

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

A. Landasan Teori

1. Teori agensi

Teori agensi merupakan teori yang dikemukakan oleh (Jensen & Meckling, 1976). Teori ini merupakan teori yang menjadikan dasar dalam menjelaskan hubungan antara kinerja dengan kompensasi. Menurut Jensen dan Meckling (1976) teori agensi menjelaskan hubungan antara prinsipal dengan agen. Dimana prinsipal sebagai pemilik memberikan kuasa dan mendelegasikan wewenang kepada pihak agen sebagai manajer untuk menjalankan kegiatan usaha perusahaan dan pengambilan keputusan yang dituangkan dalam sebuah kontrak perjanjian yang saling menguntungkan. Dapat dikatakan bahwa dalam teori ini agen dalam bertindak berdasarkan untuk mencapai kepentingan prinsipal. Namun, teori ini menduga bahwasannya agen bertindak bukan untuk kepentingan prinsipal tapi berdasarkan kepentingan agen itu sendiri. Maka, hal ini dapat mengakibatkan timbulnya konflik keagenan.

Manajer merupakan orang yang memiliki lebih banyak informasi internal dan peluang dari suatu perusahaan dibandingkan dengan pemilik, sehingga manajemen wajib melaporkan kepada prinsipal terkait kondisi perusahaan yang dapat berupa laporan tahunan atau laporan keuangan perusahaan (Sosiawan, 2012). Hal ini dapat menimbulkan terjadinya asimetri informasi dikarenakan prinsipal memberikan kuasa terhadap agen untuk menjalankan dan mengatur kegiatan perusahaan. Asimetri informasi adalah situasi dimana agen memiliki

pengetahuan, kompetensi dan lebih memiliki akses informasi yang tidak dimiliki oleh prinsipal maupun pihak luar (Rahmawati dkk, 2006).

Dengan pemberian kuasa tersebut agen dapat melakukan tindakan yang tidak tepat yang tidak sesuai dengan kepentingan prinsipal. Untuk menghindari konflik keagenan tersebut, dengan salah satu caranya adalah dengan memberikan kompensasi kepada agen secara tepat dan layak. Dengan pemberian kompensasi yang layak diharapkan bahwa agen dalam mengatur perusahaan dan pengambilan keputusan sejalan dengan sudut pandang pemilik. Menurut Brigham & Daves (2001) pemberian insentif yang tepat merupakan salah satu cara mengurangi konflik keagenan.

2. *Upper Echelon Theory*

Upper echelon theory atas Hambrick (1984) menjelaskan bahwa manajemen puncak perusahaan merupakan bagian yang meliputi secara keseluruhan memegang kendali atas proses manajemen strategis dan hasil keuangan maupun non keuangan yang ditentukan oleh kualitas dan atribut manajemen puncak. Secara khusus, CEO memiliki kesempatan untuk memilih strategi yang optimal dan terbaik untuk menghasilkan pertumbuhan yang berkelanjutan bagi perusahaan mereka. Dari perspektif *upper echelon*, perbedaan karakteristik manajemen puncak termasuk karakteristik psikologi dan yang dapat diamati seperti pengalasan masa lalu, tingkat dan usia pendidikan, jalur karir, dll merupakan faktor kunci untuk penerapan kebijakan strategis. Dengan demikian, CEO yang merupakan pemimpin utama perusahaan memiliki potensi untuk memahami dan meyelaraskan tujuan serta target strategis mereka

guna meningkatkan tata kelola perusahaan dan hasil organisasi perusahaan seperti kinerja dan inovasi perusahaan.

