta-merta kinerja karyawan ini membuahakan hasil perusahaan yaitu meningkatnya kinerja keuangan. Tingginya profitabilitas mendorong meningkatnya nilai tambah ekonomi (EVA) dan pada gilirannya akan berpengaruh terhadap meningkatnya nilai saham perusahaan. Implikasinya, perlu menyeimbangkan faktor nonkeuangan & keuangan dalam operasional bisnis dan penerapan rencana strategik perusahaan ke depan.

### **6.3. Implikasi**

#### **6.3.1. Implikasi Teoritik**

1. Pelatihan & pengembangan karyawan menumbuhkan motivasi dan aspek psikologi lainnya, dan meningkatkan kompetensi dengan karyawan yang semakin trampil dan berpengetahuan sehingga meningkatkan kesanggupan bekerja bagi karyawan yang bersangkutan.
2. Kepatuhan karyawan terhadap seluruh tata kelola penyelenggaraan pekerjaan merupakan tujuan pengendalian biaya. Pelaksanaan pekerjaan sesuai prosedur operasi dan proses bisnis membuat kesalahan kerja bisa dihindari sehingga meningkatkan efektifitas dan efisiensi kerja karyawan.
3. Kombinasi pelatihan & pengembangan dengan pengendalian biaya secara simultan membuat sinergi positif yang berdampak signifikan terhadap kinerja.
4. Hasil kolektif kinerja karyawan menghasilkan maslahat bagi organisasi dengan sejumlah pendapatan yang direncanakan. Semakin produktif karyawan bekerja semakin besar pendapatan perusahaan dihasilkan.

5. Semakin karyawan bekerja dengan efisien maka biaya produksi semakin rendah. Pengendalian biaya mendorong karyawan bekerja lebih teliti, berhati-hati dan mengikuti standar prosedur sehingga dapat menghindari kesalahan yang tidak perlu. Bila pengendalian biaya ternyata tidak berpengaruh signifikan terhadap kinerja, perlu diperhatikan lebih seksama tujuan pengendalian biaya, diantaranya apakah hanya untuk tujuan agar tidak terjadi penyimpangan anggaran atau agar pelaksanaan pekerjaan sesuai dengan anggaran. Bila sifat pekerjaan mendasarkan pada perjanjian sesuai order dan spesifikasi tertentu, maka pengendalian biaya tidak akan banyak berpengaruh terhadap kinerja dalam pengertian terhadap penghematan setiap item pekerjaan. Terlebih lagi bila harga perjanjian dinyatakan tetap, sedangkan harga sumberdaya selalu naik harganya di pasar sesuai perkembangan waktu.
6. Betapapun bila faktor pelatihan & pengembangan, dan pengendalian biaya bekerja serentak, tentu menghasilkan dampak signifikan terhadap kinerja sehingga menghasilkan laba bagi organisasi.
7. Bila pencapaian laba diukur berdasarkan pendapatan bersihnya sebagai metrik profitabilitas, maka pendapatan dan beban pokok yang terkelola dengan efektif dapat mendorong kinerja keuangan makin meningkat.
8. Peningkatan pendapatan dan terkendalinya biaya-biaya akibat pengelolaan sumberdaya manusia dengan pendidikan karyawan yang memadai berpotensi memberi kontribusi positif. Kekuatan perusahaan dari aspek SDM merupakan kunci sukses organisasi.

9. Kinerja keuangan mendorong penciptaan nilai tambah ekonomi, sedangkan nilai tambah ekonomi berkaitan erat dengan nilai tambah pasar bagi perusahaan.
10. Nilai tambah ekonomi dan nilai tambah pasar menarik perhatian investor untuk membeli saham perusahaan. Ini berarti nilai tambah ekonomi mendorong penciptaan nilai perusahaan.

### **6.3.2. Implikasi Manajerial**

1. Pentingnya menyeimbangkan informasi kinerja nonkeuangan dengan data keuangan. Ini harus diidentifikasi dan dibuat dengan eksplisit *sequence* hipotesis tentang hubungan sebab-akibat antar ukuran hasil dan pendorong kinerja. Setiap ukuran yang dipilih harus menjadi elemen dalam rantai hubungan sebab-akibat yang mengkomunikasikan makna strategi unit bisnis kepada organisasi.
2. Profitabilitas terwujud karena adanya pendorong, maka pada rangkaian selanjutnya profitabilitas harus menjadi pendorong terciptanya nilai tambah ekonomi bagi perusahaan.
3. Pengukuran prespektif nonkeuangan dapat disesuaikan dengan prioritas masing-masing organisasi, sehingga menjadikan hubungan kontinum antara faktor *leading & lagging* lebih realistis.
4. Mengarahkan pendidikan lebih bersifat empirik dengan konsekuensi perlunya menjabarkan pendidikan menjadi proksi-proksi operasional, untuk menghasilkan *output* yang terukur bagi perusahaan.
5. Diperlukan perencanaan yang konsisten setiap upaya pelatihan karyawan dan pengembangan manajemen, dengan pendokumentasian yang baik

mencakup rancangan pelatihan, biaya yang dikeluarkan, observasi hasil yang spesifik.

