



SISTEM PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI BERORIENTASI STRATEGI

Suatu Perspektif pada Industri Perbankan

Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., CA., Akt

**SISTEM PENGUKURAN KINERJA ORGANISASI
BERORIENTASI STRATEGI:
SUATU PERSPEKTIF PADA INDUSTRI PERBANKAN**

karya Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., CA., Akt

Copyright © 2016, Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., CA., Akt

Hak cipta dilindungi undang-undang
All rights reserved

Pewajah Sampul: Giet—Change Creative
Pewajah Isi: EMW—Change Creative
Editor Materi: Dr. Nurdiono, S.E., M.M., Akt, CPA, CA

Cetakan I: Januari 2016

ISBN: 978-602-372-104-7

SMART
(imprint CHANGE PUBLICATION)

Jl. Rambutan III No. 26,
Pejaten Barat, Pasar Minggu 12510,
Jakarta Selatan, INDONESIA

Telp. +62 (21) 7919 6708

Fax: +62 (21) 79187429

“Like” us on Facebook: Change Publisher

Follow us on Twitter: @penerbitchange

Email: changepublisher@gmail.com

Web: changepublications.com



DAFTAR ISI

KATA PENGANTAR — v

Bab 1 Pendahuluan — 1

Bab 2 Perkembangan Sistem Pengukuran Kinerja — 15

Bab 3 Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja — 57

Bab 4 Deskripsi Implementasi Sistem Pengukuran Kinerja — 99

Bab 5 Kesimpulan — 119

DAFTAR PUSTAKA — 135

TENTANG PENULIS — 161





KATA PENGANTAR

PUJI SYUKUR SAYA PANJATKAN KEPADA ALLAH SWT KARENA BERKAT ridho dan kuasa-Nya, penulis dapat menyelesaikan buku “Sistem Pengukuran Kinerja Organisasi Berorientasi Strategi: Suatu Perspektif pada Industri Perbankan”. Buku ini disusun sebagai buku referensi bagi praktisi maupun akademisi yang ingin mempelajari bagaimana sistem pengukuran kinerja pada industri perbankan. Penulis menyadari bahwa industri perbankan merupakan industri yang sangat unik karena industri perbankan mempunyai persaingan yang ketat dengan kompetitornya. Untuk memenangkan persaingan tersebut, masing-masing perusahaan harus mempunyai diferensi dalam hal pelayanan maupun produk.

Masing-masing bagian atau divisi disyaratkan mempunyai target-target yang jelas atau kegiatan yang akan mereka lakukan pada periode tertentu. Agar target-target tersebut dapat terlaksana dengan baik, penggunaan sistem pengukuran kinerja sangat berguna baik individual dalam organisasi untuk melihat dan

mengukur pencapaian yang mereka lakukan dan mensejajarkan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya.

Buku ini merupakan buku referensi bagi praktisi maupun akademisi untuk meningkatkan pengetahuan dalam pengajaran serta perencanaan mengenai pengukuran kinerja. Berbeda dengan buku-buku yang lain, buku ini juga memuat bagaimana desain karakteristik pengukuran kinerja yang terjadi pada industri, khususnya industri perbankan. Desain dan karakteristik tersebut ditulis berdasarkan hasil penelitian melalui wawancara terhadap pimpinan organisasi yang mana dapat membantu akademisi dan praktisi dalam menambah wacana pada bidang mereka masing-masing.

Penulis menyadari bahwa buku ini masih memiliki kekurangan di sana-sini. Oleh karena itu, kritik dan saran dari pengguna buku ini sangat membantu penulis dalam perbaikan untuk edisi berikutnya. Akhir kata saya ucapkan terima kasih.

Salam hangat,

Bandar Lampung, 16 November 2013

Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt., CA.

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Sistem Pengukuran Kinerja berbasis keuangan/akuntansi telah menjadi tolok ukur penilaian kinerja dalam tataran pengukuran kinerja secara tradisional. Akan tetapi, banyak peneliti berusaha untuk memperkenalkan suatu sistem pengukuran kinerja strategik (*Strategic Performance Measurement System-SPMS*) sebagai respon atas kelemahan dalam penggunaan pengukuran kinerja yang hanya berdasarkan pada kinerja keuangan saja (Bititci, Carrie, & McDevitt, 1997; Ittner, Larcker, & Randall, 2003; Kaplan & Norton, 1992; 1996). Akan tetapi, penelitian mengenai SPMS, khususnya *balance scorecard* (BSC) memberikan hasil yang bertentangan. Hoque dan James (2000) berpendapat bahwa SPMS memiliki hubungan positif terhadap kinerja organisasi. Lain halnya dengan Ittner, Larcker dan Randall (2003) yang menemukan hasil yang berlawanan. Demikian pula, Neely & Bourne (2000) menemukan bahwa hanya 30 persen organisasi sukses dalam menerapkan sistem pengukuran kinerja strategik seperti *balanced scorecard*. Dengan

demikian, tujuan dari buku ini adalah menjelaskan bagaimana karakteristik SPMS yang terintegrasi (selanjutnya disebut RIS-PM: *Reliance on Integrative Strategic Performance Measurement*) dengan: 1) hubungan strategik dengan operasional, 2) dan aspek internal karyawan, dapat memberikan *competitive advantage* pada strategi diferensiasi dan strategi biaya rendah.

1.2 Permasalahan

Sama halnya dengan Chenhall (2005) dan Hall (2008), penulis mengkaji karakteristik SPMS bukan dengan mengimplementasikan alat SPMS tertentu. Meskipun ada beberapa dukungan untuk pertumbuhan implementasi BSC. Namun demikian, karakteristik dimensi informasi dari sistem tidak dibahas dalam studi ini (Chenhall, 2005, hlm. 396). Pada kajian sebelumnya, pembahasan karakteristik SPMS banyak berorientasi pada perusahaan manufaktur. Oleh karena itu, pada buku ini, penulis mengkaji karakteristik SPMS pada industri jasa. Pemilihan sektor jasa didasari alasan, sebagai berikut:

- 1) Sektor jasa merupakan sektor yang penting karena memberikan kontribusi yang signifikan terhadap perekonomian global (Beyers, 2010; Goodale, Kuratko, & Hornsby, 2008; Kellogg & Nie, 1995; Khatri, Baveja, Agrawal, & Brown, 2010; Machuca, González-Zamora, & Aguilar-Escobar, 2007; Spohrer & Maglio, 2008);
- 2) Diskusi tentang sistem pengukuran kinerja, seperti dalam pemilihan sistem pengukuran kinerja (*Performance Measurement Systems-PMS*) yang tepat pada sektor jasa, khusus-

nya di lembaga keuangan, masih menjadi perdebatan yang menarik (Ittner et al, 2003, hal 722);

- 3) Sektor jasa mempunyai karakter yang unik, yaitu: tidak berwujud, heterogenitas, ketidakterpisahan produksi dan konsumsi dan tidak permanen (Auzair & Langfield-Smith, 2005; Lovelock & Gummesson, 2004; Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985) sehingga tidak bisa disamakan dengan industri manufaktur (Auzair & Langfield-Smith, 2005).

