

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Kompleksitas Industri dalam Memoderasi Hubungan antara Kompensasi Manajemen dan Kinerja Perusahaan Manufaktur di Indonesia

¹Mohamad Nur Utomo, ²Ferica Christinawati, ³Nunung Nurhasanah & ⁴Kaujan

^{1,2,4}Universitas Borneo, Tarakan

³Universitas Singaperbangsa Karawang

Email: mohnurutomo@gmail.com

Abstract

This study aims to explore the role of industry complexity as a moderating factor in the relationship between managerial compensation and firm performance. The research object consists of companies in the food and beverage manufacturing sector listed on the Indonesia Stock Exchange, considering the high operational complexity in this sector. The research method employs statistical analysis using the SEM-PLS approach to examine the relationships among variables. The results show that managerial compensation does not have a significant effect on firm performance, contrary to agency theory, which states that compensation is designed to improve performance. However, industry complexity is proven to be a significant moderating factor but has a negative direction in this relationship. This supports the Resource-Based View (RBV) theory, which states that unique resources can influence performance, while the role of industry complexity highlights the importance of external factors. This study provides theoretical implications by adjusting agency and RBV theories to external contexts, as well as practical implications for companies to consider industry complexity in designing compensation policies. A more holistic strategy is required to improve firm performance in a dynamic and complex industrial environment.

Keywords industry complexity, compensation, performance, industry competition, manufacturing.

1. Pendahuluan

Manajer sebagai agen perusahaan, bertanggung jawab untuk menjalankan tugas dan keputusan yang telah didelegasikan oleh pemegang saham dengan cara yang paling baik untuk mencapai tujuan perusahaan secara keseluruhan (Rusydi, 2021). Manajer harus bertindak dalam kepentingan perusahaan dan memperhatikan kepentingan para pemegang saham dalam setiap keputusan yang diambilnya. Hubungan manajer dan pemegang saham dijelaskan dalam teori agensi (Jensen & Meckling, 1976). Dalam teori agensi, manajer adalah agen dan pemegang saham adalah prinsipal. Manajer bertindak atas nama perusahaan, tetapi memiliki kebebasan dalam membuat keputusan. Pemegang saham memiliki hak untuk memantau kinerja manajer dan memastikan bahwa tidak ada tindakan yang merugikan perusahaan.

Pendelegasian tugas kepada manajer menghasilkan tanggung jawab penting yaitu memaksimalkan kinerja operasional perusahaan. Pemisahan kepemilikan dan pengendalian bertujuan untuk meningkatkan keahlian manajer dalam mengelola perusahaan (Fama & Jensen,

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

1983). Dengan pemisahan fungsi ini, diharapkan manajer dapat meningkatkan kinerja operasional dan nilai perusahaan sesuai keinginan pemegang saham.

Pemisahan fungsi kontrol dan kepemilikan bisa menciptakan masalah agensi karena ketidakcocokan kepentingan antara pemilik dan manajer (Jiang & Kim, 2020; Puni & Anlesinya, 2019). Meskipun manajer bertindak sebagai agen pemilik, mereka punya kepentingan pribadi seperti pencarian keuntungan pribadi, keamanan pekerjaan, dan gaya hidup mewah. Ini bisa tercermin dalam upaya mereka untuk memperoleh fasilitas kantor mewah atau mendapatkan keuntungan pribadi lainnya yang dibayarkan oleh perusahaan (Sartono, 2012).

Dalam rangka mengatasi masalah agensi yang muncul akibat pemisahan fungsi kontrol dan kepemilikan, serta mengatasi ketidakcocokan kepentingan antara pemilik dan manajer, salah satu pendekatan yang umum digunakan adalah melalui sistem kompensasi. Kompensasi adalah pendekatan sistematis dalam memberikan imbalan finansial kepada manajer atau karyawan sebagai penghargaan atas pekerjaan yang dilakukan (Patnaik & Padhi, 2012). Pemberian kompensasi yang tepat akan meningkatkan daya tarik, motivasi, dan kinerja manajer yang kompeten, sejalan dengan peningkatan kinerja perusahaan (Larkin et al., 2012). Dengan sistem kompensasi yang efektif akan dapat dapat menyelaraskan tujuan pemilik perusahaan dan agen (manajer) perusahaan.

Secara teoritis, diharapkan bahwa terdapat korelasi positif antara kompensasi dan kinerja perusahaan. Namun, dalam penelitian empiris sebelumnya, hubungan ini belum terbukti secara konsisten. Beberapa penelitian menunjukkan ada hubungan kuat secara positif antara kompensasi dan kinerja perusahaan, seperti yang ditemukan oleh Smirnova and Zavertiaeva (2017), Elsayed and Elbardan (2018), Zandia et al. (2019), Kayani and Gan (2022) dan Bello et al. (2022). Sementara penelitian lain menyatakan hasil yang berbeda seperti penelitian Amewu and Alagidede (2020) yang menyatakan bahwa peningkatan kompensasi justru diikuti dengan menurunnya kinerja perusahaan. Hasil penelitian lainnya yang dilakukan oleh Khenissi et al. (2022) dan Han and Mun (2023) juga mendukung bahwa kompensasi manager berpengaruh secara negatif terhadap kinerja perusahaan.

Dalam penelitian yang menghasilkan temuan yang tidak konsisten mengenai hubungan antara kompensasi dan kinerja perusahaan, terdapat argumen bahwa faktor-faktor lain yang belum dipertimbangkan sepenuhnya mungkin mempengaruhi dinamika hubungan tersebut. Salah satunya adalah faktor kompleksitas industri yang dapat mempengaruhi hubungan antara kompensasi dan kinerja perusahaan. Manajer dalam industri yang kompleks mungkin memerlukan insentif tambahan untuk menghadapi tantangan dan mengelola sumber daya dengan baik. Menurut teori Resource-Based View (RBV), yang menyoroti pentingnya sumber daya internal perusahaan untuk menciptakan keunggulan (Barney & Arikan, 2005; Wernerfelt, 1984). Kompleksitas industri merupakan salah satu unsur sumber daya yang dapat memengaruhi keunggulan kompetitif (Saptioratri Budiono et al., 2021). Beberapa studi telah menunjukkan bahwa kompleksitas suatu industri mempengaruhi kinerja perusahaan (Chatha & Jalil, 2022; Nguyen et al., 2020). Oleh karena itu, kompleksitas industri bisa berpotensi menjadi pemoderasi dalam hubungan antara kompensasi dan kinerja perusahaan, karena mencerminkan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

cara perusahaan memanfaatkan sumber daya internalnya.

