



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN,  
STRATEGI, SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN  
PEMBELAJARAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA BISNIS**

**DISERTASI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Doktor dalam Ilmu Akuntansi**

**DYNA RACHMAWATI  
0806475145**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI ILMU AKUNTANSI  
DEPOK  
JULI 2015**



**UNIVERSITAS INDONESIA**

**ANALISIS PENGARUH KETIDAKPASTIAN LINGKUNGAN,  
STRATEGI, SISTEM PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN  
PEMBELAJARAN ORGANISASI  
TERHADAP KINERJA BISNIS**

**DISERTASI**

**Diajukan sebagai salah satu syarat untuk memperoleh gelar  
Doktor dalam Ilmu Akuntansi**

**DYNA RACHMAWATI  
0806475145**

**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS  
PROGRAM STUDI ILMU AKUNTANSI  
DEPOK  
JULI 2015**

## HALAMAN PENGESAHAN

Disertasi ini diajukan oleh:

Nama : Dyna Rachmawati  
NPM : 0806475145  
Program Studi : Ilmu Akuntansi  
Judul Disertasi : Analisis Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Strategi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Bisnis

Telah berhasil dipertahankan di hadapan Dewan Penguji dan diterima sebagai bagian persyaratan yang diperlukan untuk memperoleh gelar Doktor pada Program Studi Ilmu Akuntansi, Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Indonesia.

### DEWAN PENGUJI

Promotor	:	Prof. Dr. Lindawati Gani	(.....)
Kopromotor	:	Hilda Rossieta, Ph.D	(.....)
	:	Dr. Chaerul D. Djakman	(.....)
Tim Penguji	:	Prof. Dr. Sofjan Assauri (Ketua)	(.....)
	:	Dr. Ancella Hermawan (Anggota)	(.....)
	:	Dr. Siti Nurwahyuningsih (Anggota)	(.....)
	:	Parulian Sihotang, Ph.D (Anggota)	(.....)
	:	Dr. Istianingsih (Anggota)	(.....)

Ditetapkan di : Depok  
Tanggal : 28 Juli 2015



## ABSTRAK

Nama : Dyna Rachmawati  
Program Studi : Pasca Sarjana Ilmu Akuntansi  
Judul : Analisis Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Strategi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Bisnis

Penelitian ini bertujuan untuk membuktikan peranan sistem pengendalian manajemen, yang dipengaruhi oleh pilihan strategi bersaing berdasarkan ketidakpastian lingkungan, dalam mendorong pembentukan pembelajaran organisasi sehingga dapat meningkatkan kinerja bisnis. Pengujian peranan sistem pengendalian manajemen dilakukan dengan menggabungkan *what to control* (ukuran kinerja keuangan dan non keuangan) dan *how to control (levers of control)*.

Secara keseluruhan, hasil pengujian menunjukkan bahwa untuk menghadapi ketidakpastian lingkungan, perusahaan menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dalam *levers of control* untuk meningkatkan pembelajaran organisasi sehingga perusahaan dapat mencapai kinerja bisnis. Hasil pengujian ini juga menunjukkan adanya *external fit* dan *internal fit*. *External fit* adalah kesesuaian antara ketidakpastian lingkungan dengan pilihan strategi bersaing. *Internal fit* adalah kesesuaian antara pilihan strategi bersaing dengan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Meskipun terjadi *internal fit*, penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dalam *levers of control* untuk meningkatkan pembelajaran organisasi dan kinerja bisnisnya cenderung dipengaruhi oleh faktor ketidakpastian lingkungan. Pilihan strategi bersaing bukan merupakan faktor yang mendorong perusahaan untuk menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dalam *levers of control*, meningkatkan pembelajaran serta kinerja bisnisnya. Artinya, pilihan strategi bersaing tidak dikomunikasikan ke seluruh perusahaan. Hanya berhenti di tingkat manajemen puncak.

*External fit* dan *internal fit* mungkin sulit dicapai oleh perusahaan. Apabila perusahaan hanya mencapai salah satunya saja atau bahkan tidak dapat mencapainya, maka untuk dapat mencapai kinerja bisnisnya, perusahaan harus menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan dalam *levers of control*. Hal ini mendorong pembentukan pembelajaran organisasi sehingga perusahaan mampu meningkatkan kinerja bisnis meskipun dalam kondisi lingkungan bisnis yang tidak pasti.

