

DAMPAK PENGGUNAAN PENGUKUR KINERJA DAN EVALUASI DALAM KEMAMPUAN STRATEGIS ORGANISASI

Ewing Yuvisa Ibrani✉

Staf Pengajar Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa
Serang Banten Indonesia

Diterima: Januari 2014. Disetujui: Februari 2014. Dipublikasikan: Maret 2014

Abstrak

Penelitian ini bertujuan untuk menguji apakah peran pengukuran kinerja dapat memfasilitasi keputusan dan hubungannya dengan evaluasi umpan balik dan umpan kedepan serta dapat mempengaruhi kemampuan dalam menghasilkan kemampuan baru sehingga dapat mempengaruhi hasil kinerja SBU. Penelitian ini dilakukan pada 88 Perusahaan dibidang industri kimia di Serang dan Cilegon, Banten, dengan objek penelitian adalah manajer produksi dan manajer pemasaran. Penelitian ini menggunakan metode penelitian survei dengan pengumpulan data primer berupa kuesioner. Pemilihan sampel yang diuji dalam penelitian ini menggunakan metode purposive sampling, terpilih 47 responden sebagai sampel penelitian. Pengujian hipotesis penelitian menggunakan Partial Least Square (PLS). Hasil dari penelitian ini adalah (1) Peran pengukuran kinerja memfasilitasi keputusan dan mempengaruhi keputusan mempunyai hubungan positif signifikan dengan evaluasi umpan balik dan umpan kedepan, (2) Terdapat hubungan yang positif signifikan antara evaluasi umpan balik dengan kemampuan yang ada. (3) Terdapat hubungan yang positif signifikan antara evaluasi umpan kedepan dengan kemampuan baru, (4) Terdapat hubungan yang positif signifikan antara kemampuan yang ada dengan kemampuan baru, dan (5) Terdapat hubungan yang positif signifikan antara kemampuan yang ada dengan Kinerja SBU saat ini.

Abstract

This study aims to examine whether the role of performance measurement can facilitate decision and its relation to the evaluation of feedback and can affect the ability to produce new capabilities that can affect the outcome of the SBU performance. This study was conducted on 88 Companies in the field of chemical industry in Serang and Cilegon, Banten. The objects of research is the production manager and marketing manager. This study employs survey research with primary data collection in the form of questionnaires. Selection of samples tested in this study uses a purposive sampling method by selecting 47 respondents as samples. Research hypothesis testing uses Partial Least Square (PLS). The results of this study were; (1) facilitate the role of performance measurement and influence decision-making has a significant positive relationship with the evaluation feedback, (2) There is a significant positive relationship between the evaluation feedback with existing capabilities, (3) there is a significant positive relationship between the evaluation of the feed forward with new capabilities, (4) there is a significant positive relationship between existing capabilities with new capabilities, and (5) there is a significant positive relationship between performance capabilities with the current SBU.

© 2014 Universitas Negeri Semarang

Keywords: Peran pengukuran Kinerja; Evaluasi; Kemampuan Strategis; Kinerja

✉ Ewing Yuvisa Ibrani
E-mail: ewing_ibrani@yahoo.com

PENDAHULUAN

Pengukuran kinerja suatu perusahaan adalah sangat penting bagi manajer, guna evaluasi dan perencanaan masa depan. Beberapa jenis informasi yang digunakan dalam pengendalian disiapkan dalam rangka menjamin bahwa pekerjaan yang dilakukan telah dilakukan secara efektif dan efisien. Dengan demikian dalam masa proses pertumbuhan, perusahaan selalu diukur kinerjanya melalui informasi formal dan nonformal, informasi pengendalian tugas, laporan anggaran dan laporan nonfinansial, laporan penggunaan dan pengendalian biaya, laporan kinerja pegawai dan sebagainya.

Pemikiran kontemporer yang berkaitan dengan desain sistem pengukuran kinerja dari beberapa indikator kinerja keuangan dan non keuangan dapat mencerminkan aktivitas-aktivitas kunci atau nilai tambah dari suatu organisasi (Kaplan & Norton, 1996). Syarat dari *broad-based*, indikator kinerja dapat selaras secara strategis yang diharapkan dan dapat meningkatkan hasil organisasi dengan meningkatkan informasi untuk menentukan keputusan yang relevan dan tersedia untuk manajer, sehingga hal ini akan memudahkan manajer dalam pengambilan keputusan yang konsisten dengan strategi.

Banyak retorika atas inovasi pengukuran kinerja kontemporer yang menekankan ukuran kinerja yang mengarahkan perhatian manajer pada konsekuensi jangka panjang dari tindakan mereka, yaitu dengan mendorong para manajer untuk mencari implementasi strategi yang efektif, menginformasikan penilaian dan pengembangan kemampuan organisasi (Chenhall, 2005). Sementara bukti empiris menunjukkan bahwa pengenalan sistem pengukuran kinerja kontemporer yang berbasis luas dapat mengakibatkan berbagai peningkatan hasil organisasi (Geuser *et al*, 2009) yang hasilnya tidak berarti (Ittner, Larcker, & Randall, 2003) dan masih ada literature yang hanya menawarkan sarana pengetahuan yang terbatas melalui tercapainya peningkatan ini (De Geuser *et al*, 2009).