Dari sektor jasa, penulis mempersempit observasi menjadi sebuah studi kasus pada lembaga keuangan di Indonesia. Pemilihan lembaga keuangan Indonesia sebagai sampel tulisan ini karena dua alasan, yaitu:

- 1) Kebanyakan studi dari lembaga keuangan telah banyak dilakukan di Amerika Utara dan negara-negara barat lainnya. Namun demikian, kajian di negara-negara berkembang, khususnya Indonesia masih sedikit;
- 2) Lembaga keuangan Indonesia memiliki pengalaman yang sangat buruk selama krisis moneter pada tahun 1997/1998 dengan dilikuidasinya 16 bank. Sejak krisis ini, pemerintah Indonesia telah membuat komitmen yang kuat untuk memulihkan kepercayaan masyarakat terhadap sistem keuangan negara dengan pengelolaan yang baik (Rhodes, Walsh, & Lok, 2008).

1.3 Metodologi pemecahan masalah

Untuk menjawab permasalahan ini, penulis melakukan study dengan menggunakan *sequential mixed methods*.

Penggunaan metode sequential mixed method adalah untuk mendapatkan hasil yang lebih mendalam atas permasalahan yang hendak diteliti. Adapun sequential mixed method yang digunakan adalah dengan sequential exploratory mixed method yaitu penulis melakukan riset dengan menggunakan kualitatif terlebih dahulu. Alasan untuk melakukan studi kualitatif dikarenakan penulis ingin memperoleh informasi mendalam mengenai sistem pengukuran kinerja yang ada di perusahaan perbankan. Seperti yang telah dijelaskan pada bagian sebelumnya. Permasalahan yang ada adalah penelitian-penelitian terdahulu menjelaskan sistem pengukuran kinerja pada perusahaan manufaktur. Sehingga, dengan adanya perbedaan antara industri manufaktur dan jasa, menyebabkan konsep sistem pengukuran kinerja di perbankan tidak dapat disamakan dengan yang ada di perusahaan manufaktur.

Setelah menulis melakukan studi kualitatif dengan mewawancarai manager di Industri perbankan, kemudian hasil dari wawancara akan digunakan dalam pengembangan kuesioner yang akan dilakukan studi kualitatif.

1.4 Kontribusi

Buku ini memberikan kontribusi penting sebagai referensi akademik bidang akuntansi manajemen, khususnya yang berkaitan dengan sistem pengukuran kinerja. Perhatian pemerhati terhadap sistem pengukuran kinerja sangat tinggi di negara maju karena mereka menyadari bahwa sistem pengukuran kinerja tidak hanya berfungsi sebagai alat ukur diagnostik atas kegiatan operasi yang telah terjadi pada periode sebelumnya. Akan tetapi

pengukuran kinerja juga mempunyai fungsi interaktif untuk menelusuri pencapaian strategi dan perubahan-perubahan strategik atas aktivitas operasional organisasi pada periode berjalan. Seperti telah disebutkan di atas, pembahasan baik buku maupun kajian mengenai pengukuran kinerja di industri keuangan Indonesia dalam satu dekade setelah krisis hampir tidak dapat ditemukan. Sebaliknya, dalam beberapa tahun terakhir, sektor keuangan Indonesia telah mengalami pertumbuhan yang cepat dan berdaya saing. Sebagai contoh, rata-rata pertumbuhan lembaga pembiayaan di Indonesia meningkat sebesar 15% dalam tiga tahun terakhir (IFSA, 2011).

1. 5 Sekilas Mengenai Sistem Pengukuran Kinerja Strategik (*Strategic Performance Measurement System-SPMS*)

SPMS dihasilkan dari kombinasi RAPM (*Reliance on Accounting Performance Measurement*) dan teori-teori baru dari SPM (*Strategic Performance Measurement*) integratif. Sifat dari karakteristik SPMS memiliki dua komponen, yaitu: hubungan antara strategik dan operasional (Chenhall, 2005; Kaplan & Norton, 1996) dan aspek internal karyawan. Penulis menganggap bahwa aspek internal karyawan merupakan hal yang penting karena keberhasilan pelaksanaan SPM integratif tergantung pada aspek perilaku dari orang yang mengoperasikan sistem pengukuran (Bititci, Nudurupati, Turner, & Creighton, 2002; de Waal, 2003; Elzinga, Albronda, & Kluijtmans, 2009). Selain itu, pentingnya aspek perilaku juga diungkapkan oleh Dunk (2003, p, 793-794) yang menjelaskan

bahwa “Mengelola perilaku merupakan masalah yang penting dalam organisasi, [. . .] untuk mengidentifikasi faktor-faktor penyusun yang berpengaruh terhadap perilaku [karyawan] dan pada gilirannya, akan berdampak pada kinerja.”

Namun, salah satu keterbatasan dari pengukuran kinerja akuntansi (*Accounting Performance Measurement-APM*) adalah APM tidak memberikan manfaat bagi karyawan (Davis & Albright, 2004; Ittner & Larcker, 1998) dan cenderung menciptakan perilaku disfungsional pada karyawan (Argyris, 1952; Hopwood, 1972). Oleh karena itu, jika RISPM memiliki keterkaitan dengan aspek internal karyawan maka terdapat implikasi bahwa karyawan akan lebih menyadari strategi organisasi dan memahami hubungan antara perbaikan operasional dan tujuan organisasi (Elzinga et al., 2009). Misalnya, Sholihin dkk. (2010) menemukan bahwa ketika *Reliance on Multiple Performance Measurement* (RMPM) tidak berhubungan dengan *benefit* dan *reward* karyawan, maka karyawan akan memiliki motivasi yang rendah dalam menjalankan strategi organisasi.