Penelitian ini bertujuan untuk mengeksplorasi peran kompleksitas industri sebagai faktor pemoderasi dalam hubungan antara kompensasi manajerial dan kinerja perusahaan. Dalam konteks ini, sektor manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia dipilih sebagai objek penelitian, mengingat kompleksitas yang melekat dalam operasionalnya. Dengan demikian, penelitian ini menyoroti kompleksitas industri sebagai pengaruh tambahan yang mungkin memengaruhi hubungan antara kompensasi manajer dan kinerja perusahaan.

2. Tinjauan Literatur

Teori Agensi. Teori Agensi menjelaskan hubungan antara principal (pemilik) dan agent (manajer) di dalam perusahaan, di mana agent diharapkan bertindak untuk kepentingan principal tetapi mungkin memiliki kepentingan sendiri yang berbeda (Berle & Means, 1932; Jensen & Meckling, 1976). Dalam konteks kompensasi manajerial, teori agensi menyoroti perlunya struktur insentif yang tepat untuk mendorong agen (manajer) untuk bertindak sesuai dengan kepentingan principal (pemilik). Penelitian sebelumnya yang berbasis pada teori agensi mungkin menyoroti pentingnya hubungan antara kompensasi manajer dan kinerja perusahaan sebagai cara untuk mengurangi masalah agensi dan mendorong manajer untuk bertindak untuk kepentingan pemilik (Löhde et al., 2021; Thirion et al., 2022).

Teori RBV. Teori RBV menekankan pentingnya sumber daya internal perusahaan, termasuk keterampilan manajerial, teknologi, merek, dan aset lainnya, dalam menciptakan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (Barney & Arikan, 2005; Rehman et al., 2022; Wernerfelt, 1984). Dalam konteks penelitian ini, RBV dapat digunakan untuk menjelaskan bagaimana kompleksitas industri, sebagai sumber daya internal, mempengaruhi hubungan antara kompensasi manajerial dan kinerja perusahaan. Penelitian sebelumnya yang berbasis pada RBV mungkin menyoroti pentingnya memahami bagaimana faktor-faktor internal perusahaan, seperti kompleksitas industri, dapat memengaruhi untuk mencapai keunggulan kompetitif (Malhotra & Harrison, 2022).

Kompensasi Manajemen dan Kinerja Perusahaan. Teori agensi menjelaskan hubungan antara prinsipal (pemegang saham) dan agen (manajemen) (Berle & Means, 1932; Jensen & Meckling, 1976). Dalam konteks ini, prinsipal ingin memaksimalkan kekayaan mereka, sedangkan agen mungkin memiliki tujuan yang berbeda. Kompensasi manajemen dirancang untuk menyelaraskan kepentingan agen dengan kepentingan prinsipal (Pepper & Gore, 2015). Beberapa bukti empiris menunjukkan kompensasi manajemen efektif meningkatkan kinerja perusahaan (Bao et al., 2020; Chen & Hassan, 2022; Kim & Jang, 2020). Kompensasi yang lebih tinggi dapat menarik dan mempertahankan para eksekutif yang berkualitas. Eksekutif yang berkualitas memiliki pengetahuan, keterampilan, dan pengalaman yang lebih tinggi, yang dapat membantu meningkatkan kinerja perusahaan. Dari uraian sebelumnya dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1 : Kompensasi manajemen sebagai penentu kinerja perusahaan

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

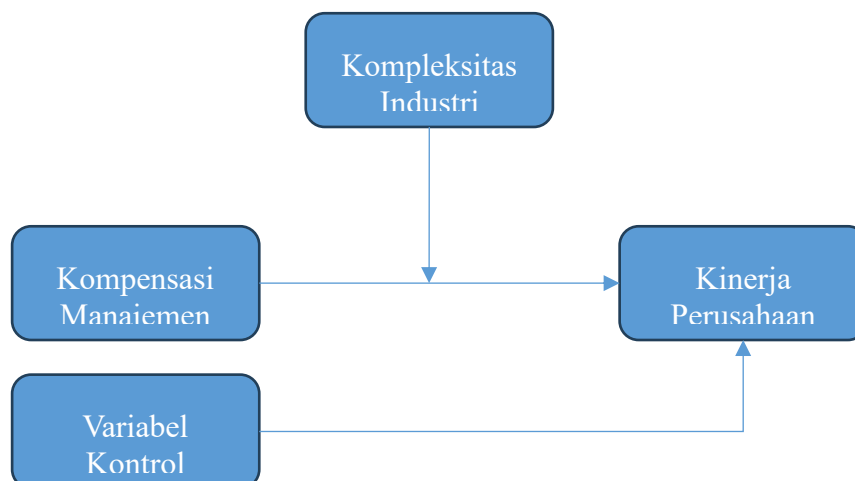
21-23 Oktober 2025

Kompleksitas Industri, Kompensasi Manajemen dan Kinerja Perusahaan. Teori RBV menyatakan bahwa perusahaan yang memiliki sumber daya dan kapabilitas yang unik, berharga, sulit untuk ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN) akan memiliki keunggulan kompetitif dan mencapai kinerja yang lebih baik (Barney & Arian, 2005; Wernerfelt, 1984). Kompleksitas industri, sebagai salah satu elemen sumber daya, terbukti mampu memengaruhi keunggulan kompetitif perusahaan (Saptioratri Budiono et al., 2021). Berbagai penelitian telah menunjukkan bahwa tingkat kompleksitas industri turut berperan dalam menentukan kinerja perusahaan (Nguyen et al., 2020, Chatha and Jalil, 2022). Pada industri yang kompleks, kompensasi manajemen yang dikaitkan dengan kinerja dapat memotivasi para eksekutif untuk fokus pada strategi dan keputusan yang kompleks. Hal ini dapat membantu perusahaan membuat keputusan yang tepat untuk meningkatkan kinerja dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti. Dengan demikian maka dapat dibuatkan rumusan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Kompleksitas industri mendorong kompensasi manajemen meningkatkan kinerja perusahaan