6. Pelatihan & pengembangan hendaknya berpijak pada prinsip penting proses belajar, yaitu praktik, umpan balik dan penguatan. Karena ternyata belajar melalui praktik mempermudah proses belajar bagi banyak orang. Menurut temuan penelitian, pelatihan di tempat kerja berdampak sangat signifikan dan yang banyak mendorong kinerja karyawan serta memberi maslahat bagi organisasi.
7. Menekankan secara konsisten kepatuhan dan disiplin karyawan terhadap semua ketentuan terlebih terhadap sistem manajemen, prosedur kerja dan mekanisme hubungan antara unit kerja terkait dengan kerjasama yang baik.
8. Berbasis pada pendidikan empirik, strategi pengembangan SDM sudah seharusnya diarahkan pada pengembangan kapasitas manusia (HCD) secara *real* dan hasil yang terukur.
9. Sistem peranggaran seharusnya dikembangkan dan tersusun secara partisipatif agar realistis dan untuk mempermudah pelaksanaannya, dan disertai dengan membangun pusat-pusat pengendalian biaya
10. Untuk memenuhi proses bisnis internal yang memadai, diperlukan kaji- ulang (*review*) dokumen penawaran sebelum mengikuti proses lelang (untuk perusahaan konstruksi atau kontraktor).
11. EVA menjadi sarana konstruktif, sebagai dasar penentuan bonus dan insentif bagi manajer (pengurus perseroan) dan sekaligus menjadi stimulan investor untuk menanamkan modalnya kepada perusahaan.
12. Penggunaan biaya modal yang optimal perlu menjadi perhatian para manajer dalam memaksimalkan EVA.

#### **6.4. Keterbatasan Penelitian**

1. Penelitian dilakukan terbatas pada perusahaan dalam lingkup industri konstruksi yaitu terhadap perusahaan publik di Pasar Modal (Bursa Efek) Indonesia dan tidak terhadap semua industri yang ada.
2. Penelitian disamping dilaksanakan dengan metode survei, juga menggunakan data sekunder tetapi terbatas hanya untuk periode Tahun 2015 – 2019.
3. Penelitian bersifat kuantitatif dengan menggunakan data panel, sehingga penjelasannya terbatas hanya pada hasil statistik yang didukung dengan studi literature dan hasil penelitian sebelumnya yang relevan.
4. Penelitian dilakukan dalam masa Pandemi Covid-19 akibatnya proses pengumpulan data mengalami kendala sehingga dilakukan pendekatan keterwakilan populasi dengan membagi responden menjadi sektor pemerintah dan sektor swasta. Jumlah sampel dapat mempengaruhi validitas dan akurasi hasil penelitian.

#### **6.5. Saran**

1. Penelitian ini dapat dilanjutkan dengan memperkaya variabel independen baik untuk perspektif non keuangan maupun perspektif nonkeuangan & keuangan, sehingga diperoleh informasi yang lebih lengkap tentang pendorong kinerja dan penjelasan proses hubungan sebab – akibat antar variabel yang berkelanjutan.
2. Penelitian ini dapat dikembangkan dengan menggunakan sampel yang lebih banyak, yaitu jumlah responden diperluas kepada industri yang lain dan hasilnya sebagai pembandingan dalam mengestimasi kinerja keuangan perusahaan dan implikasinya terhadap nilai tambah ekonomi dan penciptaan nilai perusahaan
3. Penelitian seyogyanya dilaksanakan setelah Pandemi Covid-19 berakhir.

## DAFTAR PUSTAKA

- Afroz, (2018). Effects of Training on Employee Performance. A Study on Banking Sector, Tangail Bangladesh. *Global Journal of Economics and Business – Vol.4, No. 1* , 2018, pp. 111 – 124. e-ISSN 2519-9293 , p-ISSN 2519-9285. Available online at <http://www.refaad.com>
- Akeem, Lawal, B. (2017). Effect of Cost Control and Cost Reduction Techniques in Organizational Performance. *International Business and Management Vol. 14, No. 3*, 2017, pp. 19-26 DOI: 10.3968/9686 ISSN 1923-841X [Print] ISSN 1923-8428 [Online] [www.cscanada.net](http://www.cscanada.net) [www.cscanada.org](http://www.cscanada.org)
- Al-Hanini, Eman A. (2018). The Impact of Adopting Activity Based Costing (ABC) On Decreasing Cost and Maximizing Profitability in Industrial Companies Listed in Amman Stock Exchange. *Academy of Accounting and Financial Studies Journal (Print ISSN: 1096-3685; Online ISSN: 1528-2635) Research Article: 2018 Vol.: 22 Issue: 5*
- Al-Shattarat (2021). Al-Shattarat, Basiem and Al-Shattarat, Husni. The Impact of the Standard Costing System on The Performance of Industrial Companies in Jordan. *Academy of Strategic Management Journal Volume 20, Issue 1, 2021 1 1939-6104-20-1-700*
- Al-shomaly, Ibrahim Q. (2013). Performance Evaluation and Responsibility Accounting. *Journal of Management Research Vol.5 No.1 pp: 291-301 ISSN 1941-899X*
- Anggarini, Ni Nyoman Dewi, dan Sujana, I Ketut (2018). Pengaruh Partisipasi Anggaran Pada Kinerja Manajerial PT BPD Bali Cabang Tabanan. Motivasi Sebagai Variabel Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi Universitas Udayana Vol 14 No 1 (2016) [e-ISSN 2302-8556]*
- Anthony, Robert N. and Dearden, J and Bedford, Norton M. (2003). *Management Control Systems. Edisi ke 5. Alih Bahasa Agus Maulana. Sistem Pengendalian Manajemen. Jakarta: Penerbit Erlangga.*
- Anugrahini, Christina., Sahar, Junaiti., Mustikasari. (2010). Kepatuhan Perawat Menerapkan Pedoman Patient Safety Berdasarkan Faktor Individu Dan Organisasi. *Jurnal Keperawatan Indonesia. Diterbitkan 24 November 2010. DOI: 10.7454/jki.v13i3.244*
- Arago'n-Sa'nchez, Antonio, and Barba-Arago'n, Isabel and Sanz-Valle, Raquel. (2003). Effects of training on business results. *Int. J. of Human Resource Management 14:6 September 2003. 956–980*
- Arifiyani, Hesti A. dan Sukirno (2012). Pengaruh Pengendalian Intern, Kepatuhan Dan Kompensasi Manajemen Terhadap Perilaku Etis Karyawan (Studi Kasus PT Adi Satria Abadi Yogyakarta). *Jurnal Nominal / Volume I Nomor I / Tahun 2012. hestiarlicharifiyani@yahoo.co.id Krnruler@gmail.com*
- Arikunto, S. (2010). *Prosedur Penelitian. Suatu Pendekatan Praktik (Edisi Revisi 2010) Cetakan ke-14 Jakarta: PT Rineka Cipta*