Selain itu, hasil penelitian tentang pelaksanaan SPMS yang dipengaruhi oleh aspek internal karyawan juga menunjukkan hasil yang membingungkan. Lebih spesifiknya, Malina dan Selto (2001) menemukan bahwa masalah yang timbul dari pelaksanaan *balance scorecard* adalah masalah ketepatan atau subjektivitas pengukuran, kurangnya partisipasi dan komunikasi satu arah serta tolok ukur yang tidak layak digunakan dalam evaluasi. Demikian pula, Wong-On-Wing dkk. (2007) menemukan bahwa pelaksanaan BSC mungkin tidak dapat mengurangi bias

yang akan menyebabkan konflik antara manajemen puncak dan manajer tingkat yang lebih rendah.

Investigasi atas SPMS juga harus berhati-hati karena dapat terjadi kegagalan dalam meningkatkan kinerja manajerial (Hall, 2008; Sholihin et al, 2010). Hall (2008) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang komprehensif tidak memiliki efek langsung terhadap kinerja manajerial kecuali jika tidak dimediasi oleh aspek perilaku dari kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis. Sholihin dkk. (2010) juga menegaskan bahwa RMPM hanya memengaruhi kinerja manajerial secara tidak langsung melalui efek kontinjensi pada spesifisitas dan kesulitan tujuan.

Berdasarkan analisis di atas, penulis memasukkan aspek internal karyawan dalam komponen SPMS dengan alasan, jika ukuran kinerja strategik berhubungan dengan karyawan maka akan memengaruhi motivasi karyawan untuk mencapai tujuan masing-masing. Selain itu, kontribusi setiap karyawan juga dapat mendukung tujuan organisasi secara keseluruhan (Hall, 2008; Kaplan & Norton, 1992). Pernyataan, “Sebuah organisasi yang memiliki kinerja baik adalah organisasi yang berhasil mencapai tujuannya.” (Otley, 1999, hlm. 364) mendukung argumen ini. Dengan demikian, pengukuran kinerja strategik integratif yang bergantung pada hubungan strategik dan operasional dan terkait dengan peningkatan aspek internal karyawan dapat mewujudkan hasil organisasi yang diinginkan. Terakhir, penulis menyebutkan bahwa pengukuran kinerja ini sebagai *Reliance Integrative Strategic Performance Measurement* (RISPM). Keuntungan dari RISPM adalah untuk:

1. Menghilangkan efek dari RAPM yang merangsang perilaku disfungsional (Hopwood, 1972).
2. Mengakomodasi aspek internal karyawan dalam mencapai tujuan organisasi.
3. Menyebarkan strategi dan menghubungkan tindakan operasional yang didasarkan pada tujuan strategik yang dapat ditemukan dalam karakteristik *Integrative Strategic Performance Measurement*-ISPM (Chenhall, 2005; Kaplan & Norton, 1992, 1996; Otley, 1999; Wouters & Sportel, 2005).

SUMBER BACAAN

- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budgets on People*. Ithaca, New York: The Controllershship Foundation.
- Auzair, S. M., and Langfield-Smith, K. (2005) 'The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations', *Management Accounting Research*, Vol. 16 No. 4, pp. 399-421.
- Beyers, W. (2010) 'Determinants of change in service employment in the United States 1998-2005: findings based on a new classification of industries', *Service Industries Journal*, Vol. 30 No. 4, pp. 531-547.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., and McDevitt, L. (1997) 'Integrated performance measurement systems: a development guide', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, pp. 522-534.
- Bititci, U. S., Nudurupati, S. S., Turner, T. J., and Creighton, S. (2002) 'Web enabled performance measurement systems: Management implications', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No. 11, pp. 1273-1287.
- Chenhall, R. H. (2005) 'Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing,

learning and strategic outcomes: an exploratory study', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30 No. 5, pp. 395-422.

Cloninger, P. A., and Oviatt, B. (2007) 'Service Content and the Internationalization of Young Ventures: An Empirical Test', *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 31 No. 2, pp. 233-256.

Davis, S., and Albright, T. (2004) 'An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance', *Management Accounting Research*, Vol. 15 No. 2, pp. 135-153.

de Waal, A. (2003) 'Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems', *Management Decision*, Vol. 41 No. 8, pp. 688-697.

Dunk, A. S. (2003) 'Moderated regression, constructs and measurement in management accounting: a reflection', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 No. 7-8, pp. 793-802.

Elzinga, T., Albronda, B., and Kluijtmans, F. (2009) 'Behavioral factors influencing performance management system's use', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58 No. 6, pp. 508-522.

Goodale, J. C., Kuratko, D. F., and Hornsby, J. S. (2008) 'Influence factors for operational control and compensation in professional service firms', *Journal of Operations Management*, Vol. 26 No. 5, pp. 669-688.

Hall, M. (2008) 'The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empower-

- ment and managerial performance', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 No. 2-3, pp. 141-163.
- Hopwood, A. G. (1972) 'An Empirical Study of the Role of Accounting data in Performance Evaluation', *Journal of Accounting Research*, Vol. 10, pp. 156-182.
- Hoque, Z., and James, W. (2000) 'Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. (cover story)', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 1-17.
- IFSA. (2011) 'Multifinance growth target is 20% in the current years ', *Indonesian Financial Services Association News* Vol.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., and Sirmon, D. G. (2003) 'A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions', *Journal of Management*, Vol. 29 No. 6, pp. 963-989.
- Ittner, C. D., and Larcker, D. F. (1998) 'Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 205-238.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., and Randall, T. (2003) 'Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms', *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 28 No. 7/8, pp. 715.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1992) 'The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance', *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996) 'Linking the Balanced Scorecard to Strategy', *California Management Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 53-79.

- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2005) 'The office of strategy management', *Harvard Business Review*, Vol. No. Oktober, pp. 72-80.
- Kathuria, R., and Porth, S. J. (2003) 'Strategy-managerial characteristics alignment and performance: A manufacturing perspective', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, pp. 255-276.
- Kellogg, D. L., and Nie, W. (1995) 'A framework for strategic service management', *Journal of Operations Management*, Vol. 13 No. 4, pp. 323-337.
- Khatri, N., Baveja, A., Agrawal, N. M., and Brown, G. D. (2010) 'HR and IT capabilities and complementarities in knowledge-intensive services', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No. 15, pp. 2889-2909.
- López, S. P., José, M. M. P., and Ordás, C. J. V. (2005) 'Organizational learning as a determining factor in business performance', *The learning organization*, Vol. 12 No. 3, pp. 227-245.
- Lovelock, C., and Gummesson, E. (2004) 'Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives', *Journal of Service Research*, Vol. 7 No. 1, pp. 20-41.
- Lynch, R. L., and Cross, K. (1991). *Measure up!*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers
- Machuca, J. A. D., González-Zamora, M. d. M., and Aguilar-Escobar, V. G. (2007) 'Service Operations Management research', *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No. 3, pp. 585-603.

- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of management accounting research*, 13 (1), 47-90.
- Neely, A., and Bourne, M. (2000) 'Why measurement initiatives fail', *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, pp. 3-7.
- Otley, D. (1999) 'Performance management: a framework for management control systems research', *Management Accounting Research*, Vol. 10 No. 4, pp. 363-382.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1985) 'A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research', *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 4, pp. 41-50.
- Patterson, P. G., and Cicic, M. (1995) 'A Typology of Service Firms in International Markets: An Empirical Investigation', *Journal of International Marketing*, Vol. 3 No. 4, pp. 57-83.
- Perera, S., Harrison, G., and Poole, M. (1997) 'Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: A research note', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22 No. 6, pp. 557-572.
- Porter, M. E. (1996) 'What Is Strategy?', *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 6, pp. 61-78.
- Rhodes, J., Walsh, P., and Lok, P. (2008) 'Convergence and divergence issues in strategic management - Indonesia's experience with the Balanced Scorecard in HR management', *The international Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No. 6, pp. 1170-1185.

- Sholihin, M., Pike, R., and Mangena, M. (2010) 'Reliance on multiple performance measures and manager performance', *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 11 No. 1, pp. 24-42.
- Sinkula, J. M. (1994) 'Market Information Processing and Organizational Learning', *The Journal of Marketing*, Vol. 58 No. 1, pp. 35-45.
- Slater, S. F., and Narver, J. C. (1995) 'Market orientation and the learning organization', *Journal of Marketing*, Vol. 59 No. 3, pp. 63.
- Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., and Gruhl, D. (2007) 'Steps Toward a Science of Service Systems', *Computer*, Vol. 40 No. 1, pp. 71-77.
- Spohrer, J., and Maglio, P. P. (2008) 'The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value', *Production & Operations Management*, Vol. 17 No. 3, pp. 238-246.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., Li, W., and Yang, D. (2007) 'Reducing conflict in balanced scorecard evaluations', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32 No. 4-5, pp. 363-377.
- Wouters, M., and Sportel, M. (2005) 'The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, pp. 1062-1082.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., and Berry, L. L. (1985) 'Problems and Strategies in Services Marketing', *Journal of Marketing*, Vol. 49 No. 2, pp. 33-46.

PERKEMBANGAN SISTEM PENGUKURAN KINERJA

2.1. *Reliance on Integratif Performance Measurement (RISPM)*

RISPM berasal dari gabungan kombinasi *Reliance on Accounting Performance Measurement* (RAPM) dan teori-teori baru tentang *Integrative Strategic Performance Measurement* (ISPM). Dalam buku ini, penulis memperluas definisi SPMS dari kajian Chenhall (2005) tentang SPMS integratif. Integratif memiliki makna bahwa pengukuran kinerja memiliki “aspek generik, termasuk informasi yang memberikan pemahaman tentang sebab-akibat hubungan antara operasi, strategi dan tujuan serta antara berbagai aspek dalam rantai nilai” (Chenhall, 2005, hlm. 396). Istilah integratif lebih dipilih daripada istilah komprehensif karena pengukuran kinerja memiliki hubungan yang erat antarunit atau divisi lain. Apabila dalam PMS terjadi masalah dalam satu unit atau divisi maka hal tersebut akan berdampak pada unit atau divisi lain. Menurut argumen ini, aspek integratif dari SPMS dipilih karena memiliki karakteristik tidak hanya memberikan efek kausal pada berbagai aspek akan tetapi,

mencakup juga informasi yang kompeherensif tentang kegiatan operasional dan strategi. Berikut ini merupakan sub-bagian yang akan membahas RAPM dan teori-teori baru tentang SPM integratif dan atribut RISPM.

2.2. *Relianceon Accounting Performance Measurement (RAPM)*

2.2.1. Perkembangan *Relianceon Accounting Performance Measurement (RAPM)*

Kajian bidang akuntansi manajemen telah menaruh perhatian khusus pada efek dari kontrol anggaran terhadap kinerja (Hartmann, 2000; Otley & Pollanen, 2000). Namun pada perkembangan berikutnya, arah kajian mulai menyentuh peran informasi akuntansi terhadap perilaku individu. Informasi akuntansi tersebut mulai diperkenalkan dan dinamai dengan *Reliance on Accounting Performance Measurement* (Hartmann, 2000, p.451). Brownell dan Dunk (1991 p. 703) memandang RAPM ini sebagai “satu-satunya kritik yang terorganisir atas studi empiris dalam akuntansi manajemen saat ini”. Harrison (1993 p. 319) mendefinisikan RAPM sebagai: “[...] sejauh mana atasan mengandalkan dan menekankan kriteria kinerja mereka yang diukur berdasarkan akuntansi dan keuangan, seperti yang ditetapkan sebelumnya sebagai target anggaran.”

Ketertarikan awal pada RAPM bermula dari para ilmuwan, seperti: Argyris (1952) yang mengamati keterlibatan manusia (individu) dalam penganggaran (lihat: Hartmann, 2000). Faktanya, meskipun Otley dan Fakiolas (2000) mengasumsikan bahwa pengembangan disain RAPM berasal dari Hopwood

(1972), namun demikian studi Briers dan Hirst (1990) dan Hartmann (2000) menganggap bahwa kajian sebelumnya yang dilakukan oleh Argyris (1952) sudah membahas pengaruh anggaran terhadap perilaku.

Dalam studinya, Argyris (1952) menemukan bahwa anggaran dipandang sebagai “alat menekan” individu yang akhirnya dapat menyebabkan sikap negatif dari supervisor. Seperti dikutip dalam Hartmann (2000), Argyris (1952) memberikan dua kontribusi penting, yaitu: 1) pentingnya pencocokan pemahaman anggaran dengan perilaku manusia dan 2) kontrol kecenderungan alami perilaku disfungsional dengan menggunakan anggaran sebagai alat kontrol.

Berdasarkan studi Argyris (1952), Hopwood (1972) kemudian mengeksplorasi konsep Argyris tersebut. Hopwood fokus pada gaya evaluasi yang digunakan oleh atasan dalam mengevaluasi bawahannya. Model evaluasi tersebut dapat dikelompokkan menjadi tiga model pengawasan, yaitu: 1) *The Budget-Constrained (BC) style*, 2) *Profit Conscious (PC) style* dan 3) *the Non-Accounting (NA) style*. Dalam studi ini, Hopwood membedakan gaya berdasarkan frekuensi dan cara di mana informasi anggaran digunakan. Dia menemukan bahwa gaya BC secara signifikan berkorelasi dengan ketegangan hubungan kerja. Selanjutnya, aplikasi yang tepat dari gaya BC mengarah kepada “tingkat ketidakpercayaan yang lebih tinggi atas manipulasi data, persaingan dan disfungsional pengambilan keputusan terhadap biaya, layanan pelanggan dan inovasi” (Vagneur & Peiperl, 2000, p. 512). Oleh karena itu, dengan menggunakan BC-style untuk mengevaluasi kinerja manajerial

dapat mengakibatkan efek yang merugikan karena dapat menyebabkan perilaku menyimpang (*dysfunctional behavior*) bagi karyawan (Briers & Hirst, 1990; Vagneur & Peiperl, 2000).