Berdasarkan pengembangan hipotesis maka dapat dibuat model empiris penelitian untuk mengatasi kesenjangan penelitian sebagaimana yang dijelaskan pada pendahuluan. Pada model penelitian ini juga memasukan variabel-variabel kontrol seperti size, leverage, dan sales growth yang berfungsi sebagai memperkuat dan memperjelas hubungan antar variabel. Model penelitian di sajikan pada Gambar 1.

Gambar 1. Model Penelitian



3. Metode Penelitian

Desain dalam penelitian ini merupakan penelitian kausalitas yang dilakukan dengan menguji hipotesis mengenai hubungan sebab akibat antara satu atau beberapa variabel dengan variabel lainnya. Data penelitian bersifat panel dengan objek perusahaan sektor manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia periode 2019-2023. Sumber data dalam penelitian data sekunder yang diperoleh dari Laporan tahunan (*annual report*) perusahaan terpilih sebagai

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

sampel pada periode penelitian.

Populasi dalam penelitian ini meliputi seluruh perusahaan manufaktur mulai terdaftar di Bursa Efek Indonesia pada tahun 2019 sampai dengan tahun 2023. Penentuan sampel dalam penelitian ini menggunakan metode sampel non probabilitas yang memenuhi kriteria tertentu disebut pengambilan sampel bertujuan (*purposive sampling*). Kriteria sampel yang digunakan dalam penelitian adalah sebagai berikut: (1) Perusahaan sektor manufaktur industri makanan dan minuman yang terdaftar dan secara konsisten tidak masuk dalam *black list* di Bursa Efek Indonesia selama tahun 2019 sampai dengan 2023. (2) Perusahaan sektor manufaktur yang secara rutin menyajikan dan mempublikasikan laporan keuangan secara berturut-turut selama tahun 2019 sampai dengan 2023. (3) Perusahaan yang memiliki cabang sebagai bentuk kompleksitas industri.

Penelitian ini menggunakan variabel kompensasi manajemen, kinerja perusahaan dan kompleksitas industri. Penelitian menggunakan variabel kontrol antara lain size, leverage dan sales growth. Penjelasan variabel penelitian dan pengukurannya diuraikan dalam tabel berikut:

Tabel 1. Variabel Penelitian dan Pengukuran

No	Variabel	Pengukuran Variabel	Sumber Acuan
1.	Kompensasi Manajemen	Ln annual CEO gross pay	(Kazan, 2016), Sheikh et al. (2018)
2.	Kompleksitas Industri	Jumlah anak perusahaan	(Salsabila et al., 2022)
3.	Kinerja Perusahaan	$ROA = \frac{LABA\ BERSIH}{Total\ Aset}$	Kazan (2016)
4.	Leverage	Hutang / Aset	(Almeida et al., 2019)
5.	Sales Growth	$S_{t+1} - S_t / S_t$	

Dalam penelitian ini teknik analisis data menggunakan *Partial Least Squares* (PLS) - *Structural Equation Modelling* (SEM) dengan aplikasi WarpPLS 8.0. Penggunaan PLS-SEM mempertimbangkan beberapa kelebihanannya antara lain ; SEM PLS dapat bekerja secara efisien dengan ukuran sampel yang kecil dan model yang kompleks, asumsi distribusi data dalam SEM-PLS relatif lebih longgar dibanding metode lain seperti CB(*Covariance-based*)-SEM (Sholihin & Ratmono, 2013).

4. Hasil dan Pembahasan

Statistik Deskriptif. Statistik deskriptif menyajikan nilai maksimal, minimal, rata-rata dan standar deviasi dari masing-masing variabel penelitian, disajikan pada Tabel 2.

Tabel 2. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Min	Max	Mean	SD	Modus
Kompensasi Manajemen (Ln)	130	16.548	27.642	22.942	2.289	22.942
Kompleksitas industri	130	0.000	20.000	4.777	5.040	0.000
	130					
Kinerja Perusahaan	130	-0.278	1.332	0.088	0.183	-0.278

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Variabel	N	Min	Max	Mean	SD	Modus
Size (S)	130	20.912	32.860	27.902	2.365	20.912
Sales Growth (SL)	130	-0.968	2.737	0.098	0.399	-0.968

Berdasarkan Tabel 2 dapat di jelaskan Kompensasi Manajemen memiliki rata-rata (dalam nilai logaritma) sebesar 22.942 atau (dalam jumlah rupiah) sebesar Rp79.551.268.766,15 dengan standar deviasi sebesar 2.289 menunjukkan bahwa dari 130 observasi. Nilai terendah sebesar 16,548 (dalam logaritma) atau sebesar Rp15.369.609,00 sedangkan nilai tertinggi 27,642 (dalam logaritma) atau Rp1.011.127.000.000,00 (dalam jumlah rupiah). Nilai standar deviasi yang lebih kecil dari nilai mean ($2,289 < 22,942$) menunjukkan data yang kurang bervariasi.

Variabel kompleksitas industri memiliki rata-rata sebesar 4.777 dengan standar deviasi 5.040. Nilai terendah adalah 0.000, sedangkan nilai tertinggi mencapai 20.000. Modus variabel ini adalah 0.000, menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan memiliki tingkat kompleksitas industri rendah atau nol. Standar deviasi yang lebih besar dari mean ($5.040 > 4.777$) mengindikasikan bahwa data ini memiliki variasi yang tinggi. Rata-rata kompleksitas industri menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan memiliki tingkat diversifikasi yang relatif rendah, meskipun ada yang mencapai diversifikasi sangat tinggi.