3. Kompensasi CEO

Kompensasi merupakan suatu bentuk penghargaan (*reward*) yang diterima karyawan sebagai balas jasa dalam melaksanakan tugasnya serta kontribusinya kepada organisasi (Hasibuan, 2006). Selain itu, menurut Riyadi (2011) kompensasi merupakan berbagai macam pendapatan baik dalam bentuk uang, barang langsung maupun tidak langsung yang diperoleh karyawan dari perusahaan sebagai bentuk imbalan atas jasa yang telah diberikan karyawan kepada perusahaan. Kompensasi tidak hanya kepada karyawan, namun juga diberikan kepada CEO. CEO terdiri dari dewan komisaris dan dewan direksi merupakan pihak yang dibayar oleh perusahaan paling tinggi sehingga menjadi yang paling diperhatikan jika dibandingkan dengan jabatan lainnya (Suherman, 2015).

Dengan demikian dapat dikatakan bahwa kompensasi CEO adalah bentuk penghargaan yang diberikan kepada CEO dalam bentuk uang maupun barang sebagai imbalan atas jasa yang bertujuan memotivasi dalam menselaraskan tujuan prinsipal dan agen. Menurut Supomo (1999), terdapat tiga alasan dalam pemberian kompensasi yaitu:

- a. Kompensasi memiliki hubungan dengan kepentingan prinsipal yang berpengaruh pada kinerja perusahaan.
- b. Pihak manajemen merupakan pihak yang diberi wewenang dalam membuat laporan keuangan.

c. Mengurangi timbulnya konflik keagenan.

Dalam penentuan kompensasi terdapat hal-hal yang perlu dipertimbangkan diantaranya adalah bentuk kompensasi, besaran kompensasi dan keterbukaan. Bentuk dan besaran kompensasi dapat ditentukan berdasarkan faktor-faktor yang mempengaruhi, sedangkan keterbukaan dapat diukur berdasarkan seberapa taat perusahaan dalam mengungkapkan rincian besaran kompensasi yang diberikan kepada eksekutif (Muharam, 2004).

Menurut Simamora (2006) kompensasi diklasifikasikan dalam 2 jenis yaitu kompensasi keuangan langsung yang berupa gaji, upah dan insentif dan kompensasi keuangan tidak langsung yang berupa fasilitas dan tunjangan.

a. Kompensasi keuangan langsung

Kompensasi keuangan langsung merupakan kompensasi yang diberikan secara langsung dalam bentuk uang sebagai imbal jasa yang telah diberikan perusahaan kepada karyawan. Bentuk dari kompensasi keuangan langsung diantaranya:

1) Upah/ gaji

Upah merupakan kompensasi finansial langsung yang diberikan kepada karyawan dengan jumlahnya tidak tetap melainkan berdasarkan jam kerja, jumlah produk yang dihasilkan dan jumlah layanan yang diberikan. Sedangkan gaji merupakan kompensasi finansial yang diberikan kepada karyawan dengan jumlah yang tetap dan teratur.

2) Insentif

Simamora (2006), insentif merupakan suatu bentuk dari kompensasi finansial langsung yang diberikan perusahaan diluar gaji/upah. Insentif merupakan kompensasi finansial langsung yang diberikan kepada karyawan karena kinerjanya telah melebihi standar yang ditentukan.

b. Kompensasi keuangan tidak langsung

Kompensasi finansial tidak langsung atau dapat disebut dengan tunjangan, yaitu suatu bentuk imbalan tidak langsung yang diberikan perusahaan kepada karyawan untuk kesejahteraan diri karyawan sendiri sebagai anggota organisasi seperti asuransi, jaminan kesehatan, pembayaran waktu tidak bekerja, dan pensiun. Kompensasi finansial tidak langsung terdiri atas program perlindungan dan pemberian fasilitas. Contoh dari bentuk program perlindungan diantaranya seperti program asuransi, bayaran diluar jam kerja seperti cuti dan hari libur, sedangkan pemberian fasilitas seperti kendaraan, ruang kantor, dan tempat parkir”.