**Kata kunci** : ketidakpastian lingkungan, pilihan strategi bersaing, ukuran kinerja keuangan, ukuran kinerja non keuangan, *levers of control*, pembelajaran organisasi dan kinerja bisnis.

## ABSTRACT

Name : Dyna Rachmawati  
Study : Pasca Sarjana Ilmu Akuntansi  
Program :  
Title : The Influenced of Perceived Environmental Uncertainty, Strategy, Management Control Systems and Organizational Learning towards Business Performance

The main purpose of this study is to show the role of management control system, which is affected by strategic choice based on perceived environmental uncertainty, to foster organizational learning so that the firms can achieve business performance. To test the role of management control system, this study uses management control system as what to control (financial and non financial performance indicators) and how to control (levers of control) in one research model.

Overall, this study shows that SBUs use financial and non financial indicators in levers of control to foster organizational learning for facing perceived environmental uncertainty. The organizational learning increases business performance. This study also reveals the external and internal fit. External fit is the fitness between perceived environmental uncertainty and strategic choice. Internal fit is the fitness between strategic choice and the performance indicators (financial and non financial). Though there is internal fit, the use of financial and non financial indicators in levers of control is triggered by perceived environmental uncertainty, not the strategic choice. It indicates that the strategic choice is not well communicated in SBUs.

The external or internal fit might be hard to be achieved by SBUs. Hence, SBUs have to use financial and non financial performance indicators in levers of control to foster organizational learning. This process will leverage business performance for SBU.

**Keywords** : Perceived environmental uncertainty, strategic choice, management control system, financial performances, non financial performances, levers of control, organizational learning and business performance



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI

**PROGRAM PASCASARJANA  
ILMU AKUNTANSI**  
Gdg. Pascasarjana FEUI  
Jl. Prof. Dr. Sumitro Djojohadikusumo  
Kampus UI Depok 16424  
Tel. 021. 78880746, 78880747, 7270164  
Fax. 021. 78880745  
<http://www.fe.ui.ac.id>

## BERITA ACARA UJIAN PROPOSAL

Panitia ujian Proposal Program Studi Ilmu Akuntansi  
Pascasarjana - Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia pada :

Hari/tanggal : **Senin, 14 Januari 2013**

Waktu : **09.00 - 11.00 Wib**

Menerangkan bahwa mahasiswa dibawah ini :

Nama : **Dyna Rachmawati**

NPM : **0806475145**

Judul Disertasi : **Analisis Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi; Implikasi Pada Kinerja Bisnis**

Promotor : **Prof. Dr. Lindawati Gani**

Telah mempresentasikan dan menjawab pertanyaan yang diajukan oleh panitia ujian.

Panitia memutuskan bahwa mahasiswa tersebut di atas :

lulus tanpa perbaikan

lulus dengan perbaikan . Perbaikan diselesaikan paling lambat tanggal \_\_\_\_\_

mengulang

Nilai :

A Saja

B Plus

A Minus

B Saja

Promotor,

Ketua Penguji,  
a.n Ko Promotor 1

  
Prof. Dr. Lindawati Gani


  
Hilda Rossieta, Ph.D.

### PENILAIAN UJIAN PROPOSAL

Nama Calon Doktor : Dyna Rachmawati  
No. Mahasiswa : 0806475145  
Judul Disertasi : Analisis Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan dan Strategi Terhadap Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi: Implikasi Pada Kinerja Bisnis  
Tanggal Ujian : 14 Januari 2013

Nama Penguji	Nilai
1. Prof. Firmanzah, Ph.D.	—
2. Prof. Dr. Lindawati Gani	86 ✓
3. Dr. Chaerul D Djakman	83 ✓
4. Hilda Rossieta, Ph.D.	87 ✓
5. Parulian Sihotang, Ph.D.	82 ✓
6. Dr. Ancella A Hermawan	—
7. Dr. Istianingsih	83 ✓
8. Dr. Siti Nurwahyuningsih	84 ✓
Nilai rata-rata =	84,16

Ketua Tim Penguji  
a.n Ko Promotor 1



Hilda Rossieta, Ph.D.