Variabel Kinerja Perusahaan memiliki rata-rata sebesar 0.088 dengan standar deviasi 0.183. Nilai minimum adalah -0.278, sedangkan nilai maksimum 1.332. Modusnya adalah -0.278, yang menunjukkan bahwa ada beberapa perusahaan dengan kinerja negatif sebagai yang paling sering muncul. Standar deviasi lebih besar dari mean ($0.183 > 0.088$) menunjukkan bahwa kinerja perusahaan memiliki variasi yang cukup signifikan. Rata-rata kinerja perusahaan sebesar 0.088 mengindikasikan bahwa secara umum perusahaan cenderung memiliki kinerja yang rendah namun positif.

Rata-rata leverage perusahaan adalah 0.456 dengan standar deviasi 0.348. Nilai minimum adalah 0.097, sedangkan nilai maksimum mencapai 3.404. Modus variabel ini adalah 0.097, menunjukkan sebagian besar perusahaan memiliki tingkat leverage yang rendah. Standar deviasi lebih kecil dari mean ($0.348 < 0.456$) menunjukkan data ini kurang bervariasi. Leverage rata-rata sebesar 0.456 menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan menggunakan proporsi utang yang moderat dalam struktur pendanaannya.

Variabel Sales Growth memiliki rata-rata sebesar 0.098 dengan standar deviasi 0.399. Nilai minimum adalah -0.968, sedangkan nilai maksimum adalah 2.737. Modusnya adalah -0.968, menunjukkan bahwa pertumbuhan penjualan negatif adalah yang paling sering muncul. Standar deviasi lebih besar dari mean ($0.399 > 0.098$) menunjukkan bahwa data ini sangat bervariasi. Rata-rata pertumbuhan penjualan sebesar 0.098 menunjukkan bahwa perusahaan secara umum memiliki pertumbuhan penjualan yang positif, meskipun terdapat banyak perusahaan dengan penurunan penjualan yang signifikan.

Uji Goodness of Fit. Uji Goodness of Fit bertujuan untuk menentukan sejauh mana suatu model cocok dengan data aslinya. Evaluasi model fit sangat berguna dalam menilai kualitas

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

keseluruhan model yang dihasilkan. Berikut ini adalah hasil uji Goodness of Fit yang disajikan pada Tabel 3.

Tabel 3. Goodnes of Fit Model Structural

Kriteria	Parameter	Rule of Thumb	Simpuln
<i>Average path coefficient (APC)</i>	= 0.131, P<0.01	Acceptable P < 0.05	Diterima
<i>Average R-squared (ARS)</i>	= 0.283, P=0.004	Acceptable P < 0.05	Diterima
<i>Average adjusted R-squared (AARS)</i>	= 0.248, P=0.014	Acceptable P < 0.05	Diterima
Average block VIF (AVIF)	1.266	acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3	Diterima
Average full collinearity VIF (AFVIF)	1.691	acceptable if ≤ 5 , ideally ≤ 3.3	Diterima
Tenenhaus GoF (GoF)	0.532	small ≥ 0.1 , medium ≥ 0.25 , large ≥ 0.36	Diterima
Sympson's paradox ratio (SPR)	1	acceptable if ≥ 0.7 , ideally = 1	Diterima
R-squared contribution ratio (RSCR)	1	acceptable if ≥ 0.9 , ideally = 1	Diterima
Statistical suppression ratio (SSR)	0.714	acceptable if ≥ 0.7	Diterima

Berdasarkan Tabel 3, dapat dilihat bahwa model penelitian ini memiliki tingkat kecocokan (fit) yang baik. Hal ini ditunjukkan oleh nilai P-value untuk APC, ARS, dan AARS yang semuanya lebih kecil dari 0.05, yaitu masing-masing APC = 0.131 ($P < 0.01$), ARS = 0.283 ($P = 0.004$), dan AARS = 0.248 ($P = 0.014$).

Nilai Average block VIF (AVIF) sebesar 1.266 dan Average full collinearity VIF (AFVIF) sebesar 1.691 memenuhi kriteria yang ditetapkan, yaitu kurang dari 3.30. Hal ini menunjukkan bahwa tidak terdapat masalah multikolinieritas antar variabel eksogen dalam model. Nilai Tenenhaus GoF (GoF) yang diperoleh adalah 0.532, yang lebih besar dari 0.36, mengindikasikan bahwa model ini memiliki kekuatan prediksi yang sangat kuat dan layak untuk diterima. Selain itu, nilai Sympson's Paradox Ratio (SPR) sebesar 1 memenuhi kriteria ideal, yaitu sama dengan 1. Hal ini menunjukkan bahwa model bebas dari masalah kausalitas dalam hubungan antar variabel.

Untuk R-squared Contribution Ratio (RSCR), nilai yang dihasilkan adalah 1, yang juga memenuhi kriteria ideal (lebih dari 0.9), menunjukkan bahwa model tidak memiliki kontribusi negatif pada R-squared. Nilai Statistical Suppression Ratio (SSR) sebesar 0.714 yang lebih besar dari 0.7 menunjukkan bahwa model bebas dari masalah efek suppressor statistik. Efek suppressor terjadi ketika path koefisien memiliki nilai yang jauh lebih besar dibandingkan dengan korelasi antara dua variabel yang dihubungkan oleh path tersebut.

Secara keseluruhan, hasil uji Goodness of Fit menunjukkan bahwa model penelitian ini

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

memiliki tingkat kecocokan yang sangat baik dan sesuai dengan data yang digunakan. Hasil ini mendukung bahwa model dapat digunakan untuk analisis lebih lanjut.

Uji Full Collinearity VIF, Adjusted Squared dan Q Squared. Hasil uji *Full Collinearity VIF*, *R-Squared*, *Adjusted Squared* dan *Q Squared* dapat dilihat pada Tabel 4.3 berikut.