- Armstrong, M. (2009) *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 11<sup>th</sup> Edition. London: Kogan Page Limited.
- Arnold, G., and Davies, M. (2000). *Value-based Management. Context and Application*. 1st Edition. New Jersey: John Wiley & Sons. Inc.
- Atmodiwirio, S. (2000). *Manajemen Pendidikan Indonesia*. Jakarta: Ardadizya Jaya.
- Baridwan, Z. (2015). *Intermediate Accounting*. Edisi Ke delapan. Yogyakarta: BPFE
- Bassi, Laurie J., Ludwig, J., McMurrer, Daniel P., and Van Buren, M. (2002). Profiting from Learning. Firm-Level Effects of Training Investments. *Singapore Management Review* 24(3):61-76. January 2002.
- Bavadekar, Tejas S. (2020). Importance of Proper Cost Management in Construction Industry. *International Research Journal of Engineering and Technology (IRJET)* e-ISSN: 2395-0056 Volume: 07 Issue: 01 | Jan 2020 www.irjet.net p-ISSN: 2395-0072 © 2020, IRJET | Impact Factor value: 7.34 | ISO 9001:2008 Certified Journal | Page 764
- Bodie, Zvi and Kane, Alex and Marcus, Alan J. (2019). *Essentials of investments*. 11th Edition. Singapore: McGraw-Hill Irwin.
- Brealey, Richard A. and Myers, Stewart C. (1991). *Principles of Corporate Finance*. 4th ed. New York: McGraw Hill-Inc.
- Brigham, Eugene F. and Daves, Philip R. (2002). *Intermediate Financial Management*. Seventh Edition. South-Western: Thomson Learning.
- Brigham, Eugene F. and Ehrhardt, Michael C. (2002). *Financial Management. Theory and Practice*. 10<sup>th</sup> Edition. South-Western: Thomson Learning.
- Brigham, Eugene F. and Houston, Joel F. (2016). *Fundamentals of Financial Management*. 14<sup>th</sup> Edition. Boston: Cengage Learning.
- Brinkerhoff, Robert O. (2006). "Increasing Impact of Training Investments: and Evaluation Strategy for Building Organizational Learning Capability", *Industrial and Commercial Training*, 38(6), 302-307.
- Buckley, R. & Caple, J. (2009). *The Theory and Practice of Training*, 6th edition. London: Kogan Page.
- Burja, C. (2011). Factors Influencing the Companies' Profitability. *Annales Universitatis Apulensis Series Oeconomica*, 13(2), 2011 DOI: 10.29302/oeconomica.2011.13.2.3 Source: RePEc
- Cascio, Wayne F. (1992). *Managing Human Resources: Productivity, Quality of Work life, Profits*. Singapore: McGraw-Hill International Editions.
- Chen, Hoe L. and Mansori, S. (2018). *The Effects of Product Quality on Customer Satisfaction*

- and Loyalty: Evidence from Malaysian Engineering Industry. *International Journal of Industrial Marketing* 3(1):20-35. DOI:10.5296/ijim.v3i1.13959
- Chen, L. and Qiao, Z. (2008). What Influence the Company's Economic Value Added? Empirical Evidence from China's Securities Market. *Management Science and Engineering* Vol.2 No.1 2008 66-76.
- Cooke, B., and Williams, P. (2009). *Construction Planning, Programming and Control*, 3rd Edition. ISBN: 978-1-405-18380-2 February 2009 USA: Wiley-Blackwell
- Cooke, Brian and Williams, Peter (2009). *Construction Planning. Programming and Control*. 3rd Edition: Wiley-Blackwell
- Corporate Finance Institute Education Inc. (2021).
- Cravens, D.W. and Piercy, N.F. (2006). *Strategic Marketing*. Eight Edition. Singapore: McGraw-Hill Education (Asia).
- Cravens, David W., Meunir-FitzHugh, Kenneth Le, and Piercy, Nigel F. (2011). *The Oxford Handbook of Strategic Sales and Sales Management*. 1st Edition. New York: Oxford University Press.
- Creswell, John W. (2018). *Research Design: Qualitative, Quantitative, and Mixed Methods Approaches*. 5th Edition. New York: SAGE Publications, Inc. 5th edition (January 2, 2018)
- Cunningham, T. (2017). *Cost Control during The Construction Phase of the Building Project. The Consultant Quantity Surveyor's Perspective*. Dublin Institute of Technology.
- Daniel, Cross O. (2018). Effects of Training on Organizational Performance. *Asian Journal of Business and Management*. October 2018 DOI: 10.24203/ajbm.v6i5.5489
- Data Perkembangan Harga Saham Sektor Konstruksi Bursa Efek Indonesia (*Indonesia Stock Exange/IDX*) 2015 – 2019.
- David Essex, (2021). Cost of goods sold (COGS). TechTarget-SearchERP. Enterprise resource planning. All Right Reserved, Copyright 1999 – 2021.
- David Young, S. and O'Byrne, Stephen F. (2001). *EVA and Value Based Management. A Practical Guide to Implementation*. New York: McGraw-Hill.
- Davis, Keith and John W. Newstrom (1985). *Human Behavior at Work: Organization Behavior*. Singapore: McGraw-Hill.
- Departemen Pekerjaan Umum Republik Indonesia, Badan Pembinaan Konstruksi Dan Sumberdaya Manusia, Pusat Pembinaan Kompetensi Dan Pelatihan Kostruksi. (2005). *Pelatihan Pengendalian Pekerjaan (Cost Controller)* Pekerjaan Sumber Daya Air.
- Dictionary of Accounting. (2007). Fourth edition. S.M.H. Collin. London: A & C Black.