Gagasan penelitian ini berasal dari penelitian yang sebelumnya yang menyatakan bahwa peran pengukuran kinerja dapat memfasilitasi keputusan dan mempengaruhi keputusan penting dalam studi perilaku yang berdampak pada desain sistem pengukuran kinerja perusahaan dalam pengambilan keputusan manajerial (Sprinkle, 2003). Dengan demikian, peneliti berpendapat bahwa semakin dirasakan pentingnya tindakan memfasilitasi keputusan di proses evaluasi, manajer akan lebih menggunakan tindakan tersebut untuk umpan balik dan umpan kedepan. Dua pengendalian ini digunakan untuk penilaian hasil aktual, perumusan dan penggunaan informasi prediktif (Emmanuel & Otley, 1985).

Mengikuti pandangan berbasis sumber daya dari perusahaan, yang menekankan kemampuan strategis manajemen untuk mendukung keunggulan kompetitif, pada gilirannya penulis berpendapat, pengaruh penggunaan informasi pengukuran kinerja untuk pengendalian umpan balik dan pengendalian umpan kedepan terhadap organisasi sehingga mampu berturut-turut mengeksplorasi dan mengidentifikasi kemampuan strategis.

Pada saat kompetitif global, pergolakan lingkungan bisnis sangat penting untuk mengembangkan pemahaman kita tentang cara-cara pengukuran kinerja kontemporer yang membantu atau menghambat eksploitasi kemampuan yang ada dan mengidentifikasi kemampuan strategis yang baru. Penulis menjadikan kinerja organisasi sebagai hasil eksploitasi efektif dari kemampuan strategi. Jadi, pemodelan

mengeksploitasi kemampuan sebagai variabel mediasi yang memungkinkan kita untuk mengeksplorasi proses sistem pengukuran kinerja yang mana meningkatkan hasil organisasi.

Sejauh mana pengukuran kinerja dapat memfasilitasi keputusan yang sebenarnya digunakan oleh para manajer unit bisnis strategis untuk umpan balik dan umpan kedepan ini ditunjukkan pada dampak kemampuan unit untuk mengeksploitasi kemampuan yang ada dan mengidentifikasi kemampuan baru, berturut-turut, dan akhirnya pada kinerja unit bisnis strategis. Konsisten dengan temuan Henri (2006) menunjukkan bahwa pengaruh sistem pengukuran kinerja kontemporer pada kinerja organisasi pada kenyataannya tidak langsung tapi melalui kedua pola pengambilan keputusan yang dihasilkan dari penggunaan langkah-langkah kinerja dan dampak berikutnya pada fokus manajerial untuk eksploitasi kemampuan strategis organisasi.

Penelitian ini memberikan kontribusi untuk literatur dengan membangun wawasan ke dalam hubungan antara sistem pengendalian dan kinerja dalam dua cara. Pertama, yang sama dengan penelitian terbaru seperti Henri (2006) dan Widener (2007), penulis akan mengeksplorasi proses dimana dampak pengukuran kinerja pada cara manajer memobilisasi sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif, dan dengan demikian, secara tidak langsung berkontribusi terhadap hasil kinerja. Kurangnya kajian yang menyelidiki proses dimana pengaruh hasil sistem pengendalian pada tingkat organisasi yang tercatat dalam literatur (Geuser *et al*, 2009). Kedua Henri (2006) dan Widener (2007) menunjukkan bahwa pemahaman yang lebih rinci tentang peran manajemen kontrol sistem sebagai pendahuluan kepada pengembangan kemampuan organisasi dapat membantu untuk menyelesaikan beberapa temuan dari literatur yang ambigu, upaya untuk menghubungkan pengukuran inovasi kinerja dan kinerja organisasi.

Pengukuran Kinerja Memfasilitasi Pengambilan Keputusan dan Mempengaruhi Keputusan Dengan Evaluasi Keputusan Masa Lalu

Sistem pengukuran kinerja juga menyediakan informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Penyatuan alat ukur yang meliputi rantai nilai sebuah organisasi diyakini dapat membantu manajer untuk memahami hubungan lintas fungsional yang mengarahkan pada pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang lebih baik dan tepat (Banker *et al*, 2002). Dengan cara ini sistem pengukuran kinerja dapat memandu proses pengambilan keputusan dan membantu mengevaluasi keputusan di masa lalu (Malina dan Selto, 2001).

Informasi Pengukuran kinerja yang signifikan masukan ke dalam sebuah kesatuan keputusan manajerial dan penggunaan. Hal ini katalis untuk identifikasi masalah dan perbaikan tindakan, sarana memfokuskan perhatian pada proses kritis, sumber informasi berharga untuk belajar organisasi, dan dasar untuk merevisi rencana dan strategi (Chenhall, 2005). Klasifikasi beberapa cara di mana manajer menggunakan ukuran kinerja yang jelas dalam literatur di era yang berbeda. Simons '(1990) klasifikasi interaktif dan menggunakan kontrol diagnostik adalah kerangka dominan dalam beberapa literatur. Sebagai contoh, Widener (2007) menyelidiki baik yang terdahulu dan konsekuensi dari interaktif dan

diagnostik menggunakan ukuran kinerja. Henri (2006) meneliti dampak menggunakan diagnostik dan interaktif dan ketegangan antara mereka pada kemampuan organisasi. Namun, baik konseptualisasi dan operasionalisasi penggunaan interaktif tetap bermasalah (Bisbe, Batista-Foguet, & Chenhall, 2007). Selanjutnya, menggunakan interaktif, seperti yang dijelaskan oleh Simons, mengacu pada menggunakan ukuran kinerja oleh manajemen senior dalam cara konteks yang baik dan bergantung waktu. Artinya, elemen sistem kontrol dipilih untuk perhatian interaktif tingkat tinggi pada waktu tertentu karena relevansinya untuk ketidakpastian spesifik strategis kontemporer (Simons, 1990; Simons, 1995).