Tabel 4. Uji Full Collinearity VIF, Adjusted Squared dan Q Squared

	KM	KI	KP	Lev	SG	KI* KM	KI* Lev	KI*SG
Full Coll. VIF	1.528	2.549	1.401	1.952	1.129	1.813	1.967	1.190
Adj. R-Squared								0.248
Q Squared								0.296

Berdasarkan Tabel 4, diperoleh nilai Full Collinearity VIF untuk setiap konstruk (Kompensasi Manajemen, Kompleksitas Industri, Kinerja Perusahaan, Leverage, Sales Growth, dan Interaksi antara Kompleksitas Industri dengan masing-masing variabel lainnya) sangat baik, yaitu $< 3,3$. Hal ini menunjukkan bahwa model penelitian ini bebas dari masalah kolinearitas vertikal, kolinearitas lateral, dan common method bias.

Nilai Adjusted R-Squared yang dihasilkan sebesar 0,248, yang berarti bahwa variasi Kompleksitas Industri, Kompensasi Manajemen, Leverage, Sales Growth, dan interaksinya menjelaskan sebesar 24,8% dari variasi Kinerja Perusahaan. Sisanya, sebesar 75,2%, dipengaruhi oleh variabel lain di luar model penelitian ini. Berdasarkan rule of thumb, nilai Adjusted R-Squared ini termasuk dalam kategori moderat ($0,25 > R^2 > 0,15$).

Nilai Q Squared yang dihasilkan sebesar 0,296 (> 0), yang menunjukkan bahwa model memiliki predictive relevance terhadap variabel endogen Kinerja Perusahaan. Berdasarkan rule of thumb, nilai Q Squared ini termasuk dalam kategori moderat ($Q^2 > 0,15$). Secara keseluruhan, hasil uji ini menunjukkan bahwa model penelitian memiliki kualitas yang baik dengan kemampuan prediktif yang moderat terhadap variabel endogen.

Uji Signifikansi Pengaruh Antar Variabel. Pada bagian ini diuraikan analisis hubungan signifikansi antar variabel (baik variabel utama penelitian dan variabel kontrol) yang akan digunakan menjawab pertanyaan penelitian dan hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini. Hasil estimasi hubungan antar konstruk dapat disajikan pada Tabel 5 berikut.

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

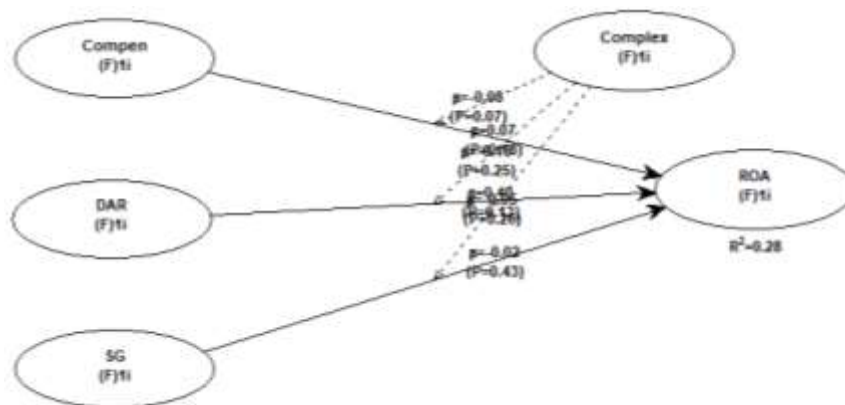
21-23 Oktober 2025

Tabel 5. Uji Signifikansi Pengaruh antar Variabel

Description Path	Path Coefisien	P- Value
Kompensasi Manajemen → Kinerja Perusahaan	0.066	0.179
Leverage → Kinerja Perusahaan	0.398	0.135
Sales Growth → Kinerja Perusahaan	-0.022	0.427
Kompleksitas Industri* Kompensasi Manajemen → Kinerja Perusahaan	-0.084	0.071
Kompleksitas Industri* Leverage → Kinerja Perusahaan	-0.158	0.251
Kompleksitas Industri* Sales Growth → Kinerja Perusahaan	-0.054	0.260

Hasil estimasi signifikansi hubungan antar variabel dapat juga ditunjukkan pada gambar diagram jalur model berikut.

Gambar 2. Signifikansi Pengaruh Antar Variabel



Berdasarkan Tabel 5 dan Gambar 2, analisis hubungan antar variabel utama penelitian menunjukkan bahwa pengaruh Kompensasi Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan memiliki path coefficient sebesar 0,066 dengan P-value 0,179, yang berarti pengaruhnya positif tetapi tidak signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat kompensasi manajemen tidak memberikan dampak berarti terhadap peningkatan kinerja perusahaan dalam penelitian ini.

Selanjutnya, pengaruh Leverage terhadap Kinerja Perusahaan memiliki path coefficient sebesar 0,398 dengan P-value 0,135. Meskipun arah pengaruhnya positif, hasil ini juga tidak signifikan, yang mengindikasikan bahwa tingkat leverage perusahaan tidak secara langsung memengaruhi kinerja perusahaan. Demikian pula, pengaruh Sales Growth terhadap Kinerja Perusahaan memiliki path coefficient sebesar -0,022 dengan P-value 0,427. Hasil ini menunjukkan pengaruh negatif yang tidak signifikan, sehingga pertumbuhan penjualan tidak berdampak nyata pada naik atau turunnya kinerja perusahaan.