- Dita, Nabila C. dan Safii, M. (2017). Pengaruh Economic Value Added (EVA), Net Profit Margin (NPM), Return on Equity (ROE), Dan Return on Investment (ROI) Terhadap Harga Saham. (Studi Pada Perusahaan Jasa Sektor Infrastruktur, Utilitas, dan Transportasi yang terdaftar di BEI Tahun 2013-2015). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB) Vol. 46 No.1 Mei 2017* [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)
- Elliott, Barry and Elliott, Jamie. (2011). *Financial Accounting and Reporting. Fourteenth Edition.* England: Pearson Education Limited.
- Ermaya, Apit Y., Priana, H. dan Alfiani, H. (2016). Pengaruh Penjualan Bersih Dan Biaya Produksi Terhadap Laba Bersih. Studi kasus pada PT. Aneka Tambang (Persero), Tbk. *AKURAT |Jurnal Ilmiah Akuntansi Volume 7, Nomor 2, hlm 20-26 Mei-Agustus 2016* ISSN 2086-4159 <http://ejournal.unibba.ac.id/index.php/AKURAT>
- Eviews - Wikipedia.
- Eview.coms
- Febriani, Jayanti I., Al Musadieg, M., dan Afrianty. Tri W. (2016). Pengaruh *Good Corporate Governance* Terhadap Kinerja (Studi Pada Karyawan PT Pos Indonesia (Persero) Tuban. *Jurnal Administrasi Bisnis Vol. 32, No 1.*
- Freeman, Edward R. and Mc Vea, John (1984). *A Stakeholder Approach to Strategic Management.* Working Paper No. 01-02. Social Science Research Network Electronic Paper Collection at: [http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract\\_id=263511](http://papers.ssrn.com/paper.taf?abstract_id=263511): Darden Graduate School of Business Administration University of Virginia.
- Ghafaer, Nour A. M., Abdul Rahman, A. A. A., and Mazahrih, Basman J. (2014). The Impact of Target Cost Method to Strengthen the Competitiveness of Industrial Companies. *International Journal of Business and Social Science Vol. 5 No. 2; February 2014.*
- Ghozali, I. (2013). *Partial Least Square: Konsep Aplikasi Path Modelling Xitat.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Ghozali, Imam. (2007). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS.* Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gitman, Lawrence J. and Zutter, Chad J. (2015). *Principle of Managerial Finance. Fourteenth Edition.* England: Pearson Education Limited.
- Grant, James L. (1997). *Foundations of Economic Value Added.* Canada: John Wiley & Sons. Inc.
- Gujarati, Damodar N. (2003). *Basic Econometrics. Fourth Edition.* New York: McGraw-Hill Higher Education.
- Hakim, A. (2018). *Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen Dan Gaya Kepemimpinan*

Terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Inti Bumi Perkasa. Jurnal Akuntansi, Audit, Dan Sistem Informasi Akuntansi (JASa). Vol.2, No.4, Desember 2018.

- Harrison, Jeffrey S. and Bosse, Douglas A., and Philips, Robert, A. (2010). Managing For Stakeholders, Stakeholder Utility Functions, And Competitive Advantage. *Strategic Management Journal. Strat. Mgmt. J.*, 31: 58–74 (2010) Published online EarlyView in Wiley InterScience (www.interscience.wiley.com) DOI: 10.1002/smj.801
- Harrison, R. (2000). Employee Development. Silver Lakes, Pretoria: Beekman Publishing.
- Helfert, Erich A. (2000). 10th Edition. Techniques of Financial Analysis. A Guide to Value Creation. McGraw-Hill Companies, Inc.
- Hersey, Paul and Blanchard, Kenneth H. (1993). Management of Organizational Behavior: Utilizing Human Resources. New Jersey: Prentice Hall. Inc.
- Hoe, Ling Chen and Mansori, Shaheen. (2018). The Effects of Product Quality on Customer Satisfaction and Loyalty. Evidence from Malaysian Engineering Industry. Macrothink Institute: International Journal of Industrial Marketing ISSN 2162-3066. Vol 3, No. 1.
- Horngren, Charles T, Datar, Srikant M and Rajan, Madhav V. (2012). Cost Accounting. Managerial Emphasis. 14th Edition. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Husen, Abrar. (2011). Manajemen Proyek. Yogyakarta: Andi.
- Ikbar, M. dan Dewi, Andrieta S. (2015). Analisis Pengaruh Economic Value Added (EVA) Dan Market Value Added (MVA) Terhadap Harga Saham Perusahaan Subsektor Properti Yang Tergabung Dalam LQ45 Bursa Efek Indonesia Periode 2009-2003. ISSN: 2355-9357. e-Proceeding of Management: Vol.2, No.2 Agustus 2015 | Page 1148.
- Imran, Muhammad and Tanveer, Aiman. (2005). Impact of Training & Development on Employees' Performance in Banks of Pakistan. European Journal of Training and Development Studies Vol.3, No.1, pp.22-44, March 2015.
- Jensen, Michael C. and Meckling, William H. (1976). Theory of the firm. Managerial behavior, agency costs and ownership structure. Journal of Financial Economics Volume 3, Issue 4, October 1976, Pages 305-360
- Jewell L.N. and Siegal, M. (1990). Contemporary Industrial Organization Psychology. Alih Bahasa oleh A Hadyana Pudjaatmaka & Meitasari. Psikologi Industri Organisasi Modern. Edisi 2. Jakarta: Penerbit Arcan.
- Jie, S. and Roger. (2005). "International Training and Management Development, Theory and Reality". *Journal of Management Development*, 24(7), 656-666.
- Kagan, J. (2021). Net Operating Profit After Tax (NOPAT). New York: The Investopedia Express Podcast, March 08, 2021
- Kamisah, A.L. (2012). A Study on Stress among Customer Service Officer and Executives in