Otley (1978) melakukan kajian yang serupa dengan Hopwood. Akan tetapi, dia memodifikasi unsur-unsur variabel kajian. Misalnya, objek kajian Hopwood adalah manajer pusat biaya perusahaan manufaktur di USA yang terintegrasi sedangkan Otley mengamati manajer pusat laba yang independen satu sama lain pada industri pertambangan batu bara di Inggris. Hasil temuan Otley ini bertentangan dengan temuan Hopwood. Otley berpendapat bahwa ada korelasi positif antara anggaran yang tinggi dengan kinerja manajer. Penggunaan *accounting-oriented style* tidak mengarah pada kinerja yang buruk yang sering menyebabkan ketegangan hubungan kerja.

Otley (1978) menjelaskan beberapa kondisi yang mengakibatkan perbedaan pandangan antara dia dan Hopwood (1972). Perbedaan yang dimaksud adalah dalam hal:

- 1) Lokasi kajian
- 2) Jenis industri yang dikaji
- 3) Gaya evaluasi manajer dalam pengukuran kinerja

Perbedaan tersebut menimbulkan motivasi bagi penulis-penulis lain untuk “mengklarifikasi” temuan mereka dengan menambahkan variabel kontinjensi yang menjawab perbedaan perilaku manajerial (Briers & Hirst, 1990; Hartmann, 2000; Otley & Pollanen, 2000; Vagneur & Peiperl, 2000). Dengan demikian, tingginya intensitas kajian selanjutnya untuk mengupas peran data akuntansi pada pengukuran kinerja membuat

kajian Hopwood dan Otley dapat dianggap sebagai kerangka awal kajian pengukuran kinerja berbasis RAPM (Soobaroyen, 2007).

2.2.2 Kritik Atas Penggunaan *Accounting Performance*

Measures

Keberhasilan suatu organisasi yang diukur berdasarkan hasil keuangan masih dapat diterima dengan baik (Cardinaels & van Veen-Dirks, 2010; Gosselin, 2005; Widener, 2006a). Sebagai contoh, Chapman (1997, hlm. 202) menyatakan, “Dalam pengaturan bisnis ... keuntungan masih akan menjadi tujuan utama yang harus dicapai dan akuntansi tidak dapat disingkirkan.” Sebuah penelitian yang dilakukan oleh Gosselin (2005) di industri manufaktur Kanada juga menunjukkan bahwa perusahaan masih lebih menekankan pada pengukuran keuangan dari pada pengukuran kinerja non-keuangan. Demikian pula, penelitian Bhimani & Langfield-Smith (2007) pada Manajer Akunting Senior di perusahaan besar Inggris yang menemukan bahwa informasi keuangan masih dominan untuk digunakan dalam memantau pelaksanaan strategi.

Penelitian terbaru menemukan bahwa akuntansi keuangan terutama digunakan oleh perusahaan untuk mengembangkan teori dan praktek dalam akuntansi manajemen di mana peran data akuntansi sebagai indikator kontrol kinerja telah berubah secara substansial (Hartmann, 2000; Mills, Wilcox, Neely, & Platts, 2000; Otley & Fakiolas, 2000; Otley & Pollanen, 2000). Hal tersebut disebabkan karena penggunaan akuntansi saja

dalam pengukuran kinerja memiliki beberapa kekurangan (Atkinson, Waterhouse, & Wells, 1997; Ghalayini & Noble, 1996; Ittner & Larcker, 1998a; Kaplan & Norton, 1992; Merchant, 2006). Kritik yang paling umum dari APM adalah:

- 1) APM bergantung pada indikator masa lalu dan tidak dapat menangkap informasi dari berbagai bidang (Chenhall & Langfield-Smith, 2007; Kaplan & Norton, 1992, 1996b, 2001; Merchant, 2006).
- 2) APM memiliki keterbatasan dalam informasi yang tidak dirancang untuk pemahaman karyawan atau pengambilan keputusan internal (Atkinson et al., 1997; Davis & Albright, 2004; Ittner & Larcker, 1998b).

Karena kelemahan dari penggunaan APM sebagai indikator tunggal maka banyak penulis menyarankan bahwa APM harus dilengkapi dengan indikator non-keuangan atau kualitatif (Hartmann, 2000; Hoque & James, 2000; Ittner, Larcker, & Randall, 2003b; Vaivio, 1999). Misalnya, Ittner et al. (2003b, hlm. 717) mengungkapkan tentang perlunya untuk menyediakan pengukuran kinerja non-keuangan, yang “melengkapi penilaian keuangan tradisional dengan memasukkan beragam tindakan non-keuangan yang diharapkan dapat menangkap dimensi kunci dari kinerja strategis yang tidak akurat seperti yang tercermin dalam pengukuran akuntansi jangka pendek”.

2.3. *Reliance on Multiple Performance Measurement System or SPMS*

Melengkapi penggunaan pengukuran kinerja keuangan dengan pengukuran kinerja non-keuangan dipercaya dapat menyeimbangkan keuntungan dari pengukuran kinerja keuangan sebagai indikator kemajuan jangka pendek terhadap pencapaian strategis jangka panjang dari suatu organisasi dan menghubungkan kegiatan operasional melintasi batas-batas fungsional dan rantai nilai (Banker, Potter, & Srinivasan, 2005; Chenhall, 2005; Hall, 2008; Ittner et al., 2003b; Kaplan & Norton, 1992, 1996a). Selain itu, pengukuran multi-kinerja juga telah banyak diterapkan sebagai reaksi atas keterbatasan APM (Ittner et al., 2003b; Lingle & Schiemann, 1996; Sholihin, Pike, & Mangena, 2010; Widener, 2006a). Kebanyakan peneliti mencoba untuk memasukkan lebih banyak aspek dengan harapan akan dapat mencakup berbagai dimensi.