Konteks ini dan atribut bergantung waktu dari penggunaan interaktif membuat diagnostik /interaktif bermasalah dalam perbedaan pemodelan universal dalam penggunaan pengukuran kinerja. Dalam hal ini Penelitian kita konsep penggunaan ukuran kinerja di bagi dalam dua umpan balik / umpan kedepan. Sebagai hasil dari beberapa tingkat konseptual tumpang tindih, kita mampu meletakkan hasil kita dalam literatur masih ada yang menggunakan rentang dari kerangka system kontrol. Namun, mengadopsi feedback / feedforward perbedaan memungkinkan kita untuk fokus pada penggunaan ukuran khas kinerja oleh manajer subunit dan dampak dari langkah-langkah individu membuat keputusan tanpa referensi untuk keterlibatan atasan atau untuk berbagai tingkat dari perhatian terhadap langkah-langkah khusus pada perbedaan poin dalam waktunya.

Baik umpan balik dan umpan kedepan tolok ukur kinerja merupakan bagian dari suatu sistem kontrol *cybernetic*. Perbedaan utama antara mereka adalah bahwa kontrol timbal balik berfokus pada penilaian hasil aktual sementara kontrol kedepan berfokus pada perumusan dan penggunaan prediksi (Emmanuel & Otley, 1985). Dalam menggunakan langkah-langkah untuk kontrol umpan balik, manajer menguji variasi antara aktual dan hasil yang diharapkan, dan kemudian bekerja untuk menentukan penyebabnya dari varians (Emmanuel, Otley, & Merchant, 1990; Preble, 1992). Dengan demikian penggunaan informasi kinerja sebagai mekanisme kontrol umpan balik menyediakan manajer dengan informasi tentang hasil yang tidak memenuhi harapan; bertindak sebagai katalis untuk identifikasi masalah. Ini merangsang pemecahan masalah, perlunya tindakan koreksi, dan pembelajaran organisasi, semua yang ada dalam domain aktivitas (Ferreira & Otley, 2009); demikian, manajer berfokus pada pencapaian tujuan saat ini (Nørreklit, 2000; Simons, 2000).

Namun, sementara penggunaan ukuran kinerja sebagai kontrol timbal balik meningkatkan kemampuan perusahaan untuk memenuhi harapan kinerja saat ini (Emmanuel et al., 1990; Simons, 2000) dan membantu manajer dalam memahami dampak dari keputusan masa lalu, tidak sedikit untuk meningkatkan kewaspadaan untuk masa depan (Nørreklit, 2000). Selain itu, untuk menunggu hasil yang akan direalisasikan untuk digunakan dalam kontrol timbal balik dapat menghasilkan penundaan waktu yang panjang waktu yang tidak dapat diterima untuk membuat keputusan yang efektif (Emmanuel et al, 1990;. Preble, 1992). Jadi manajer harus melengkapi kontrol timbal balik dengan informasi pengukuran kinerja umpan kedepan yang digunakan untuk memfasilitasi penetapan tujuan dan pengembangan tindakan rencana (Nørreklit, 2000).

Dalam menggunakan langkah-langkah untuk umpan kedepan, manajer memeriksa varians antara hasil prediksi dan yang diinginkan, dan bekerja untuk meminimalkan varians (Emmanuel et al, 1990.).

Seperti Emmanuel et al. (1990) mencatat, perencanaan adalah contoh yang terbaik dari umpan kedepan dan "tujuan utama mempersiapkan rencana adalah untuk mengkomunikasikan strategi yang dimaksudkan " (Simons, 2000, hal 32). Rencana ini membantu mengarahkan keberhasilan implementasi dari suatu organisasi yang dimaksudkan oleh strategi. Persetujuan umum mengenai strategi yang dimaksudkan dari posisi organisasi untuk secara efektif mengenali peluang strategis yang muncul dan keberhasilan mencari setiap kemampuan baru yang diperlukan untuk menangkap kesempatan ini. Dalam pengaturan pengukuran kinerja kontemporer, informasi kinerja sekarang mengambil kinerja driver yang memprediksi dampak pada hasil kinerja masa depan (Nørreklit, 2000). Preble (1992) mengacu pada umpan kedepan sebagai "Kemudi Kontrol" saat mana kinerja diperiksa bersama dengan informasi eksternal untuk memprediksi dan menilai kemungkinan hasil yang timbul dari program tindakan saat ini. Dengan demikian penggunaan ukuran kinerja sebagai alat signaling hasil masa depan, strategi berkomunikasi dan tujuan dan sebagai katalis untuk perencanaan dan penetapan tujuan meningkatkan kinerja masa depan perusahaan (Bisbe & Otley, 2004).

Berdasarkan penelitian tersebut di atas, maka hipotesis pertama dapat dirumuskan sebagai berikut:

H1. Semakin besar kesamaan antara tindakan memfasilitasi keputusan dan yang dianggap mereka untuk digunakan dalam evaluasi, semakin besar penggunaan langkah-langkah memfasilitasi keputusan untuk umpan balik dan umpan kedepan.