Untuk interaksi antara variabel, pengaruh Kompleksitas Industri dan Kompensasi Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan menunjukkan path coefficient sebesar -0,084 dengan P-value

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

0,071. Hasil ini mengindikasikan bahwa interaksi ini memiliki dampak negatif yang signifikan, yang berarti kompleksitas industri dapat menurunkan efektivitas kompensasi manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Sementara itu, pengaruh Kompleksitas Industri dan Leverage terhadap Kinerja Perusahaan memiliki path coefficient sebesar -0,158 dengan P-value 0,251. Meskipun arah pengaruhnya negatif, hasil ini tidak signifikan, sehingga interaksi kedua variabel ini tidak memberikan dampak berarti terhadap kinerja perusahaan. Hal serupa juga terjadi pada pengaruh Kompleksitas Industri dan Sales Growth terhadap Kinerja Perusahaan, yang memiliki path coefficient sebesar -0,054 dengan P-value 0,260. Interaksi ini juga tidak signifikan sehingga tidak berdampak nyata pada kinerja perusahaan.

Secara keseluruhan, hasil menunjukkan bahwa sebagian besar variabel utama penelitian tidak memiliki pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan hasil ini tidak mendukung Hipotesis 1 sehingga tertolak. Sementara pada interaksi antara Kompleksitas Industri dan Kompensasi Manajemen yang memberikan dampak negatif signifikan, hasil ini menerima Hipotesis 2 dengan pengaruh interaksi atau moderasi yang memperlemah. Untuk variabel kontrol, leverage dan sales growth tidak memberikan pengaruh signifikan terhadap kinerja perusahaan, yang mengindikasikan bahwa tingkat hutang maupun pertumbuhan penjualan perusahaan tidak secara langsung memengaruhi hasil kinerja perusahaan dalam konteks penelitian ini.

Pengaruh Kompensasi Manajemen terhadap Kinerja Perusahaan. Hipotesis yang diajukan menyatakan bahwa kompensasi manajemen merupakan penentu kinerja perusahaan (H1). Berdasarkan hasil uji signifikansi, pengaruh kompensasi manajemen terhadap kinerja perusahaan memiliki nilai path coefficient sebesar 0,066 dengan P-value sebesar 0,179. Hasil ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi manajemen terhadap kinerja perusahaan positif, namun tidak signifikan. Dengan demikian, hipotesis H1 ditolak, karena hasil penelitian ini tidak mendukung adanya hubungan signifikan antara kompensasi manajemen dan kinerja perusahaan. Hasil ini tidak sejalan dengan teori agensi yang dijelaskan oleh Berle dan Means (1932) serta Jensen dan Meckling (1976), yang menyatakan bahwa kompensasi manajemen dirancang untuk menyelaraskan kepentingan prinsipal (pemegang saham) dengan agen (manajemen). Lebih lanjut, penelitian sebelumnya seperti Kim dan Jang (2020), Bao et al. (2020), serta Chen dan Hassan (2022) menunjukkan bahwa kompensasi manajemen efektif dalam meningkatkan kinerja perusahaan dengan menarik dan mempertahankan eksekutif berkualitas yang memiliki kemampuan untuk meningkatkan kinerja perusahaan. Namun, hasil ini dapat dijustifikasi melalui beberapa kemungkinan. Pertama, efektivitas kompensasi manajemen mungkin dipengaruhi oleh konteks tertentu, seperti kompleksitas industri atau tantangan operasional yang dihadapi perusahaan. Dalam kondisi ini, kompensasi yang lebih tinggi mungkin tidak langsung berdampak pada kinerja perusahaan karena faktor eksternal yang lebih dominan. Kedua, kemungkinan adanya kesenjangan antara desain sistem kompensasi dan implementasinya dalam menyelaraskan kepentingan agen dan prinsipal. Jika mekanisme insentif tidak cukup terstruktur untuk mendorong kinerja optimal, maka dampaknya terhadap kinerja perusahaan menjadi tidak signifikan. Ketiga, hasil ini juga dapat mengindikasikan bahwa kompensasi manajemen di perusahaan sampel penelitian ini tidak diimbangi dengan metrik kinerja yang relevan atau realistis. Dalam beberapa kasus, kompensasi yang tinggi

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

mungkin tidak selalu memotivasi eksekutif untuk meningkatkan kinerja perusahaan jika struktur insentifnya tidak terkait langsung dengan pencapaian target kinerja tertentu. Secara keseluruhan, meskipun penelitian sebelumnya mendukung hipotesis ini, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pengaruh kompensasi manajemen terhadap kinerja perusahaan tidak dapat dianggap signifikan dalam semua konteks. Oleh karena itu, diperlukan penelitian lanjutan untuk menggali faktor-faktor yang dapat memoderasi atau memediasi hubungan antara kompensasi manajemen dan kinerja perusahaan, seperti budaya organisasi, sistem evaluasi kinerja, atau tingkat persaingan industri.