Keterangan :

A = > 85  
A- = 80 - 84  
B+ = 75 - 79  
B = 70 - 74  
B- = 65 - 69  
C+ = 60 - 64



**PENILAIAN UJIAN PROPOSAL DISERTASI**

Nama Mahasiswa : Dyna Rachmawati  
NPM : 0806475145  
Hari atau Tanggal : Senin, 14 Januari 2013  
Nama Penguji : Dr. Istianingsih

**KETENTUAN UMUM:**

Penilaian hasil ujian:

NILAI		
Huruf	Bobot	Angka
A	4	≥ 85
A-	3,7	80 - 84
B+	3,3	75 - 79
B	3	70 - 74
B-	2,7	65 - 69
C+	2,3	60 - 64
C	2	55 - 59
C-	1,7	50 - 54
D	1	Di bawah 50

No	Butir yang dinilai	Nilai angka (10-100)
1	<p>Konteks :</p> <p>a. Mahasiswa mampu menyatakan secara jelas dan mampu meyakinkan kepada pembimbing dan penguji tentang permasalahan penelitian (<i>research problem</i>) dan realitas yang terjadi di dunia nyata.</p> <p>b. Mahasiswa mampu menunjukkan akan penguasaan terhadap obyek yang akan diteliti.</p> <p>c. Mahasiswa mampu menunjukkan adanya keterkaitan antara proposál penelitian yang dipresentasikan dengan disiplin keilmuan yang diambil.</p> <p>d. Mahasiswa mampu menunjukan manfaat penelitian yang diajukan bagi pengembangan disiplin ilmu yang ditekuni.</p> <p>e. Mahasiswa mampu menunjukkan originalitas penelitian yang diajukan.</p>	85
2	<p>Teori :</p> <p>a. Mahasiswa mampu menunjukkan teori yang digunakan untuk membahas masalah penelitian.</p> <p>b. Mahasiswa mampu mengaitkan teori yang dipakai dengan permasalahan dan tujuan penelitian.</p> <p>c. Mahasiswa mampu membangun hipotesa yang logis dan argumentatif dalam pembangunan model penelitian (<b>bagi yang menggunakan metode kuantitatif</b>).</p> <p>Mahasiswa mampu menunjukkan teori dan konsep yang akan dibangun dalam penelitian (<b>bagi yang menggunakan metode kualitatif</b>).</p>	82
3	<p>Metodologi :</p> <p>a. Mahasiswa mampu menjelaskan metode penelitian yang akan digunakan dan keterkaitannya dengan permasalahan dan tujuan penelitian.</p> <p>b. Mahasiswa mampu menjelaskan metode pemilihan data yang akan digunakan.</p> <p>c. Mahasiswa mampu menjelaskan metode pengolahan data yang akan diperoleh.</p>	82
<b>Jumlah</b>		83

Rata-rata =  $\frac{249}{3} = 83$

Tanda Tangan



## BERITA ACARA UJIAN SEMINAR HASIL PENELITIAN

Panitia ujian Seminar Hasil Penelitian Program Studi Ilmu Akuntansi  
Pascasarjana - Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia pada :

Hari/tanggal : Selasa, 6 Januari 2015

Waktu : 09.00 s.d selesai

Menerangkan bahwa mahasiswa dibawah ini :

Nama : Dyna Rachmawati

NPM : 0806475145

Judul Disertasi : Faktor-Faktor Kontijensi, Sistem Pengendalian Manajemen dan  
Pembelajaran Organisasi: Implikasi terhadap Kinerja Bisnis

Promotor : Prof. Dr. Lindawati Gani

Telah mempresentasikan dan menjawab pertanyaan yang diajukan oleh panitia  
ujian.