Dampak dari Penggunaan Pengukur Kinerja dan Evaluasi Pada Kemampuan Strategis

Dalam rangka untuk menangkap proses dimana penggunaan efektif pengukuran kinerja memfasilitasi keputusan diterjemahkan ke hasil organisasi, menarik kita pada teori berbasis sumber daya. Studi mengadopsi perspektif berbasis sumber daya menunjukkan sistem pengukuran kinerja yang tidak langsung mempengaruhi kinerja organisasi melalui dampaknya terhadap kemampuan strategis suatu organisasi (Henri, 2006; Widener, 2007). Perspektif sumber daya berdasarkan strategi menekankan pentingnya dalam memberikan kemampuan organisasi yang berarti untuk memobilisasi sumber daya untuk mencapai keunggulan kompetitif (Kogut & Zander, 1992). Kemampuan didefinisikan sebagai kekuatan suatu perusahaan didasarkan pada kombinasi sumber daya bekerja sama (Grant, 1991). Mereka akan sulit untuk meniru manajerial, organisasi, fungsional dan keterampilan teknologi yang menghasilkan sewa kewirausahaan (Teece et al, 1997.).

Untuk menyediakan sumber kemampuan keunggulan kompetitif harus tertanam dalam rutinitas organisasi (Grant, 1991) atau "pola praktek saat ini dan belajar "(Teece et al, 1997., p. 578). Teece et al. (1997) untuk menarik perhatian hubungan nilai di co-ordinative dan integratif rutinitas manajemen seperti sistem kontrol dalam memfasilitasi pengembangan kemampuan. Pengukuran kinerja kunci utama rutinitas organisasi yang bertindak sebagai yang terdahulu untuk kemampuan organisasi (Henri, 2006).

Literatur akuntansi telah mulai mengeksplorasi peran pengukuran kinerja dan sistem kontrol dalam memungkinkan perusahaan untuk mengeksplorasi driver kinerja fundamental ini (Henri, 2006; Widener, 2007). Literatur ini mengeksplorasi atribut dari sistem kontrol yang menghidupkan dan eksploitasi efektif menghambat kemampuan strategis. Sebagai contoh, Henri (2006) menyelidiki peran interaktif dan

diagnostik menggunakan ukuran kinerja dalam memungkinkan dan menghambat eksploitasi rentang kemampuan berorientasi masa depan. Kami mengadopsi perspektif yang sama dan model hubungan langsung antara kinerja pengukuran dan kinerja organisasi melalui dampak pengukuran kinerja pada pengambilan keputusan dan strategis kemampuan. Namun, di samping untuk pemodelan dampak penggunaan pengukuran kinerja masa depan kemampuan kita juga mengakui penggunaan pengukuran kinerja dalam mengelola kemampuan saat ini. Hal ini penting untuk perusahaan mencari stabilitas dan dinamisme.

Literatur Akuntansi manajemen kontemporer yang berkaitan dengan pengukuran kinerja mengungkapkan tema serupa ke literatur teori berbasis sumber daya dalam mengusulkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang dirancang dengan baik dapat mendorong media untuk fokus jangka panjang, investasi dalam wujud sumber pertumbuhan di masa depan, serta penilaian ulang konstan dan pengembangan kemampuan unit bisnis (Kaplan & Norton, 2001). Menggambar di Kaplan dan Norton (1996), Chenhall (2005, hal 400) berpendapat bahwa sistem pengukuran kinerja strategis "membantu dalam menilai efektivitas strategi yang ada dan memberikan dasar untuk belajar terkait dengan sukses mempengaruhi strategi ". Penyediaan rutin informasi kinerja adalah salah satu yang paling kritis dari kegiatan organisasi yang mempengaruhi keputusan manajerial dan membuat pengaruh persepsi posisi organisasi dalam lingkungan yang kompetitif (Simons, 2000).

Penggunaan umpan balik dari informasi kinerja memfasilitasi eksploitasi kemampuan yang ada (Maritan, 2001). Tanggapan tentang laporan hasil kinerja actual di penerapan kemampuan yang ada di strategis dan pengaturan kompetitif. Tanggapan tentang varians antara aktual dan hasil yang diharapkan bertujuan untuk menjaga performa di jalur, pengharapan untuk monitor, dan memungkinkan organisasi untuk mempelajari cara terbaik menggunakan kemampuan yang ada yang sudah ada dalam paradigma operasi (Preble, 1992; Batang, Evans, & Shulman, 1992). Namun, saat kinerja dibangun pada kekuatan yang ada dapat membusuk atau mengikis dari waktu ke waktu karena kegiatan salah urus (Größler, 2007), perubahan lingkungan (Simons, 2000), atau faktor lainnya. Dengan demikian, dalam perspektif berbasis sumber daya menyatakan bahwa Selain memanfaatkan kemampuan yang ada, perusahaan juga harus berkomitmen untuk mencari kemampuan baru dan menjadi waspada terhadap kebutuhan untuk perubahan strategis dalam rangka memberikan arah untuk keunggulan kompetitif di masa depan (Maritan, 2001).. Penggunaan informasi kinerja untuk umpan kedepan akan membantu memfasilitasi hasil ini karena peluang baru mungkin datang ke pencerahan selama proses perencanaan (Barney, 1991). Bukannya pemantauan untuk pengecualian dan memaksa organisasi untuk melakukan rencana yang ada, penggunaan informasi kinerja umpan kedepan berfokus pada dialog strategis dan menginformasikan perencanaan dan penetapan tujuan.