Central Region, Employees Provident Fund. Universiti Utara Malaysia. Available from: <http://www.etd.uum.edu.my/3016>.

- Kartasari, Shelly F., Tjahjadi, B., dan Marsa, I Made. (2019). Keselarasan anggaran dan kinerja manajerial. Peran mediasi keadilan anggaran. *Jurnal Ekonomi dan Bisnis*, Volume 22 No. 2 Oktober 2019, 205 – 230. Journal homepage: [www.ejournal.uksw.edu/jeb](http://www.ejournal.uksw.edu/jeb) ISSN 1979-6471 E-ISSN 2528-0147
- Kasmir (2015). Analisis Laporan Keuangan. Edisi pertama. Jakarta: PT. Raja Grafindo Persada.
- Kast, Fremont E. and Rosenzweig, James E. (1976). *Organization and Management: A Systems Approach*. International Edition: McGraw-Hill Education.
- Kerzner, H. (1992). *Project Management. A System Approach to Planning, Scheduling, and Controlling*. Fourth Edition. New York: Van Nostrand Reinhold.
- Khan, Raja A.B., Khan, Furqan A., and Khan, Muhammad A. (2011). Impact of Training and Development on Organizational Performance. *Global Journal of Management and Business Research* Volume 11 Issue 7 Version 1.0 July 2011: Global Journals Inc. (USA) ISSN: 0975-5853
- Kieso, Donald E. and Jerry J. Weygant (2011). *Intermediate Accounting*. Ninth Edition. Toronto, Canada: John Wiley & Sons Inc.
- Kijewska, A. (2016). Causal Analysis of Determinants Influencing the Economic Value Added (EVA) - a Case of Polish Entity. *Journal of Economics and Management* · December 2016 DOI: 10.22367/jem.2016.26.03
- Knight, James A. (1997). *Value Based Management. Developing A Systematic Approach To Creating Shareholder Value*. New York: McGraw-Hill.
- Konings, J. and Vanormelingen, S, (2009). The Impact of Training on Productivity and Wages: Firm Level Evidence. LICOS Discussion Paper No. 244/2009, Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=1487468> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.1487468>
- Kosomowidjoyo, Suci R.M. (2017). *Balance Scorecard. Model Pengukuran Kinerja Organisasi Dengan Empat Perspektif*. Jakarta: Raih Asa Sukses.
- Lembaga Administrasi Negara Jakarta Republik Indonesia. Bidang Kajian Kebijakan Dan Inovasi Administrasi Negara, Pusat Kajian dan Pendidikan Aparatur IV. (2010). *Tentang Proccesing Data Penelitian Kuantitatif Menggunakan Eviews*.
- Lestari, Yuni A. dan Nuzula, Nila. F. (2017). Analisis Pengaruh *Financial Leverage* dan *Operating Leverage* Terhadap Profitabilitas Perusahaan. (Studi Pada Perusahaan Sektor Keuangan yang Terdaftar di Bursa Efek Indonesia Periode 2012-2015). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)|Vol. 46 No.1 Mei 2017| [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)*
- Limerick, D. and Cunnington, B. (1993). *Managing A Blueprint for The New Networks And Organization Strategic Alliances*. First Edition. San Francisco: Jossey-Bass Publisher Inc.