Demikian halnya dengan Ittner, Larcker & Randall (2003a, hlm.717) mengungkapkan, “Melengkapi pengukuran tradisional dengan memasukkan beragam tindakan non-keuangan diharapkan akan menangkap dimensi kinerja strategis yang tidak akurat yang tercermin dalam pengukuran akuntansi jangka pendek.”

Lingle dan Schiemann (1996) menerapkan enam parameter pengukuran kinerja strategis, yaitu:

- 1) Keuangan
- 2) Pelanggan
- 3) Efisiensi operasional
- 4) Karyawan

- 5) Masyarakat dan lingkungan
- 6) Inovasi atau perubahan untuk mencapai tujuan kompetitif jangka panjang yang diinginkan

Sementara itu Sholihin dkk. (2010) yang mengadaptasi Ittner dkk. (2003b), mengemukakan sebelas aspek pengukuran kinerja strategis untuk menginvestigasi kinerja manajerial di sebuah perusahaan tunggal Inggris. Sholihin dkk. (2010) menyebutnya sebagai *Reliance on Multiple Performance Measurement* (RMPM).

Penelitian tersebut telah mengabaikan fakta bahwa RMPM dapat mengintegrasikan semua aspek bisnis (Hoque & James, 2000). Sebuah pengukuran kinerja strategis tidak hanya mencakup beberapa bidang pengukuran kinerja tetapi juga dapat dikaitkan dengan strategi organisasi sehingga dapat mempermudah penyediaan laporan mengenai keterkaitan dalam rantai nilai (Hall, 2008). *Integrative Strategic Performance Measurement* (ISPM) telah dipopulerkan sebagai tolok ukur dari SPM integratif yang dijelaskan dalam latar belakang penelitian. Namun, *Balanced Scorecard* telah dikemukakan secara luas oleh banyak penulis sebagai gambaran dari sistem pengukuran kinerja strategis yang terintegrasi (Bremser & Barsky, 2004; Burney & Matherly, 2007; Chenhall, 2005).

2.3.1. Konflik dalam Menerapkan *Strategic Performance Measurement Systems*

Beberapa ilmuwan berpendapat bahwa pengadopsian *Integrated Strategic Performance Measurement* (ISPM) secara positif

berhubungan dengan tujuan organisasi (Chenhall, 2005; Davis & Albright, 2004; De Geuser, Mooraj, & Oyon, 2009; Hoque & James, 2000). Namun, pelaksanaan pengukuran kinerja strategis tidak menjamin bahwa perusahaan dapat mencapai tujuan yang mereka maksudkan. McCunn (1998), Neely dan Bourne (2000) dan de Waal dan Counet (2009) mengungkapkan bahwa tingkat kegagalan atas pengimplementasian SPMS lebih dari lima puluh persen. Hal ini menunjukkan bahwa banyak perusahaan yang tidak mampu mencapai tujuan mereka dengan menggunakan SPMS. Mendukung argumen ini, Merchant (2006, p. 909) menyarankan bahwa gabungan antara pengukuran kinerja akuntansi dan pengukuran kinerja non-akuntansi dalam beberapa kasus tampaknya tidak efektif karena manajer “berjuang dengan kompleksitas sistem ini”. Demikian pula, Norreklit (2000, p. 82) mengungkapkan kritik dari penggunaan ISPM yaitu *Balanced Scorecard* karena tidak memiliki efek kausal dari hubungan logis antar perspektif dan hal tersebut merupakan alat manajemen strategis yang tidak valid.

Malina dan Selto (2001) juga menemukan masalah yang muncul dari pelaksanaan *Balanced Scorecard* dalam hal ketepatan atau subjektivitas pengukuran, kurangnya partisipasi dan komunikasi satu arah, dan tolok ukur yang tidak layak digunakan dalam evaluasi. Demikian pula, studi Wong-On-Wing, Guo, Li dan Yang (2007) menunjukkan bahwa pelaksanaan BSC mungkin tidak dapat mengurangi bias yang dapat menyebabkan konflik antara manajemen puncak dan manajer tingkat yang lebih rendah. Masalah kurangnya penggunaan model bisnis diidentifikasi oleh Ittner, Larcker, dan Randall (2003b)

dalam penelitian perusahaan-perusahaan jasa keuangan AS. Mereka menemukan bahwa pengukuran kinerja strategis tidak memiliki hubungan dengan kinerja ekonomi. Selain itu, organisasi tidak memiliki gagasan yang jelas mengenai kepercayaan mereka terhadap penggunaan pengukuran kinerja strategis jika mereka mengadopsi *Balanced Scorecard* (Ax & Bjornenak, 2005).

Kajian tentang dampak ISPM terhadap tingkat manajerial juga ditemukan. Serupa dengan temuan efek RISPM pada kinerja organisasi, hasil dari hubungan RIPMS pada tingkat manajerial tampak seperti anekdot. Burney dan Widener (2007) menemukan bahwa SPMS berhubungan dengan kinerja sedangkan penelitian Hall (2008) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang komprehensif tidak memiliki efek langsung terhadap kinerja manajerial tetapi memiliki efek positif melalui mediasi kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis. Temuan ini cukup mirip dengan temuan Sholihin, Pike, dan Mangena (2010) yang menyatakan bahwa *Reliance on Multiple Performance Measurement* (RMPM) secara tidak langsung memengaruhi kinerja manajerial melalui efek kontinjensi pada spesifisitas dan kesulitan tujuan.

2.3.2. Hambatan Keberhasilan Pelaksanaan SPMS

Salah satu hambatan keberhasilan pelaksanaan SPMS adalah karyawan yang mengoperasikan sistem pengukuran (Bititci, Nudurupati, Turner, & Creighton, 2002; de Waal, 2003; Elzinga, Albronda, & Kluijtmans, 2009). Jika pengukuran kinerja dapat mengakomodasi kebutuhan manusia dalam sua-

tu organisasi maka karyawan akan lebih sadar tentang strategi organisasi. Sistem ini digunakan oleh manajemen untuk menghubungkan perbaikan operasional dengan pencapaian tujuan organisasi (Elzinga et al., 2009). Kaplan dan Norton (2006, hlm. 261) menunjukkan, “Strategi dirumuskan di bagian atas, tetapi harus dijalankan di bagian bawah: jika karyawan tidak memahami strategi atau tidak termotivasi untuk mencapainya, strategi perusahaan itu pasti akan gagal.”