Kemampuan juga penting untuk pembaharuan mereka sendiri dan pertumbuhan. Literatur kemampuan dinamis menunjukkan bahwa kemampuan merupakan roda penggerak penting dalam sistem yang kritis untuk mempertahankan keunggulan kompetitif, kemampuan itu dapat berkembang baik dan mengikis dari waktu ke waktu, dan akhirnya, mereka itu "Bergantung satu sama lain "(Größler, 2007, hal 251). Hasil pembangunan strategi dari pemahaman tentang bagaimana sumber daya saat ini dan

kemampuan yang dapat diterapkan di wajah dari perubahan kondisi lingkungan untuk meningkatkan arus strategis saham saat ini, dan mengidentifikasi saham baru, sumber daya strategis dan kemampuan. (Größler, 2007). Artinya, untuk mencari kemampuan baru adalah tergantung sedemikian rupanya kesulitan sehingga tanggap terhadap ancaman dan peluang yang ada di bagian fungsi dari kemampuan perusahaan untuk leverage internal yang ada dan kemampuan eksternal untuk mengatasi perubahan lingkungan (Teece et al, 1997.). Berkumpulnya informasi kinerja sehubungan dengan kemampuan yang juga ada kendala perubahan berlebihan dan meningkatkan efisiensi belajar dan efektivitas (Teece et al, 1997.). Kemampuan baru diidentifikasi dalam sintesis dan penerapan arus kemampuan (Kogut & Zander, 1992) dan dipromosikan melalui penyebaran dan rekonfigurasi kemampuan yang ada dengan cara pergeseran amanat kebutuhan strategis (Eisenhardt & Martin, 2000). Jadi, kami berharap kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi kemampuan yang ada secara langsung akan memberitahukan manajemen dari perubahan lingkungan strategis yang akan merangsang yang harus dicari dan mengidentifikasi peluang-peluang baru.

Berdasarkan penelitian tersebut di atas, maka hipotesis kedua dapat dirumuskan sebagai berikut:

H2a. Semakin besar dan semakin luas langkah-langkah memfasilitasi keputusan yang digunakan oleh tingkat manajer SBU untuk kontrol timbal balik, semakin besar kapasitas SBU untuk mengeksploitasi kemampuan yang ada.

H2b. Semakin besar dan semakin luas langkah-langkah memfasilitasi keputusan yang digunakan oleh tingkat manajer SBU untuk kontrol kedepan, semakin besar kapasitas SBU untuk mencari dan mengidentifikasi kemampuan baru.

H2c. Semakin besar kapasitas dari SBU untuk mengeksploitasi kemampuan yang ada, semakin besar kapasitas SBU untuk mencari dan untuk mengidentifikasi kemampuan baru.

Dampak Eksploitasi Kemampuan Strategis Terhadap Kinerja

Konsisten dengan literatur pengukuran kinerja kontemporer dan perspektif berbasis sumber daya, kita melihat performa sebagai fungsi dari kemampuan unit bisnis untuk memanfaatkan kemampuan yang ada untuk mencapai strategi saat ini serta potensinya untuk beradaptasi dalam munculnya peluang dan ancaman (Barney, 1991; Grant, 1991). Pemanfaatan kemampuan saat ini dan menjadi siap untuk mengambil keuntungan dari posisi kemampuan baru perusahaan untuk membangun keunggulan kompetitif yang diperlukan untuk mempertahankan kinerja keduanya saat ini dan masa depan (Grant, 1991). Dalam studi cross-sectional kami tidak dapat trek atau mengantisipasi konsekuensi kinerja masa depan terkait dengan investasi saat ini dalam kemampuan baru. Akibatnya, pengembangan kemampuan baru itu sendiri sebuah hasil saat ini. Bagaimanapun, yang kami lakukan, dampak model dari memanfaatkan kemampuan ada pada kinerja saat ini. Berdasarkan penelitian tersebut di atas, maka hipotesis ketiga dapat dirumuskan sebagai berikut:

H3. Semakin besar kapasitas dari SBU untuk mengeksploitasi kemampuan yang ada, semakin tinggi tingkat kinerja SBU saat ini.

METODE

Penelitian ini ditempuh melalui penelitian survey dengan menyebarkan 176 Kuesioner. Dimana kuesioner yang kembali dan dapat diolah kedalam analisis data adalah sebanyak 47 kuesioner. Pengumpulan data yang dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model* (SEM) dengan menggunakan *software Partial Least Square* (PLS). PLS adalah model persamaan struktural (SEM) yang berbasis komponen atau varian (*variance*). Menurut Ghozali (2008:18) PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian. SEM yang berbasis kovarian umumnya menguji kausalitas/teori sedangkan PLS lebih bersifat *predictive model*.

Pengukuran variabel konstruksi

Widener (2007) Untuk mengaktifkan analisis jalur statistik nilai-nilai yang hilang telah Kuesioner menghasilkan informasi berkaitan penggunaan Pengukuran Kinerja dan Evaluasi yang mempengaruhi Strategi bisnis dan kinerja perusahaan saat ini. Langkah ini paling didasarkan pada instrumen yang ada digunakan oleh Bisbe & Otley, 2004; Day, 1994; Teece et al.,1997; Henri, 2006; Widener, 2007. Selain itu, ukuran penggunaan Pengukuran Kinerja dan Evaluasi berdasarkan pasal konseptual (Bisbe & Otley, 2004), Strategi bisnis (Teece et al.,1997) dan Kinerja (Henri, 2006; Pizzini, diganti dengan cara respon item.