- Makhijani, N. and Creelman, J. (2012). Menciptakan Balance Scorcard untuk Organisasi Jasa Keuangan. Alih Bahasa Gina Gania: Esensi, Erlangga Grup.
- Malkanthi, N. (2017). Impact of Cost Control Techniques on Cost Overruns in Construction Projects. *Journal of the Institution of Engineers, Sri Lanka*. October 2017. DOI:10.4038/engineer.v50i4.7275
- Malkanthi, S. N., Premalal, A. G. D., and Mudalige, R. K.P.C.B. (2017). Impact of Cost Control Techniques on Cost Overruns in Construction Projects. *ENGINEER - Vol. L, No. 04*, pp. [53-60], 2017 © The Institution of Engineers, Sri Lanka <http://doi.org/10.4038/engineer.v50i4.7275>
- Martini, Ida O.A., Supriyadinata, Eddy, A.A.N., Sutrisni, Ketut E., Sarmawa, I Wayan Gde., and Foroudi, Pantea. (2020). The dimensions of competency on worker performance mediated by work commitment. *Cogent Business & Management*. Taylor & Francis Journals. vol. 7(1). Pages 1794677-179, January 2020.
- McKinsey. (2006). Organizing for successful change management. An executive take on the top business trends. A McKinsey Quarterly Global Survey of business executives.
- Meredith, Jack R. and Mantel, Jr. Samuel J. (2006), *Project Management. A Managerial Approach*. Sixth Edition. Asia: John Wiley & Sons, Inc.  
The Organization for Economic Co-operation and Development (OECD, 1999)
- Merriam-Webster dictionary (1982). Springfield, Massachusetts: the G. & C. Merriam Co.
- Munawir, S. (2012). Analisis Informasi Keuangan. Yogyakarta: Liberty.
- Mutya, T. (2018). Cost Control. A Fundamental Tool towards Organization Performance. *Journal Account Mark* 7: 283. DOI: 10.4172/2168-9601.1000283
- MyAccountingCourse.Com, 2021**
- Naqiyyah, & Pangestuti, Irene Rini Demi & Mahfudz. (2017). Analysis of The Influences of Economic Based Measurement and Accounting Based Measurement on Shareholders Value (Study on ASEAN Country Manufacturing Companies 2012-2016). Program of Master of Management Diponegoro University Semarang, Indonesia. <http://eprints.undip.ac.id>
- Niswonger C. Rollin, Warren, Carl S., Reeve, James M. and Fess, Philip E. *Accounting*. Penerjemah Alfonsus Sirait & Helda Gunawan. Pinsip-Prinsip Akuntansi. Edisi 19 (1999). Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Olawale, Y., and Sun M. (2010). Cost and time control of construction projects: Inhibiting factors and mitigating measures in practice. *Construction Management and Economics*, 28 (5), 509 – 526.
- Otoritas Jasa Keuangan Republik Indonesia. Peraturan Otoritas Jasa Keuangan Nomor 21 /POJK.04/2015 Tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka.

- Otoritas Jasa Keuangan. POJK Nomor 21/ POJK.04/2015 Tentang Penerapan Pedoman Tata Kelola Perusahaan Terbuka.
- Parmar, B., Freeman, Edward R., Harrison, Jeffrey S. and De Colle, Simone. (2010). Stakeholder Theory: The State of the Art. *The Academy of Management Annals* 3(1):403-445 June 2010. DOI:10.1080/19416520.2010.495581
- Pasca, Yelsha D. (2019). Pengaruh Pendapatan Usaha Dan Biaya Operasional Terhadap Laba Bersih Survey Pada Perusahaan Jasa Subsektor Transportasi Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal Ilmiah Indonesia* p-ISSN: 2541-0849 e-ISSN: 2548-1398 Vol. 4, No. 9 September 2019.
- Pelatihan Pengendalian Biaya Pekerjaan Sumber Daya Air, Konstruksi & Pengembangan Sumber Daya Manusia, Kementerian Pekerjaan Umum Republik Indonesia (2005)
- Pidarta, M. (1997). *Landasan Kependidikan. Stimulus Ilmu Pendidikan Bercorak Indonesia*. Jakarta: Penerbit Rineka Cipta.
- Pierece II, John A. and Robinson, JR. Richard B. (1988). *Strategic Management. Strategy Formulation and Implementation*. Third Edition: Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois 60430.
- Kaplan, Robert S. and Norton, David P. (1996). *The Balance Scorecard*. United States of America: the President and Fellows of Harvard College.
- Pradhono. & Christiawan, Yulius J. (2004). Pengaruh Economic Value Added, Residual Income, Earnings dan Arus Kas Operasi terhadap Return yang Diterima oleh Pemegang Saham. *Jurnal Akuntansi dan Keuangan*, 6(2), 140-165.
- Project Management Institute (1996). *A Guide To The Project Management Body Of Knowledge*. USA: 130 South State Road, Upper Darby, PA 19082
- Raharjo, Dwi S. dan Santosa, Agus D. (2020). *Strata 14 Untuk Penelitian*. Cetakan Pertama. Yogyakarta: Penerbit Kepel Press.
- Rahman, Muhammad K. et al. (2015). The impact of salesperson's training on organizational outcomes. *Journal of Scientific Research and Development* 2 (8): 48-57, 2015 Available online at [www.jsrad.org](http://www.jsrad.org) ISSN 1115-7569c 2015 JSRAD48.
- Ratnasari, Miranda D. & Sunuharyo, Bambang S. (2018). Pelatihan Terhadap Kinerja Melalui Variabel Mediator Kemampuan Kerja Karyawan. (Studi Pada Karyawan Pt Petrokimia Gresik). *Jurnal Administrasi Bisnis (JAB)* Vol. 58 No.1 Mei 2018. [administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id](http://administrasibisnis.studentjournal.ub.ac.id)
- Robart T.Rosti Jr, Frank shipper, (1998). A study of the impact of training in a management development program based on 360 feedbacks. *Journal of Managerial Psychology* 13(1/2):77-89 February 1998 DOI:10.1108/02683949810369147