4. *Corporate strategy*

Penelitian yang dilakukan oleh Russo dan Tomei (2013) menyatakan bahwa kompensasi selaras dengan strategi perusahaan dan bertindak sebagai insentif untuk mengembangkan visi bersama dalam budaya organisasi. Maka dengan demikian, dapat dikatakan bahwa strategi memiliki peran dalam pemberian kompensasi.

Menurut Miles et al. (1978) menyatakan ada 4 tipe strategi yang sering disebut tipologi strategi bisnis diantaranya adalah strategi prospectors, analyzers, defenders, and reactors.

a. Prospectors

Tipologi prospektor merupakan salah satu tipe yang melihat dan memanfaatkan peluang bisnis. *Prospector* terus melakukan pengembangan atas produknya sehingga banyak melakukan perubahan dalam usahanya untuk dapat menjadi pemimpin pasar industri. Hal ini berarti prospektor berfokus pada hasil jangka panjang melalui inovasi yang terus dilakukan (Bentley, 2013).

b. Analyzers

Analyzer merupakan tipe strategi yang proses terdapat perubahan dimana akibat dari perubahan tersebut tidak mengganggu pasar produk atau pasar produknya dikatakan stabil. *Analyzers* merupakan strategi yang menggabungkan antara *prospector* dan *defender*, sehingga *analyzer* merupakan strategi penyeimbang (Bentley, 2013).

c. Defender

Defender merupakan suatu strategi yang pangsa pasar produknya stabil namun tidak melakukan perubahan-perubahan atas produknya (Hambrick, 1983). *Defender* merupakan strategi perusahaan yang lebih terfokus untuk jangka pendek yaitu mempertahankan pangsa pasar produknya dengan cara menjaga stabilitas pasar melalui pengendalian harga, kualitas maupun pelayanan.

d. Reactors

Reactors merupakan tipe strategi yang jika berdasarkan pada perbedaan besarnya dan arah perubahan mengenai produk dan pasar merupakan tipe yang banyak ditekan oleh lingkungan, karena kurang memperhatikan adanya perubahan lingkungan dan sistem persaingan (Hambrick, 1983).

Menurut Miles et al. (1978), dari keempat strategi tersebut terdapat 3 strategi bisnis yang dianggap layak diantaranya strategi *prospector*, *defender* dan *analyzer*. Hal tersebut dikarenakan *prospector*, *defender* dan *analyzer* menunjukkan pola penyesuaian terhadap lingkungannya meskipun dengan cara yang berbeda-beda. Pada kondisi ekstrim, *defender* terus berupaya untuk mengembangkan efisiensi dalam operasi bisnisnya, sedangkan *prospector* mengeksplorasi perubahan lingkungan untuk menemukan peluang baru. Sehingga, metode ini stabil untuk membentuk pola respon terhadap kondisi lingkungan yang konsisten dan stabil.

Strategi *reactors* ketika dihadapkan pada lingkungan yang berubah, tipe ini tidak memiliki mekanisme respon yang dapat diterapkan secara konsisten. Siklus adaptif *reactors* biasanya terdiri merespon secara tidak tepat terhadap perubahan dan ketidakpastian lingkungan, hasil kinerja yang buruk dan enggan bertindak agresif di masa depan. Dengan demikian, *reactors* disebut sebagai strategi residual. Selain itu reaktor tampaknya tidak mengikuti strategi sadar dan dipandang sebagai tipe organisasi yang disfungsi (Miles et al., 1978).

Penelitian ini hanya menggunakan strategi *prospector* dan *defender*. Rajagopalan (1997) menyatakan bahwa strategi *analyzer* merupakan tipe strategi

yang menggabungkan elemen dari tipe *prospector* dan *defender*. Oleh karena itu, penelitian ini hanya berfokus pada tipe strategi *prospector* dan *defender* sebagaimana yang dilakukan oleh Rajagopalan (1997) dan Bentley (2013).