Penggunaan Informasi Pengukuran kinerja (Memfasilitasi keputusan dan Mempengaruhi keputusan)

Sementara penelitian ini berfokus pada Informasi Pengukuran kinerja (Memfasilitasi keputusan dan Mempengaruhi keputusan), para responden ditanya apakah mereka menggunakan Agregat keuangan (AF) , Disaggregate keuangan (DAF), Internal proses (IP), berfokus pada pelanggan (CF) dan pembelajaran dan pertumbuhan (PLG) dalam pengukuran kinerja. Jika mereka menggunakan, mereka juga diminta untuk menggambarkan dengan skala-Likert bagaimana sistem yang komprehensif. Skala likert berkisar dari sistem yang sangat sederhana (skor 1) ke sistem formal yang sangat komprehensif (skor 7).

Penggunaan dari informasi pengukuran kinerja dalam evaluasi (feed-back dan feed-forward)

Studi ini berfokus pada Penggunaan dari informasi pengukuran kinerja dalam evaluasi (feed-back dan feed-forward). Kami mengukur umpan balik dan umpan kedepan dari informasi pengukuran kinerja dengan menggunakan delapan pertanyaan berdasarkan literatur yang masih ada (Bisbe & Otley, 2004; Chenhall, 2005; Emmanuel et al, 1990; Ittner, Larcker, & Randall., 2003; Kaplan & Norton, 1996; Simons, 2000).

Responden diminta untuk menilai sejauh mana mereka benar-benar menggunakan langkah-langkah untuk memfasilitasi keputusan: (a) menetapkan tujuan kinerja untuk unit usaha dan / atau karyawan unit bisnis; (b) pedoman pelaksanaan strategi, (c) mempromosikan pembelajaran organisasi, (d) menganalisis dampak keputusan masa lalu; (e) pemeriksaan ulang-prompt strategi dan sasaran, (f) mengembangkan rencana aksi, (g) mengkomunikasikan aspek penting dari strategi unit bisnis, dan (h) mengidentifikasi

kebutuhan untuk tindakan perbaikan. Huruf a, b, f dan g faktor pada beban 1, yang kita label kontrol umpan kedepan (FEED-FWD), sedangkan item c, d, e, dan h faktor pada beban 2, yang kita label kontrol umpan balik (FEEDBACK).

Dengan demikian, dari masing-masing pengukuran semua item ini dinilai dengan skala Likert tujuh poin yang didasarkan pada literature sebelumnya.

Kemampuan Strategis (Kemampuan Baru dan Kemampuan yang Ada)

Penulis menggambarkan pada prinsip-prinsip teori berbasis sumber daya dan kemampuan dinamis untuk tujuan mengembangkan ukuran dari kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi dan memperbarui kompetensi khas perusahaan (Day, 1994; Teece et al., 1997). Kami menanyakan kepada responden untuk menilai sejauh mana unit bisnis mereka mampu untuk: (a) mengeksploitasi kemampuan saat ini; (b) memperbaharui kemampuan saat ini; (c) pengertian kebutuhan untuk perubahan strategis, dan (d) mencari kemampuan baru dalam pencerahan tentang perlunya perubahan strategis. Sebuah analisis faktor kelima item mengungkapkan bahwa item c dan d faktor pada beban 1, yang kita sebut “kemampuan baru” (CAP_N) sementara huruf a dan b faktor pada beban 2, yang kita sebut “kemampuan yang ada” (CAP_E). Dengan demikian, dari masing-masing pengukuran semua item ini dinilai dengan skala Likert tujuh poin.

Kinerja SBU saat ini

Saya menangkap kinerja unit bisnis saat ini dengan bertanya ke responden untuk menilai kinerja relatif mereka selama masa tahun lalu terhadap pesaing (yang mana reverse skor 1 = 20% lebih baik dari pesaing, 7 = 20% lebih buruk dari pesaing); dan kinerja keseluruhan unit bisnis dengan harapan relatif (yang mana 1 = miskin, 7 = luar biasa). Kami menggunakan ukuran kinerja relatif seperti kinerja absolut tidak bermakna sebanding dengan seluruh kasus dan dari waktu ke waktu (Andrews, Carpenter, & Gowen, 2001). Kami mengukur kinerja relatif ini konsisten dengan literatur yang sering mengukur kinerja relatif terhadap pesaing dan harapan (Henri, 2006; Widener, 2007). Dengan demikian, dari masing-masing pengukuran semua item ini dinilai dengan skala Likert tujuh poin.