Panitia memutuskan bahwa mahasiswa tersebut di atas :

lulus tanpa perbaikan

lulus dengan perbaikan . Perbaikan diselesaikan paling lambat tanggal  Maret - April 2015

mengulang

Nilai :

A Saja

B Plus


A Minus

B Saja

Promotor,

Ketua Penguji,

  
Prof. Dr. Lindawati Gani

  
Prof. Dr. Sofjan Assauri

PENILAIAN UJIAN SEMINAR HASIL PENELITIAN

Nama Calon Doktor : **Dyna Rachmawati**  
No. Mahasiswa : 0806475145  
Judul Disertasi : Faktor-Faktor Kontijensi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi: Implikasi terhadap Kinerja Bisnis  
Tanggal Ujian : 6 Januari 2015

Nama Penguji	Nilai
1. Prof. Dr. Sofjan Assauri	80 ✓
2. Prof. Dr. Lindawati Gani	89,2 ✓
3. Dr. Chaerul D Djakman	82 ✓
4. Parulian Sihotang, Ph.D.	-
5. Hilda Rossieta, Ph.D.	-
6. Dr. Ancella A Hermawan	80,6 ✓
7. Dr. Istianingsih	83 ✓
8. Dr. Siti Nurwahyuningsih	-
Nilai rata-rata =	83

Ketua Tim Penguji



Prof. Dr. Sofjan Assauri

Keterangan :  
A =  $\geq 85$   
A- = 80 - 84  
B+ = 75 - 79  
B = 70 - 74  
B- = 65 - 69  
C+ = 60 - 64  
C = 55 - 59



**PENILAIAN UJIAN SEMINAR HASIL PENELITIAN DISERTASI**

Nama Mahasiswa : Dyna Rachmawati  
NPM : 0806475145  
Hari atau Tanggal : 6 Januari 2015  
Nama Penguji : Dr. Istianingsih

**KETENTUAN UMUM:**

Penilaian hasil ujian:

NILAI		
Huruf	Bobot	Angka
A	4	≥ 85
A-	3,7	80 - 84
B+	3,3	75 - 79
B	3	70 - 74
B-	2,7	65 - 69
C+	2,3	60 - 64
C	2	55 - 59
C-	1,7	50 - 54
D	1	Di bawah 50

No	Butir yang dinilai	Nilai angka (10-100)
1	Proses Pengumpulan Data :	
	a. Mahasiswa mampu menjelaskan metode penelitian yang telah digunakan dan keterkaitannya dengan permasalahan dan tujuan penelitian.	85
	b. Mahasiswa mampu menjelaskan metode pemilihan data yang telah digunakan.	85
	c. Mahasiswa mampu menjelaskan metode pengolahan data yang telah diperoleh.	80
2	Proses Pengolahan Data : Mahasiswa mampu menyatakan secara jelas tahapan - tahapan pengolahan data.	85
3	Analisa Data :	
	a. Mahasiswa mampu menunjukkan temuan-temuan awal dalam proses pengolahan data	85
	b. Mahasiswa mampu menunjukkan analisa hasil uji hipotesa ataupun konseptualisasi dari data penelitian	80
	c. Mahasiswa mampu menunjukkan analisa data dalam menjawab permasalahan penelitian yang diajukan	80
4	Keterkaitan Permasalahan dan Teori: Mahasiswa mampu mengaitkan tahapan-tahapan pengolahan dan analisa data dengan latar belakang masalah dan teori	85
5	Kesimpulan Sementara : Mahasiswa mampu mengajukan kesimpulan sementara atas temuan - temuan yang diperoleh.	85
	<b>Jumlah</b>	750

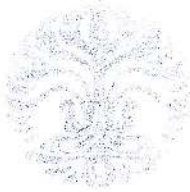
Rata-rata =  $\frac{750}{9} = 83$

Tanda Tangan



(Dr. Istianingsih)





UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI

PROGRAM PASCASARJANA  
ILMU AKUNTANSI  
Gdg. Pascasarjana FEUI  
Jl. Prof. Dr. Sumitro Djojohadikusumo  
Kampus UI Depok 16424  
Tel. 021. 78880746, 78880747, 7270164  
Fax. 021. 78880745  
<http://www.fe.ui.ac.id>

## BERITA ACARA UJIAN PRA PROMOSI

Panitia ujian Pra Promosi Program Studi Pascasarjana Ilmu Akuntansi  
Pascasarjana - Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia pada :

Hari/tanggal : **Senin, 8 Juni 2015**

Waktu : **09.30 s/d selesai Wib**

Menerangkan bahwa mahasiswa dibawah ini :

Nama : **Dyna Rachmawati**

NPM : **0806475145**

Judul Disertasi : **Analisis Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Strategi, Sistem  
Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi: Implikasi  
Pada Kinerja Bisnis.**

Promotor : **Prof. Dr. Sofjan Assauri**

Telah mempresentasikan dan menjawab pertanyaan yang diajukan oleh panitia  
ujian.