5. Kinerja perusahaan

Kinerja Secara etimologis, dapat diartikan sebagai sebuah prestasi atau capaian kerja. Menurut Sofyan (2013) menyatakan bahwa kinerja adalah suatu capaian hasil kerja seseorang dalam menjalankan tugas-tugas yang telah dibebankan kepadanya berdasarkan pada kecakapan, pengalaman, kesungguhan dan waktu. Selanjutnya menurut Thoyib (2005) menyatakan bahwa istilah kinerja adalah human output yang diukur dari produktivitas, absensi, turnover, citizenship, dan satisfaction. Menurut Lindianasari (2013) besaran jumlah kompensasi tergantung pada bagaimana kinerja CEO tersebut dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dengan demikian, dapat dikatakan bahwa kinerja perusahaan merupakan sebagai dasar dalam menentukan besaran jumlah kompensasi.

B. Penurunan Hipotesis

1. Pengaruh *corporate strategy* terhadap kompensasi

Corporate strategy adalah suatu rencana yang disusun secara sistematis dan terstruktur yang digunakan perusahaan dalam bersaing dan mampu meningkatkan kinerja perusahaan. *Corporate strategy* atau strategi bisnis merupakan salah satu penerapan dari *upper echelon theory* yang mana CEO merupakan suatu bagian yang secara menyeluruh memegang kendali atas proses

manajemen strategis dan hasil keuangan maupun keuangan sehingga memiliki wewenang untuk penerapan kebijakan strategis perusahaan. Menurut Miles et al. (1978) menyatakan ada 4 tipe strategi yang sering disebut tipologi strategi bisnis diantaranya adalah strategi *prospectors*, *analyzers*, *defenders*, and *reactors*. Di dalam penelitian ini hanya menggunakan tipe strategi *prospectors* dan *defenders* saja karena untuk memfokuskan pada dua strategi yang berbeda yang terdiri dari titik akhir dari kontinum strategi Miles dan Snow (Bentley, 2013).

Dalam beberapa penelitian terkait kompensasi eksekutif yang menggunakan tipologi Miles et al. (1978) (Hambrick, 1983; Rajagopalan, 1997; Singh, 2002) menunjukkan hasil bahwa perusahaan-perusahaan dengan tipe strategi *defender* pada umumnya membayar kompensasi eksekutif mereka berbasis kas lebih tinggi dibandingkan perusahaan-perusahaan dengan tipe strategi *prospector*. Rajagopalan (1997) meneliti pengaruh orientasi strategis dan kompensasi eksekutif di 50 perusahaan utilitas listrik Amerika Serikat. Singh (2002) meneliti pengaruh strategi perusahaan pada kompensasi eksekutif di 102 perusahaan yang terdaftar di Toronto Stock Exchange (TSE). (Hambrick, 1983) meneliti beberapa tes efektifitas dan atribut fungsional dari tipe strategi Miles dan Snow dimana data diambil dari Profit Impact of Market Strategies (PIMS) dan ada sekitar 200 perusahaan yang mengirimkan data setiap tahunnya.

Para penulis penelitian yang dikutip diatas berpendapat bahwa kompensasi kas yang diterima CEO di perusahaan tipe *defender* lebih tinggi dibandingkan di perusahaan tipe *prospector*. Hal tersebut dikarenakan CEO di perusahaan *defender* yang secara umum berorientasi pada efisiensi dengan menciptakan

domain pasar produk yang stabil dan terbatas dan mereka tumbuh melalui penetrasi pasar, sehingga kompensasi kas yang merupakan imbalan yang berhubungan dengan kinerja masa lalu CEO di perusahaan *defender* akan lebih tinggi dibanding di perusahaan *prospector*. Sedangkan di perusahaan tipe *prospector* sebagian besar kompensasi CEO yang diterima dalam bentuk saham dikarenakan tipe *prospector* yang berorientasi jangka panjang. Hal tersebut juga diungkapkan oleh Graver & Graver (1995) menyatakan bahwa eksekutif dari perusahaan *prospector* menerima sebagian besar kompensasi mereka dari insentif jangka panjang (terutama kompensasi berbasis saham), sedangkan yang dari perusahaan *defender* menerima porsi yang lebih besar dari gaji mereka dari gaji tetap. Jika kontinum, semakin cenderung ke prospektor maka kompensasi kas yang diterima semakin kecil. Berdasarkan pembahasan diatas maka hipotesis dapat diyatakan sebagai berikut:

H₁: Strategi berpengaruh negatif terhadap kompensasi.