Deskriptif Responden

Teknik penarikan sampel pada penelitian ini adalah menggunakan *purposive sampling*, yaitu teknik penarikan sampel yang berdasarkan pada kriteria tertentu. Menurut ukuran sampel penelitian Comfrey dan Lee (1992) dalam Aryani (2009), skala kecukupan ukuran sampel yaitu sebesar 40 termasuk dalam kategori *fairly* dan telah memenuhi syarat penggunaan *Structural Equation Modelling (SEM)*. Dengan asumsi *response rate* responden sebesar 23% yang diharapkan maka kuesioner yang disebarakan sebanyak 176 eksemplar. Untuk meningkatkan *response rate*, penulis menggunakan metode penyampaian langsung dalam menyebarkan kuesioner sehingga *response rate* yang diperoleh sebesar 26.7% dari kuesioner yang dikirim dan telah sesuai dengan kriteria. Berikut ditunjukkan pada tabel 4.1

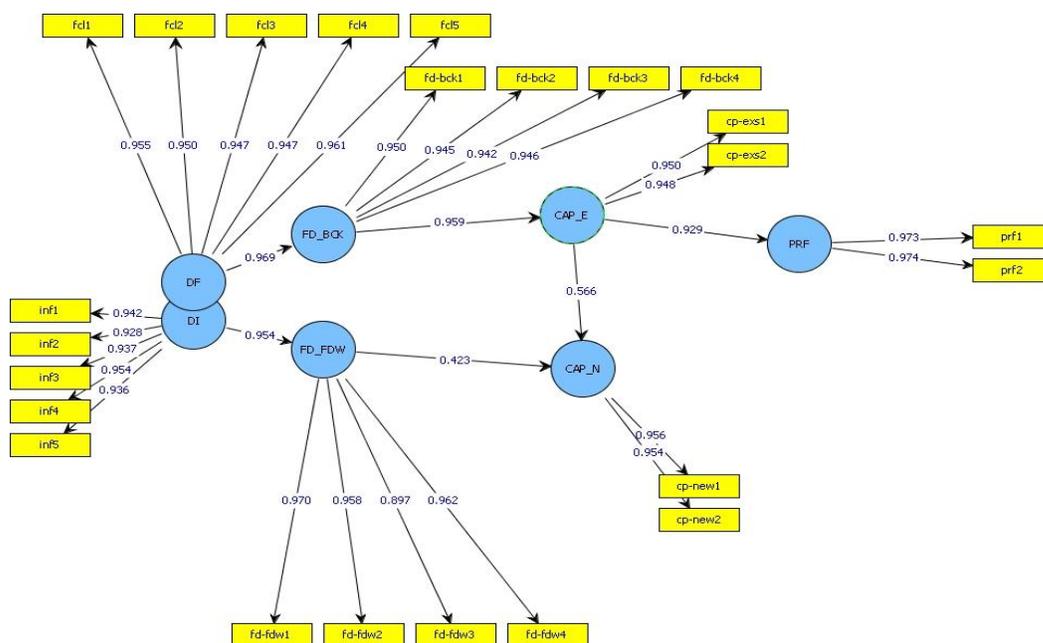
Hasil dari 47 responden diantaranya sebanyak 63.8% berjenis kelamin laki-laki dan 36.2% berjenis kelamin perempuan. Adapun tingkat usia responden dominan berada pada interval 30-45 tahun sebanyak 66%. Jabatan yang umumnya dimiliki oleh responden adalah manajer produksi 34%, manajer pemasaran 32% dan 34% adalah jabatan lain.

Tabel 1. Rincian Pengembalian Kuesioner

Keterangan	Jumlah
Penyampaian langsung	176
Kuesioner yang kembali	47
Total Kuesioner yang digunakan	47
Tingkat Pengembalian (Response Rate) (41/224 x 100%)	26.7%
Tingkat Pengembalian yang digunakan	26.7%

Sumber : Data primer diolah (2013)

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN



Gambar 1

Hipotesis 1 (H1). Hasil pengujian dari gambar 1 menunjukkan bahwa kesamaan umum antara peran pengukuran kinerja memfasilitasi keputusan dan mempengaruhi keputusan yang mendorong manajer untuk menggunakan tindakan memfasilitasi keputusan yang lebih untuk kedua variable umpan balik ($p < 0,05$) dan umpan kedepan ($p < 0,01$). Temuan ini konsisten dengan literatur yang menyarankan bahwa kecenderungan untuk menangkap peran pengukuran kinerja memfasilitasi

keputusan dalam mekanisme evaluasi berpotensi mendistorsi pengambilan keputusan dengan meningkatkan arti penting dari langkah-langkah memfasilitasi keputusan yang digabungkan dengan evaluasi relative. Sedangkan peran mekanisme evaluasi dalam upaya mengarahkan dapat diakui secara luas, studi ini merupakan dampak penggunaan langkah-langkah spesifik evaluasi yang dirancang untuk memfasilitasi keputusan. Dengan demikian, evaluasi merupakan link penting dalam struktur pengendalian organisasi (Ferreira & Otley, 2009).

Hipotesis 2 (H2). Hasil pengujian dari gambar 1 menunjukkan dukungan untuk hipotesis 2 yang dibagi menjadi 3: H2a, H2b dan H3c. Penggunaan tindakan memfasilitasi keputusan untuk kontrol umpan balik akan berpengaruh secara positif terkait dengan kemampuan perusahaan untuk mengeksploitasi kemampuan strategis yang ada ($p < 0,05$), sedangkan Sejalan dengan peningkatan menggunakan langkah-langkah tersebut untuk kontrol umpan kedepan secara positif terkait dengan kapasitas perusahaan untuk mengidentifikasi dan mengembangkan kemampuan strategis baru ($p < 0,01$). Kedua hasil memberikan dukungan untuk masing-masing H2a dan H2b. Sebagai perusahaan, kapasitas untuk memanfaatkan kemampuan yang ada akan meningkat begitu juga ketidak mampuannya untuk mengejar kemampuan baru memberikan dukungan untuk H2c ($p < 0,05$). Temuan ini menunjukkan bahwa mendorong manajer untuk memasukkan ukuran kinerja yang dianggap berguna untuk mengelola bisnis mereka ke proses pengambilan keputusan penting mereka dalam mengarahkan perhatian mereka untuk memperbaiki tidak hanya dalam mobilisasi sumber daya untuk hasil yang langsung, tetapi juga terhadap identifikasi dan pengembangan sumber-sumber keuntungan kompetitif untuk jangka panjang.