Sejalan dengan Kaplan dan Norton, Bedford et al. (2008) khawatir jika karyawan pada tingkat bawah organisasi tidak dilibatkan dalam proses implementasi maka potensi manfaat PMS tidak akan terwujud. Faktanya, penelitian Kaplan dan Norton (2005) menunjukkan bahwa hanya lima persen orang dalam suatu organisasi memahami dan menyadari strategi. Hal ini menunjukkan bahwa perusahaan yang ingin mendapatkan hasil strategis mengalami kesulitan dalam menyampaikan “pesan organisasi” kepada karyawan untuk mencapai tujuan strategis. Kaplan dan Norton (2005) menemukan bahwa lebih dari 90 persen dari mereka tidak memiliki hubungan dengan karyawan mereka dalam hal tujuan organisasi. Di sektor jasa, sebagian besar implementasi dari strategi organisasi diamanatkan dan dieksekusi oleh staf lini depan. Oleh karena itu, jika tidak ada hubungan antara tindakan dan strategi organisasi karyawan maka organisasi menghadapi masalah yang serius.

Sholihin, Pike, dan Mangena (2010) menemukan bahwa ketika RMPM tidak sejalan dengan kesejahteraan karyawan melalui sistem *reward* yang sesuai maka individu di seluruh organisasi memiliki motivasi rendah untuk melaksanakan strategi

organisasi. Pelaksanaan SPM dalam organisasi seharusnya berhubungan dengan perilaku karyawan untuk mencapai tujuan organisasi dengan mendorong karyawan agar mencapai target mereka dan dengan memotivasi dan membimbing mereka agar menyelesaikan tugas-tugas positif (de Waal, 2003; Lawson, Stratton, & Hatch, 2003; van Veen- Dirks, 2010). Setelah menghubungkan antara kegiatan karyawan dengan tindakan maka langkah selanjutnya adalah menghubungkan keputusan dengan kegiatan perbaikan. Dengan demikian, akan mendorong pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Kaplan & Norton, 1992).

Dengan kata lain, kontribusi dari karyawan tingkat bawah diperlukan agar dapat berhasil mencapai sasaran strategis organisasi (Bedford et al. 2008; Kaplan & Norton 1992). Menurut Otley (1999) sebuah organisasi yang berkinerja baik adalah yang berhasil mencapai tujuannya atau yang efektif menerapkan strategi secara tepat.

Pengaruh *reward* atau hukuman atas perilaku karyawan merupakan bagian dalam memenuhi tujuan pengukuran kinerja menggunakan APM. Hal ini juga terdapat dalam ISPM. Berbeda dengan APM yang mengandalkan akuntansi/data kuantitatif untuk sistem *reward* dan hukuman, ISPM memasukkan pengukuran kinerja non-keuangan dalam sistem *reward*-nya (Evans III, Kyonghee, Nagarajan, & Patro, 2010). Bukti empiris menunjukkan bahwa sistem *reward* yang mencakup pengukuran kinerja non-keuangan akan mendorong kinerja keuangan di masa depan, baik secara langsung maupun tidak langsung (Banker, Gordon, & Srinivasan, 2000).

Demikian juga, dalam kajian Davila dan Venkatachalam (2004) pada industri maskapai menunjukkan bahwa ada hubungan positif antara penggunaan pengukuran kinerja non-keuangan dan CEO kompensasi. Selain itu, penelitian oleh Hassab Elnaby dkk. (2005) menunjukkan bahwa peran kinerja dalam kontrak kompensasi dapat memotivasi perusahaan untuk mempertahankan pengukuran non-keuangan sebagai alat untuk mengevaluasi kinerja. Selain itu, Campbell (2008) juga menunjukkan bahwa aspek perilaku dimasukkan ke dalam sistem promosi dan penghargaan dengan menggunakan ukuran non-keuangan bagi manajer tingkat yang lebih rendah pada toko-toko berbasis makanan cepat saji di AS. Akibatnya, peningkatan perilaku manajer tingkat yang lebih rendah dihubungkan dengan insentif yang akan diterima berdasarkan bobot preferensial ukuran kinerja non keuangan dalam keputusan promosi.

Berdasarkan analisis di atas, penulis percaya bahwa sistem pengukuran kinerja strategis yang mengintegrasikan kinerja kerja karyawan dapat meningkatkan perilaku positif karyawan organisasi. Hal ini akan meningkatkan motivasi karyawan untuk mencapai tujuan masing-masing sehingga mendorong pencapaian tujuan organisasi secara keseluruhan (Hall, 2008; Kaplan & Norton, 1992). Berdasarkan argumen ini, penulis mengembangkan pengukuran kinerja strategis integratif yang tidak hanya bergantung pada hubungan strategis dan operasional tetapi juga, hubungan untuk perbaikan aspek internal keyakinan dan perilaku karyawan dalam mencapai hasil organisasi yang diinginkan. Hal ini mendukung temuan Laitinen (2002) mengenai sistem pengukuran kinerja yang terintegrasi

bahwa tujuan organisasi dapat dicapai jika sebuah organisasi dapat meningkatkan validasi internal kinerja karyawan. Penulis menyebut pengukuran kinerja ini sebagai *Reliance on Integrative Strategic Performance Measurement* (RISPM). Keuntungan dari RISPM adalah menghilangkan efek RAPM yang berpotensi mendorong perilaku disfungsional (Argyris, 1952; Hopwood, 1972), aspek internal memfasilitasi keberhasilan pencapaian tujuan organisasi dan perilaku yang sesuai dengan karakteristik tujuan strategis ISPM (Chenhall, 2005; Franco-Santos et al., 2007; Kaplan & Norton, 1992, 1996a, b; Otley, 1999; Wouters & Sportel, 2005). Singkatnya, RISPM menghubungkan tujuan strategis dan operasional serta aspek internal perilaku karyawan yang dapat menghasilkan kinerja tambahan.

4. Karakteristik *Performance Measurement System* (PMS)

Bagian berikut ini akan menjelaskan karakteristik PMS berdasarkan literatur yang ada:

4.1. PMS Membantu dalam Menterjemahkan Strategi Bisnis

Dalam literatur akuntansi manajemen, telah dikenal dan diterima bahwa sistem pengukuran kinerja dimulai dengan mengartikulasikan tujuan organisasi (Ferreira & Otley, 2009; Kaplan & Norton, 2008; Lohman, Fortuin, & Wouters, 2004; Otley, 1999). Simons (2000, p. 16) berpendapat bahwa terhubungnya strategi bisnis dengan PMS memiliki dua keuntungan, yaitu:

- 1) Dapat membantu menganalisis dan memastikan bahwa tujuan strategik dapat dikomunikasikan dalam mata rantai strategik
- 2) Sebagai alat utama untuk memantau pelaksanaan strategi

Mendukung argumen tersebut, banyak penulis telah menegaskan bahwa PMS adalah alat yang efektif untuk mengukur keberhasilan perusahaan secara *real time* dengan menerjemahkan strategi (Bremser & Barsky, 2004; Franco-Santos et al., 2007; Hudson, Smart, & Bourne, 2001; Kaplan & Norton, 1996b; Laitinen, 2002; Li, Gu, & Liu, 2009; Lillis, 2002; Lohman et al., 2004; Merchant, 2006; Nanni Jr, Dixon, & Vollmann, 1992; Olsen et al., 2007; Wouters & Sportel, 2005).