2. Pengaruh mediasi kinerja perusahaan pada hubungan *corporate strategy* dan kompensasi

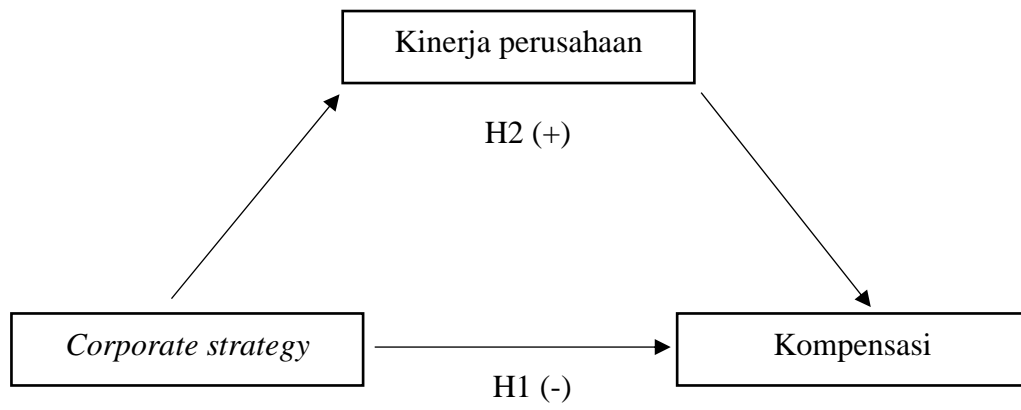
Ketidakkonsistenan pengaruh langsung *corporate strategy* terhadap kompensasi memunculkan dugaan pengaruh mediasi pada hubungan *corporate strategy* dan kompensasi. Konflik keagenan muncul disebabkan adanya ketidaksesuaian antara tujuan pemegang saham dengan ekekutif, dimana eksekutif lebih mementingkan kepentingan dan kesejahteraan sendiri sedangkan pemegang saham mengiginkan kinerja perusahaan yang baik. Menurut Li & Chen (2019), yang berpendapat bahwa perubahan dalam strategi bermanfaat

bagi kinerja perusahaan sehingga penerapan strategi perusahaan diharapkan mampu untuk dijadikan dasar dalam meningkatkan kinerja perusahaan dan atas meningkatnya kinerja perusahaan diharapkan akan menguntungkan CEO jika dikaitkan dengan kompensasi CEO.

Strategi merupakan cara mencapai tujuan yaitu memperoleh kinerja yang baik. Artinya pengaruh strategi terhadap kompensasi mungkin tidak langsung melainkan seberapa strategi yang dipilih dapat menaikkan kinerja. Dengan demikian, kinerja perusahaan digunakan untuk menjelaskan proses pengaruh *corporate strategi* terhadap kompensasi yang sebelumnya dilihat terlebih dahulu bagaimana pengaruhnya terhadap perusahaan melalui kinerja perusahaan. Artinya dengan penerapan strategi perusahaan mampu meningkatkan kinerja perusahaan sehingga pemberian kompensasi juga tinggi. Sehingga hipotesis dapat dinyatakan sebagai berikut:

H_2 : kinerja perusahaan memediasi pengaruh *corporate strategy* terhadap kompensasi.

C. Model Penelitian



Gambar 2. 1
Model Penelitian