Hipotesis 3 (H3). Hasil pengujian dari gambar 1 menunjukan dukungan untuk hipotesis 3. Saya menemukan dukungan untuk H3 ($p < 0,01$) bahwa ada kecenderungan lebih besar hasil kinerja saat ini di perusahaan karena perusahaan lebih mampu mengeksploitasi kemampuan mereka yang ada. Secara keseluruhan hasil ini menunjukkan bahwa semakin tinggi tingkat kesamaan antara set pengukuran kinerja memfasilitasi keputusan dan mempengaruhi keputusan terkait dengan penggunaan lebih besar informasi pengukuran kinerja, pengembangan kemampuan strategis dan hasil kinerja subunit yang lebih tinggi. Secara bersama-sama hasil ini memberikan bukti cross sectional yang menunjukkan beberapa implikasi variasi antara memfasilitasi keputusan dan mempengaruhi keputusan metrik kinerja.

PENUTUP

Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis peran pengukuran kinerja dan evaluasi dalam membangun kemampuan. Dengan menggunakan metode *survey* dan hubungan ini pada akhirnya akan berdampak pada Kinerja. Saya menyelidiki cara di mana interaksi antara pengukuran kinerja dan dampak evaluasi yang digunakan manajerial dari pengukuran informasi kinerja. Disana relatif sedikit bukti empiris untuk menentukan apakah sistem seperti itu akan mencapai tujuan yang mereka maksudkan jika mereka tidak tercermin dalam skema evaluasi dan reward (Kelly, 2007; Ullrich & Tuttle, 2004). Selain itu

saya juga mempertimbangkan implikasi dari pengambilan keputusan yang menggunakan sistem pengukuran kinerja kontemporer untuk mengeksplorasi dan mengembangkan kemampuan strategis untuk keunggulan kompetitif yang berkelanjutan.

Data yang dikumpulkan untuk penelitian ini mendukung model struktural di mana dan sejauh mana langkah-langkah decision-facilitating yang diambil dalam mekanisme evaluasi mempengaruhi penggunaan langkah-langkah tersebut, yang pada gilirannya berdampak pada kemampuan strategis dan kinerja unit bisnis, sehingga memberikan bukti awal pada proses melalui sistem pengukuran kinerja kontemporer yang dapat mempengaruhi hasil kinerja.

Berdasarkan pembahasan yang telah dilakukan sebelumnya, maka dapat disimpulkan bahwa semua hipotesis dalam penelitian ini berhubungan positif signifikan dengan masing-masing variable konstruk. Secara bersama-sama studi ini mencerminkan pentingnya untuk menyerang keseimbangan dalam penggunaan pengukuran kinerja untuk mendukung kemampuan saat ini dan masa depan sebagai cara mengamankan keunggulan kompetitif dalam sebuah perubahan lingkungan yang kompetitif.

Identifikasi dalam penelitian ini adalah efek gabungan yang signifikan antara peran ukuran kinerja memfasilitasi keputusan dan mempengaruhi keputusan, menunjukkan penelitian selanjutnya agar berusaha untuk lebih memahami cara peran dampak informasi tentang pengambilan keputusan, terutama dalam situasi di mana peran dampak informasi berpotensi berlawanan daripada saling menguatkan. Akan menarik untuk memeriksa secara lebih mendalam interaksi antara peran pengukuran kinerja dalam konteks dari pengukuran kinerja yang spesifik terfokus lebih atau kurang intens tentang langkah-langkah keuangan, serta dampak interaksi pada keputusan individu seperti menggunakan sebagai pembelajaran, daripada menggunakan keseluruhan pola.

DAFTAR PUSTAKA

- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). *The effects of the interactive use of management control systems on product innovation*. Accounting, Organizations and Society, 29(8), 709–737.
- Chenhall, R. H. (2005). *Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: An exploratory study*. Accounting, Organizations and Society, 30, 395–422.
- Ghozali, Imam. 2008. *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square*, Edisi 2, Semarang : Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Größler, A. (2007). *A dynamic view on strategic resources and capabilities applied to an example from the manufacturing strategy literature*. Journal of Manufacturing Technology Management, 18(3), 250–266.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randall, T. (2003). *Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms*. Accounting, Organizations and Society, 28(7–8).
- Nørreklit, H. (2000). *The balance on the balanced scorecard – A critical analysis of some of its assumptions*. Management Accounting Research, 11(1), 65–88.
- Otley, D. T. (1999). *Performance management: A framework for management control systems research*. Management Accounting Research, 10(4), 363–382.
- Sprinkle, G. B. (2003). *Perspectives on experimental research in managerial accounting*. Accounting, Organizations and Society, 28(2–3), 287–318.

- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). *Dynamic capabilities and strategic management*. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533.
- Van Veen-Dirks, P. (2010). *Different use of performance measures: The evaluation versus reward of production managers*. *Accounting, Organizations and Society*, 35(2), 141–164.
- Widener, S. K. (2007). *An empirical analysis of the levers of control framework*. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7/8), 757–788.