- Robins, Stephen P. (1993). *Organization Behavior. Concept, Controversies, and Application*. Ney Jersey: Prentice Hall.
- Samwel, Janes O. (2018). Impact of Employee Training on Organizational Performance – Case Study of Drilling Companies in Geita, Shinyanga and Mara Regions in Tanzania. *International Journal of Managerial Studies and Research (IJMSR)* Volume 6, Issue 1, January 2018, PP 36-41. ISSN 2349-0330 (Print) & ISSN 2349-0349 (Online) <http://dx.doi.org/10.20431/2349-0349.0601005> [www.arcjournals.org](http://www.arcjournals.org)
- Santosa, Agus D. dan Raharjo, Dwi S. (2019). *Analisis etribusi Aplikasi Lisrel 8.7 Cetakan Ke dua*. Yogyakarta: Penerbit Kepel Press.
- Satyagraha, H. (2012). *The Case Method. Mendidik Manajer Ala Harvard*. Jakarta: Penerbit Erlangga.
- Savitri, K. A. D. & Mimba, N. P. S. H. (2020). Pengaruh Akuntansi Pertanggungjawaban pada Efektivitas Pengendalian Biaya dengan Motivasi Kerja Sebagai Pemoderasi. *E-Jurnal Akuntansi*, 30(8), 1927-1940 e-ISSN 2302-8556 Vol. 30 No. 8 Agustus 2020 Hal. 1927-1940 DOI: 10.24843/EJA.2020.v30.i08.p03
- Semiawan, Conny R. (1999). *Pendidikan Tinggi. Peningkatan Manusia Sepanjang Hayat Seoptimal Mungkin*. Jakarta: Grasindo.
- Shaw. (2011). Turnover rates and organizational performance: Review, critique, and research agenda. *Organizational Psychology Review*, 1(3), 187–213.
- Shinta, A. (2017). Apa yang dimaksud dengan Nilai Tambah Ekonomi (*Economic Value Added/EVA*)? <http://www.dicto.id> > Ekonomi & Bisnis > Akuntansi.
- Sihaloho, J., Siahaan, Y., & Tarigan, P. & Supitriyani. (2017). Analisis Economic Value Added (EVA) Sebagai Alat Mengukur Kinerja Keuangan Pada PT Unilever Indonesia, Tbk. Yang Terdaftar Di Bursa Efek Indonesia. *Jurnal FINANCIAL* ISSN: 2502-4574 Vol. 3, No. 1, Juni 2017.
- Singh, J.K. (2013), Study of employees' job satisfaction and its study of employees. *Journal of Indian Research*, 1(4), 105-111.
- Singh, J. and Yadav, P. (2013). Return on Capital Employed-A Tool for Analyzing Profitability of Companies. *International Journal of Techno-Management Research*, Vol. 01, Issue 01, June 2013 ISSN: 2321-3744.
- Situs Internet ([www.idx.co.id](http://www.idx.co.id)) dan wibesite masing-masing perusahaan yang dijakdikan obyek penelitian dan data lainnya yang bersumber dari *Indonesia Market Directory (ICMD)*, situs Otoritas Jasa Keuangan/*Indonesia Financial Services Authority* ([www.ojk.go.id](http://www.ojk.go.id)) dan situs Bank Indonesia ([www.bi.go.id](http://www.bi.go.id))
- Soetrisno. (2010). Pengaruh Partisipasi, Motivasi Dan Pelimpahan Wewenang Dalam Penyusunan Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Empiris Pada Dinas Daerah dan Lembaga

Teknis Daerah di Kabupaten Rembang). Tesis Universitas Diponegoro. Diponegoro University | Institutional Repository (UNDIP-IR) is powered by *EPrints 3* which is developed by the School of Electronics and Computer Science at the University of Southampton.

Stenzel, C. and Stenzel, J. (2003). *From Cost to Performance Management. A Blueprint for Organizational Development*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Stewart, III. Bennett G. (2013). *Best-Practice EVA. The Definite Guide to Measuring and Maximizing Shareholder Value*. New Jersey: John Wiley & Sons, Inc.

Stewart, Jim (1996). *Managing Change Through Training and Development*. London: Kogan Page Limited.

Stice, Earl K., Stice, James D. and Skousen, K. Fred. (2010). *Intermediate Accounting*. 17<sup>th</sup> Edition. Australia: South-Western.

Stolovich, Harold D. and Erica J. Keeps. (1992). *Handbook of Human Performance Technology: A comprehensive Guide for Analyzing and Solving Performance Problems in Organizations*. San Francisco. Jossey-Bass Publisher.

Stolovich, Harold D. and Keeps, Erica J. (1992). *Handbook of Human Performance Technology. A Comprehensive Guide for Analyzing and Solving Performance Problems in Organizations*. San Francisco: Jossey-Bass Publisher Inc.

Stone, Michael H., Stone, Meg. & Sands, William A. (2007). *Principles and Practice of Resistance Training*. Champaign, United States: Human Kinetics.

Stone, R.J. (2002). *Human Resource Management (2nd Ed.)*. John Wiley & Sons.

Stoner, James A.F., Freeman, Edward R. and Gilbert, Daniel R. (2007). *Management*. 6th Edition. Delhi, India: Dorling Kindersley (India) Pvt. Ltd.

Stoner, James A.F. and Freeman, Edward R. and Gilbert Jr, Daniel R. (1995). *Management*. New Jersey: Prentice Hall International Editions.

Style, L., Performance, E. (2015), *Arabian journal of business and. Arabian Journal of Business and Management Review*, 5(5), 1-6.

Sugiyono, (2019). *Metode Penelitian Kuantitatif, Kualitatif, dan R&D – MPKK*. Cetakan ke 1 Bandung: Alfabeta

Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Bisnis*. Edisi ke 5. Bandung: Alfabeta.

Suhanto, J. dan Susanti, M. (2020). Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi *Profitability* Pada Perusahaan Manufaktur Di Busa Efek Indonesia. *Jurnal Multiparadigma Akuntansi Tarumanagara / Vol.2, No.1, Januari 2020: 244 – 253*.