Pengaruh Kompleksitas Industri dalam Memoderasi Hubungan Kompensasi Manajemen dan Kinerja Perusahaan. Hipotesis 2 menyatakan bahwa kompleksitas industri mendorong kompensasi manajemen untuk meningkatkan kinerja perusahaan (H2). Berdasarkan hasil uji moderasi, interaksi antara kompleksitas industri dan kompensasi manajemen terhadap kinerja perusahaan memiliki nilai path coefficient sebesar -0,084 dengan P-value sebesar 0,071. Hasil ini menunjukkan bahwa peran moderasi kompleksitas industri bersifat negatif tetapi signifikan pada tingkat signifikansi $<0,1$. Dengan demikian, meskipun arah moderasi negatif, hipotesis H2 tetap diterima karena kompleksitas industri memiliki peran dalam memoderasi hubungan antara kompensasi manajemen dan kinerja perusahaan. Hasil ini dapat dianalisis melalui perspektif Resource-Based View (RBV). Teori RBV menyatakan bahwa sumber daya yang unik, berharga, sulit ditiru, dan tidak tergantikan (VRIN) dapat memberikan keunggulan kompetitif dan meningkatkan kinerja perusahaan (Wernerfelt, 1984; Barney and Arikan, 2005). Kompleksitas industri, sebagai salah satu elemen sumber daya eksternal yang mencerminkan dinamika dan ketidakpastian lingkungan bisnis, memengaruhi bagaimana perusahaan memanfaatkan sumber daya internalnya, termasuk kompensasi manajemen, untuk mencapai kinerja yang optimal. Namun, moderasi negatif menunjukkan bahwa kompleksitas industri dapat menjadi tantangan yang mengurangi efektivitas kompensasi manajemen dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam konteks ini, eksekutif mungkin menghadapi tekanan yang lebih besar untuk mengelola berbagai tuntutan strategis yang kompleks, sehingga fokus mereka terpecah dan pengambilan keputusan menjadi kurang optimal. Hal ini sejalan dengan penelitian Nguyen et al. (2020) dan Chatha and Jalil (2022), yang mengungkapkan bahwa lingkungan industri yang kompleks dapat menciptakan hambatan tambahan bagi perusahaan dalam mengelola strategi dan sumber daya untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Di sisi lain, signifikansi moderasi ini menunjukkan bahwa kompleksitas industri tetap memengaruhi hubungan antara kompensasi manajemen dan kinerja perusahaan. Dalam kondisi industri yang kompleks, kompensasi manajemen dapat memotivasi eksekutif untuk lebih berfokus pada penyelesaian masalah strategis yang rumit dan adaptasi terhadap perubahan lingkungan bisnis. Hal ini mendukung argumen Saptioratri Budiono et al. (2021), bahwa kompleksitas industri memiliki peran penting dalam mendorong perusahaan mencapai keunggulan kompetitif. Sebagai kesimpulan, meskipun kompleksitas industri memberikan moderasi negatif, hasil ini mengindikasikan bahwa faktor ini tetap signifikan dalam memengaruhi hubungan antara kompensasi manajemen dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, diperlukan pendekatan yang lebih terintegrasi untuk mengelola kompleksitas industri, misalnya melalui pelatihan eksekutif, perbaikan mekanisme kompensasi

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

yang berbasis kinerja jangka panjang, serta penguatan sistem informasi manajemen untuk mendukung pengambilan keputusan dalam lingkungan yang dinamis.

5. Kesimpulan

Penelitian ini menunjukkan bahwa kompensasi manajemen tidak secara langsung meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini mengindikasikan bahwa pemberian kompensasi kepada manajemen belum cukup efektif sebagai mekanisme utama dalam mendorong pencapaian kinerja, karena terdapat faktor lain yang lebih dominan dalam memengaruhinya.

Selain itu, kompleksitas industri terbukti berperan sebagai faktor moderasi yang justru memperlemah hubungan antara kompensasi manajemen dan kinerja perusahaan. Lingkungan industri yang semakin kompleks menuntut perusahaan untuk beradaptasi, namun pada saat yang sama mengurangi efektivitas kompensasi dalam mendorong pencapaian kinerja.

Temuan ini memberikan kontribusi pada pengembangan teori agensi dan resource-based view (RBV). Hasil penelitian menunjukkan bahwa penerapan teori agensi tidak selalu konsisten dalam konteks tertentu, sementara RBV perlu diperkaya dengan pemahaman bahwa faktor eksternal, seperti kompleksitas industri, dapat memoderasi hubungan antara faktor internal perusahaan dengan kinerja.

Secara praktis, perusahaan perlu mengembangkan strategi kompensasi manajemen yang tidak hanya berorientasi pada imbalan finansial, tetapi juga memperhatikan faktor budaya organisasi, kepemimpinan, dan dinamika industri. Dalam lingkungan industri yang kompleks, manajemen harus lebih fleksibel, adaptif, serta mampu merancang kebijakan yang mempertimbangkan aspek eksternal seperti regulasi, persaingan, dan teknologi untuk menciptakan kinerja yang berkelanjutan.

Ucapan Terima Kasih

Peneliti menyampaikan terima kasih kepada Lembaga Penelitian dan Pengabdian kepada Masyarakat (LPPM) Universitas Borneo Tarakan yang telah memberikan dukungan pendanaan sehingga penelitian ini dapat terlaksana dengan baik.

Referensi

Amewu, G., & Alagidede, I. P. (2020). Mergers, executive compensation and firm performance: The case of Africa. *Managerial and Decision Economics*, 1-30. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/mde.3244>

Bao, M. X., Cheng, X., & Smith, D. (2020). A path analysis investigation of the relationships between CEO pay ratios and firm performance mediated by employee satisfaction. *Advances in Accounting*, 48, 100457. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.adiac.2020.100457>

Barney, J. B., & Arikan, A. M. (2005). The Resource-based View. In *The Blackwell Handbook of Strategic Management* (pp. 123-182). <https://doi.org/https://doi.org/10.1111/b.9780631218616.2006.00006.x>

Bello, A. L., Agbi, S. E., & Mustapha, L. O. (2022). CEO compensation and firm performance:

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

non-linearity and asymmetry. *International Journal of Social Sciences and Management Review*, 5(2), 63-76. <https://doi.org/https://doi.org/10.37602/IJSSMR.2022.5205>

Berle, & Means. (1932). *The Modern Corporation and Private Property*. New York: The Macmillan Company.

Chatha, K. A., & Jalil, M. N. (2022). Complexity in three-echelon supply chain network and manufacturing firm's operational performance. *Computers & Industrial Engineering*, 169, 108196. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.cie.2022.108196>

Chen, C., & Hassan, A. (2022). Management gender diversity, executives compensation and firm performance. *International Journal of Accounting & Information Management*, 30(1), 115-142. <https://doi.org/10.1108/IJAIM-05-2021-0109>

Elsayed, N., & Elbardan, H. (2018). Investigating the associations between executive compensation and firm performance: Agency theory or tournament theory", . *Journal of Applied Accounting Research*, 19(2), 245-270. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/JAAR-03-2015-0027>

Fama, E. F., & Jensen, M. C. (1983). Separation of Ownership and Control *Journal of Law and Economics*, 26(2), 301-325

Han, S., & Mun, H. (2023). An investigation into outside directors, managerial compensation, and firm performance in the Korean insurance industry. *Managerial Finance*. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/MF-11-2022-0540>

Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of Financial Economics*, 3(4), 305-360. [https://doi.org/doi:10.1016/0304-405x\(76\)90026-x](https://doi.org/doi:10.1016/0304-405x(76)90026-x)

Jiang, F., & Kim, K. A. (2020). Corporate Governance in China: A Survey. *Review of Finance*, 24(4), 733-772. <https://doi.org/10.1093/rof/rfaa012>

Kayani, U. N., & Gan, C. (2022). Executive Compensation and Firm Performance Relationship. *Review of Pacific Basin Financial Markets and Policies*, 25(1), 1-18. <https://doi.org/https://doi.org/10.1142/S0219091522500084>

Kazan, E. S. (2016). The impact of CEO compensation on firm performance in Scandinavia.