Panitia memutuskan bahwa mahasiswa tersebut di atas :


- lulus tanpa perbaikan  
 lulus dengan perbaikan . Perbaikan diselesaikan paling lambat tanggal \_\_\_\_\_  
 mengulang


Nilai :

- A Saja                       B Plus  
 A Minus                       B Saja

Promotor,

Ketua Penguji,

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Lindawati Gani

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Sofjan Assauri



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI

**PROGRAM PASCASARJANA  
ILMU AKUNTANSI**  
Gdg. Pascasarjana FEUI  
Jl. Prof. Dr. Sumitro Djojohadikusumo  
Kampus UI Depok 16424  
Tel. 021. 78880746, 78880747, 7270164  
Fax. 021. 78880745  
http://www.fe.ui.ac.id

**PENILAIAN UJIAN PRA PROMOSI**

Nama Calon Doktor : Dyna Rachmawati  
No. Mahasiswa : 080675145  
Judul Disertasi : Analisis Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan terhadap Strategi, Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran Organisasi: Implikasi Pada Kinerja Bisnis  
Tanggal Ujian : 8 Juni 2015

Nama Penguji	Nilai
1. Prof. Dr. Sofjan Assauri	88 ✓
2. Prof. Dr. Lindawati Gani	90 ✓
3. Dr. Chaerul D Djakman	89 ✓
4. Parulian Sihotang, Ph.D.	84,56 ✓
5. Hilda Rossieta, Ph.D.	89 ✓
6. Dr. Ancella A Hermawan	—
7. Dr. Siti Nur Wahyuningsih	85 ✓
8. Dr. Istianingsih	85 ✓
Nilai rata-rata =	87,22

Ketua Tim Penguji

Prof. Dr. Sofjan Assauri

Keterangan :  
A = ≥ 85  
A- = 80 - 84  
B+ = 75 - 79  
B = 70 - 74  
B- = 65 - 69  
C+ = 60 - 64  
C = 55 - 59

**PENILAIAN UJIAN PRA-PROMOSI DISERTASI**

Nama Mahasiswa : Dyna Rachmawati  
NPM : 0806475145  
Hari atau Tanggal : Senin, 8 Juni 2015  
Nama Penguji : Dr. Istianingsih


**KETENTUAN UMUM:**  
Penilaian hasil ujian:

NILAI		
Huruf	Bobot	Angka
A	4	≥ 85
A-	3,7	80 - 84
B+	3,3	75 - 79
B	3	70 - 74
B-	2,7	65 - 69
C+	2,3	60 - 64
C	2	55 - 59
C-	1,7	50 - 54

No	Butir yang dinilai	Nilai angka (10-100)
1	Analisa Temuan :	
	e. Mahasiswa mampu mengaitkan temuan dari hasil pengolahan data dengan hasil penelitian secara keseluruhan.	90
	f. Mahasiswa mampu menjelaskan temuannya secara logis.	90
	g. Mahasiswa mampu menunjukkan kontribusi temuannya baik dalam hal teori, metodologis dan praktis.	80
	h. Mahasiswa mampu menunjukkan refleksi hasil temuannya.	85
2	Analisa Penelitian : Mahasiswa mampu menyatakan secara secara jelas tahapan -tahapan pengolahan data dari keseluruhan penelitian.	85
3	Kematangan Pemikiran :	
	d. Mahasiswa mampu menunjukkan penguasaan teori dan metode secara mumpuni.	85
	e. Mahasiswa mampu menunjukkan kelemahan dan keterbatasan penelitian yang telah dilakukan	80
	f. Mahasiswa mampu menunjukkan orientasi penelitian yang akan dilakukan dikemudian hari.	85
4	Signifikansi Temuan : Mahasiswa mampu menjelaskan signifikansi temuan penelitian dan ketertarikannya dengan tujuan penelitian.	85
<b>Jumlah</b>		<b>765</b>

Rata-rata =  $\frac{765}{9} = 85$

Tanda Tangan

  
(Dr. Istianingsih)