- Swart, J., Mann, C., Brown, S. and Price, A. (2005). *Human Resource Development. Strategy and Tactics*. Elsevier Butterworth: Heinemann Publications.
- Taradipa, Putri S. (2017). Pengaruh Pengendalian Intern Terhadap Kinerja Karyawan Studi Pada PT Bank Panin Tbk. Cabang Kendari. *Jurnal Akuntansi (JAK)*. <http://ojs.uho.ac.id> › AKUNTANSI.
- Turere, Verra N. (2013). Pengaruh Pendidikan Dan Pelatihan Terhadap Peningkatan Kinerja Karyawan Pada Balai Pelatihan Teknis Pertanian Kalasey. *Jurnal EMBA 11 Vol.1 No.3* Juni 2013, Hal. 10-19. ISSN 2303-1174.
- US GAAP & IFRS, 2021
- Utomo, Lisa L. (1999). Economic Value Added sebagai ukuran keberhasilan kinerja manajemen perusahaan. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan*, 1(1), 28–42.
- Valle, R., Martí'n, F., Romero, P.M. and Dolan, S. (2000). “Business strategy, work processes and human resource training: are they congruent?” *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 21, pp. 283-97.
- Van Horne & Wachowicz. (2019). *Fundamentals of Financial Management*. 13<sup>th</sup> Edition. England: Pearson Education Limited
- Van Horne, James C. (1992). *Financial Management Policy*. Ninth Edition. New Jersey: Prentice-Hall International Inc.
- Venanzi, D. (2012). *Financial Performance Measures and Value Creation - The state the art*. DOI: 10.1007/978-88-470-2451-9. Università Degli Studi Roma Tre UNIROMA3 Department of Economics: Springer. ISBN: 978-88-470-2450-2.
- Venkataraman, Ray R. and Pinto, Jeffrey K. (2008). *Cost and Value Management in Projects*. Ney Jersey: John Wiley & Sons, Inc.
- Vernimmen, Pierre & Quiry, Pascal & Dallochio, Maurizio & Fur, Yann Le & Salvi, Antonio. (2014). *Corporate Finance Theory and Practice*. Fourth Edition. United Kingdom: John Wiley and Sons, Ltd.
- Weston, J. Fred and Copeland, Thomas E. (1992). *Managerial Finance*, Ninth Edition. New York: Dryden Pr.
- Wibisono Y. (2005). *Modul Penelitian Ekonometrika Dasar*. Depok: Laboratorium Ilmu Ekonomi Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia.
- Widodo, Agus P.A. (2018). *Penulisan Karya Ilmiah*. Sidoarjo: Nizamia Learning Center. Cetakan Pertama, Mei 2018 Register 166/JTI/2016 All right reserved Website: [www.nizamiacenter.com](http://www.nizamiacenter.com)



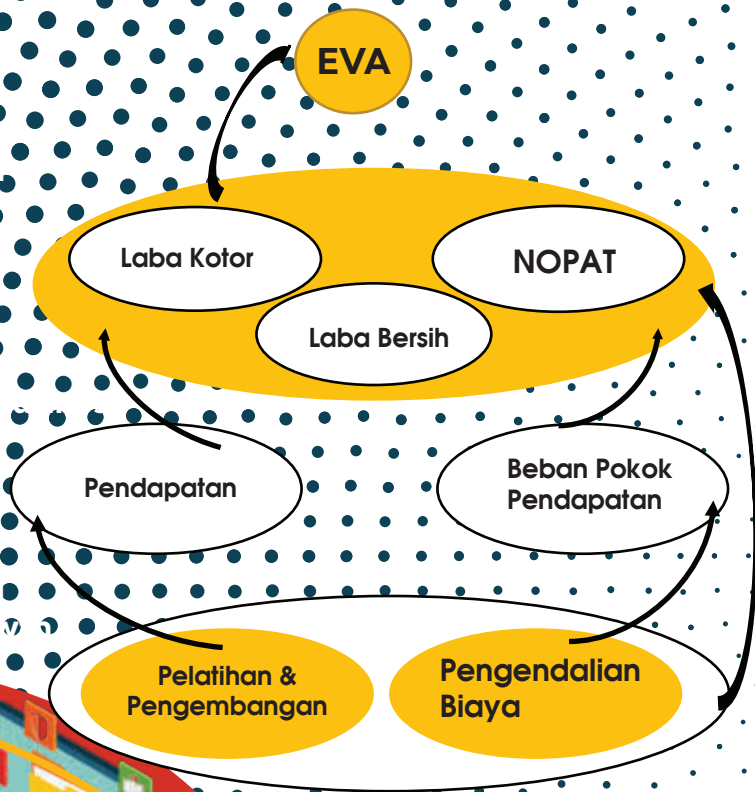
Woolfolk, Anita E. *Educational Psychology*. Boston: Allyn and Bacon, 1993.

Wright, P. and Geroy, D.G. (2001). Changing the mindset: the training myth and the need for world-class Performance. *International Journal of Human Resource Management*, Vol. 12 No. 4, pp. 586-600.

Wulandari, Mega A. (2017). Pengaruh Pendapatan Dan Biaya Operasional Terhadap Laba Bersih Studi Kasus Pada PT Garuda Indonesia Tbk. *Jurnal Akuntansi, Audit Dan Sistem Informasi Akuntansi (JASa)*. Vol.1, No.4, Desember 2017.



# Interaksi Kontinum "Leading - Lagging" Variabel Nonkeuangan dan Variabel Keuangan Dalam Menciptakan Nilai Ekonomi Perusahaan



*Monograph:*

**INTERAKSI KONTINUM "LEADING - LAGGING"  
Variabel Nonkeuangan dan Variabel Keuangan Dalam  
Menciptakan Nilai Ekonomi Perusahaan**



Dr. DWI SIHONO RAHARJO, SE., MM. Saat ini sebagai tenaga pengajar di Program Pascasarjana (S2) dan (S3), Ilmu Manajemen, Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Persada Indonesia YAI Jakarta dan di Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Tarumanagara Jakarta. Aktif Menulis buku dan jurnal serta menjadi konsultan di bidang manajemen keuangan