Khenissi, M., Hamrouni, A., & Farhat, N. B. (2022). Executive compensation indexed to corporate social responsibility and firm performance: Empirical evidence from France. *Finance Research Letters*, 50. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.frl.2022.103213>

Kim, H. S., & Jang, S. (2020). The effect of increasing employee compensation on firm performance: Evidence from the restaurant industry. *International Journal of Hospitality Management*, 88, 102513. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ijhm.2020.102513>

Larkin, I., Pierce, L., & Gino, F. (2012). The Psychological Costs Of Pay-For-Performance: Implications For The Strategic Compensation Of Employees. *Strategic Management Journal*,

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499
Vol. 3
21-23 Oktober 2025

33(10), 1194-1214.

Löhde, A. S. K., Campopiano, G., & Calabrò, A. (2021). Beyond agency and stewardship theory: shareholder-manager relationships and governance structures in family firms. *Management Decision*, 59(2), 390-405. <https://doi.org/10.1108/MD-03-2018-0316>

Malhotra, S., & Harrison, J. S. (2022). A blessing and a curse: How chief executive officer cognitive complexity influences firm performance under varying industry conditions. *Strategic Management Journal*, 43(13), 2809-2828. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.3415>

Nguyen, H., Onofrei, G., Harrison, N., & Truong, D. (2020). The influence of cultural compatibility and product complexity on manufacturing flexibility and financial performance. *Operations Management Research*, 13(3), 171-184. <https://doi.org/10.1007/s12063-020-00163-y>

Patnaik, B. C. M., & Padhi, P. C. (2012). Compensation Management: A theoretical preview. *Trans Asian Journal of Marketing & Management Research*, 1(1), 39-48.

Pepper, A., & Gore, J. (2015). Behavioral Agency Theory: New Foundations for Theorizing About Executive Compensation. *Journal of Management*, 41(4), 1045-1068. <https://doi.org/10.1177/0149206312461054>

Puni, A., & Anlesinya, A. (2019). Corporate governance mechanisms and firm performance in a developing country. *International Journal of Law and Management*, 62(2), 147-169. <https://doi.org/10.1108/IJLMA-03-2019-0076>

Rehman, S. U., Bresciani, S., Ashfaq, K., & Alam, G. M. (2022). Intellectual capital, knowledge management and competitive advantage: a resource orchestration perspective. *Journal of Knowledge Management*, 26(7), 1705-1731. <https://doi.org/10.1108/JKM-06-2021-0453>

Rusydi, M. (2021). The Impact of CEO Narcissism Behavior on Firm Performance through Earnings Management. *Atestasi : Jurnal Ilmiah Akuntansi*, 4(1), 53 - 60. <https://doi.org/10.57178/atestasi.v4i1.164>

Salsabila, S., Dirvi Surya, A., Hamdani, H., & Basuki, B. (2022). Pengaruh Kompleksitas Perusahaan, Jenis Industri, Profitabilitas Klien, Ukuran Perusahaan Dan Komisaris Independen Terhadap Fee Audit. *JUMBIWIRA : Jurnal Manajemen Bisnis Kewirausahaan*, 1(3), 11-23. <https://doi.org/10.56910/jumbiwira.v1i3.255>

Saptioratri Budiono, H. D., Nurcahyo, R., & Habiburrahman, M. (2021). Relationship between manufacturing complexity, strategy, and performance of manufacturing industries in Indonesia. *Heliyon*, 7(6), e07225. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2021.e07225>

Sartono, R. A. (2012). *Manajemen Keuangan Teori dan Aplikasi* Yogyakarta, BPFE.

Sheikh, M. F., Shah, S. Z. A., & Akbar, S. (2018). Firm performance, corporate governance and executive compensation in Pakistan. *Applied Economics*, 50(18), 2012-2027. <https://doi.org/10.1080/00036846.2017.1386277>

Seminar Nasional FMI 2025 Batam

Prosiding



e-ISSN: 3026-4499

Vol. 3

21-23 Oktober 2025

Sholihin, M., & Ratmono, D. (2013). *Analisis SEM-PLS dengan Warp PLS 3.0 untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Penerbit ANDI.

Smirnova, A. S., & Zavertiaeva, M. A. (2017). Which came first, CEO compensation or firm performance? The causality dilemma in European companies. *Research in International Business and Finance*, 42, 658–673. <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.ribaf.2017.07.009>

Thirion, I., Reichert, P., Xhaufclair, V., & De Jonck, J. (2022). From Fiduciary Duty to Impact Fidelity: Managerial Compensation in Impact Investing. *Journal of Business Ethics*, 179(4), 991-1010. <https://doi.org/10.1007/s10551-022-05155-5>

Wernerfelt, B. (1984). A resource-based view of the firm. *Strategic Management Journal*, 5(2), 171-180. <https://doi.org/https://doi.org/10.1002/smj.4250050207>

Zandia, G., Mohamad, S., Keong, O. C., & Ehsanullah, S. (2019). CEO Compensation and Firm Performance. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 7(7), 316-334.

Copyrights

Copyright for this article is retained by the author(s), with first publication rights granted to the journal.

This is an open-access article distributed under the terms and conditions of the Creative Commons Attribution license (<http://creativecommons.org/licenses/by/4.0/>)