UNIVERSITAS INDONESIA  
FAKULTAS EKONOMI

**PROGRAM PASCASARJANA  
ILMU AKUNTANSI**  
Gdg. Pascasarjana FEUI  
Jl. Prof. Dr. Sumitro Djojohadikusumo  
Kampus UI Depok 16424  
Tel. 021. 78880746, 78880747, 7270164  
Fax. 021. 78880745  
<http://www.fe.ui.ac.id>

## BERITA ACARA PROMOSI DOKTOR

Panitia ujian Promosi Program Studi Ilmu Akuntansi  
Pascasarjana - Fakultas Ekonomi Universitas Indonesia pada :

Hari/tanggal : Selasa, 28 Juli 2015

Waktu : 09.00 s.d selesai

Menerangkan bahwa mahasiswa dibawah ini :

Nama : Dyna Rachmawati

NPM : 0806475145

Judul Disertasi : Analisis Pengaruh Ketidakpastian, Lingkungan, Strategi, Sistem Pengendalian  
Manajemen dan Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Bisnis

Promotor : Prof. Dr. Lindawati Gani

Telah mempresentasikan dan menjawab pertanyaan yang diajukan oleh panitia  
ujian.

Panitia memutuskan bahwa mahasiswa tersebut di atas :

- lulus tanpa perbaikan  
 lulus dengan perbaikan . Perbaikan diselesaikan paling lambat tanggal \_\_\_\_\_  
 mengulang

Nilai :

- A Saja                       B Plus  
 A Minus                       B Saja

Promotor,

Ketua Sidang,

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Dr. Lindawati Gani

  
\_\_\_\_\_  
Prof. Prijono Tjiptoherijanto, Ph.D.

**PENILAIAN UJIAN PROMOSI DOKTOR**

Nama Calon Doktor : Dyna Rachmawati  
No. Mahasiswa : 0806475145  
Judul Disertasi : Analisis Pengaruh Ketidakpastian Lingkungan, Strategi,  
Sistem Pengendalian Manajemen dan Pembelajaran  
Organisasi terhadap Kinerja Bisnis.  
Tanggal Ujian : 28 Juli 2015

Nama Penguji	Nilai
1. Prof. Dr. Lindawati Gani	93
2. Prof. Dr. Sofjan Assauri	.....
3. Dr. Chaerul D Djakman	80
4. Hilda Rossieta, Ph.D.	91
5. Dr. Ancella A Hermawan	86
6. Dr. Siti Nurwahyuningsih	85
7. Parulian Sihotang, Ph.D.	85.5
8. Dr. Istianingsih	.....
Nilai rata-rata =	530 88.41 6

**KEPUTUSAN**

Dinyatakan **LULUS/TIDAK LULUS** Dengan Predikat

Ketua Tim Penguji,

Keterangan :

A = >= 85  
A- = 80 - 84  
B+ = 75 - 79  
B = 70 - 74  
B- = 65 - 69  
C+ = 60 - 64  
C = 55 - 59

**Prof. Dr. Sofjan Assauri**

**PENILAIAN UJIAN PROMOSI DISERTASI**

Nama Mahasiswa : Dyna Rachmawati  
NPM : 0806475145  
Hari atau Tanggal : Selasa, 28 Juli 2015  
Nama Penguji : Dr. Istianingsih

**KETENTUAN UMUM:**  
Penilaian hasil ujian:

NILAI		
Huruf	Bobot	Angka
A	4	≥ 85
A-	3,7	80 - 84
B+	3,3	75 - 79
B	3	70 - 74
B-	2,7	65 - 69
C+	2,3	60 - 64
C	2	55 - 59
C-	1,7	50 - 54

No	Butir yang dinilai	Nilai angka (10-100)
1	Mahasiswa mampu menyajikan kompleksitas aktivitas penelitian secara sederhana.	
2	Mahasiswa mampu merangkum temuan dalam bahasa yang sederhana.	
3	Mahasiswa mampu menyajikan secara jelas kontribusi: 1. Teori 2. Manajerial 3. Metodologi (kalau ada)	
4	Mahasiswa mampu mempromosikan idenya dengan bahasa awam yang menarik.	
	<b>J u m l a h</b>	

Rata-rata =  $\frac{\quad}{4}$  =  $\frac{\quad}{\quad}$

Tanda Tangan



(Dr. Istianingsih)