Salah satu ciri dari PMS adalah PMS menyediakan cara untuk menerjemahkan strategi bisnis. Sedangkan, karakteristik lain dari PMS adalah PMS menyediakan pedoman tindakan operasional bagi manajemen tingkat menengah dan bawah.

4.2. Pedoman Operasional Manajemen Tingkat Menengah dan Bawah

Sebagaimana dikemukakan di awal bahwa setelah PMS dipilih berdasarkan pilihan strategis organisasi maka PMS harus diterjemahkan kedalam kegiatan sebagai pedoman tindakan operasional bagi manajemen tingkat yang lebih rendah untuk mencapai strategi tersebut (Lohman et al., 2004). Pedoman tersebut mengalir ke semua tingkatan karyawan sebagai pedoman operasional yang lebih kecil, seperti *Key Performance Indicators* (KPI) atau *Personal Appraisal* (PA). Dengan demikian, PMS da-

pat memfasilitasi perencanaan dan mengkoordinaskannya pada tingkat departemen (van Veen-Dirks, 2010).

Hubungan *top-down* juga meningkatkan penyampaian informasi terkait keputusan bagi manajer untuk memastikan bahwa semua kegiatan manajemen tingkat yang lebih rendah konsisten dengan tujuan organisasi (Grafton, Lillis, & Widener, 2010). Demikian pula, Kaplan & Norton (2005) menunjukkan bahwa PMS yang sejalan dengan tindakan operasional dapat memfokuskan dan mengkoordinasikan antarorganisasi bahkan yang paling kompleks sehingga lebih mudah untuk mengidentifikasi dan mewujudkan sinergi. Keselarasan ini juga menciptakan target yang jelas bagi karyawan tingkat bawah untuk memastikan bahwa tindakan dan kegiatan mereka memberikan kontribusi pada hasil organisasi yang diinginkan (Kaplan & Norton, 1992).

4.3. Fokus pada Hasil Strategik dengan Memantau, Mendeteksi dan Mendorong Perbaikan Strategi secara Berkelanjutan

Seperti disebutkan di atas bahwa tujuan organisasi yang terhubung ke dalam PMS dapat memantau kemajuan kegiatan dan mendeteksi masalah yang berfokus pada hasil strategis. Analisis kompetitif dilihat, dipantau dan dikendalikan secara terus-menerus untuk memastikan bahwa strategi organisasi berjalan seperti yang direncanakan (Abernethy & Chua, 1996). PMS memungkinkan manajemen puncak untuk mengontrol dan mengevaluasi secara terus-menerus apakah hasil strategi perusahaan berjalan seperti yang mereka asumsikan di awal

(Abernethy & Chua, 1996; Lohman et al., 2004; Mahama, 2006). Jika masalah ditemukan pada saat pelaksanaan tujuan strategik maka PMS memungkinkan manajemen yang bertanggung jawab untuk mendorong perbaikan berkelanjutan dalam rangka mewujudkan rencana organisasi. De Haas dan Kleingeld (1999) menyebutkan bahwa indikator PMS dibagi menjadi dua jenis indikator kinerja, yaitu berdasarkan: 1) hasil; dan 2) kegiatan proses.

Indikator kinerja berbasis hasil terkait dengan *output* yang dipantau dan diperiksa secara rutin untuk mengevaluasi tingkat hasil dan membandingkannya dengan indikator perencanaan (de Haas & Kleingeld, 1999; Lohman et al., 2004). Memantau dan melacak implementasi strategi tidak hanya berguna bagi manajemen tingkat atas untuk bawahan mereka tetapi juga digunakan oleh manajer untuk memantau kinerja mereka sendiri. Wiersma (2009) mengatakan bahwa PMS dapat digunakan untuk tujuan pemantauan diri dalam mengevaluasi seberapa jauh kinerja yang telah dicapai.

Saat ini, banyak perusahaan bergantung pada sistem informasi pengukuran kinerja untuk memantau dan mengatur informasi dalam berbagai cara (Cardinaels & van Veen-Dirks, 2010). Mereka (2010) menunjukkan bahwa hal ini memungkinkan organisasi untuk memantau secara teratur, misalnya bulanan dan membandingkan varians antara anggaran dan hasil aktual dari rencana serta menunjukkan pergerakan hasil yang sebenarnya. Selain itu, perangkat lunak sistem informasi dapat meninjau kemajuan pelaksanaan menggunakan warna, pola dan grafik yang mengungkapkan status indikator pada setiap saat (Cardinaels &

van Veen-Dirks, 2010). Selanjutnya, melihat hasil dari tindakan dapat memungkinkan organisasi untuk mengevaluasi sebab dan akibat (Olsen et al., 2007). Dengan demikian, organisasi dapat dengan mudah dan cepat mengidentifikasi masalah dalam mencapai pelaksanaan tujuan dan mendorong peningkatan strategi bisnis pada sisa periode (Olsen et al., 2007).

4.4. PMS Terintegrasi dengan Unit Bisnis Perusahaan

Karakteristik lain dari PMS adalah PMS terintegrasi di seluruh unit dan terhubung ke semua departemen bisnis untuk mencapai tujuan strategik (Malina & selto, 2001). PMS disusun berdasarkan pada rencana organisasi. Setelah rencana organisasi disetujui, sistem pengukuran kinerja dikembangkan untuk memastikan bahwa pencapaian strategi konsisten dengan perencanaan organisasi. Namun, unit operasional yang sukses bukan hanya karena pencapaian oleh unit operasional saja tetapi, unit lain juga memiliki peran yang penting dalam mendukung keberhasilan unit operasional untuk memberikan kontribusi bagi tujuan organisasi. Mendukung argumen ini, Ferreira& Otley (2009, p. 275) mengemukakan, “Seperti sistem lain, PMS lebih besar daripada jumlah bagian-bagiannya dan memerlukan penyelarasan serta koordinasi antarkomponen yang berbeda secara menyeluruh untuk memberikan hasil yang efisien dan efektif.”

Balanced Scorecard merupakan contoh nyata bagaimana PMS menghubungkan dan mengintegrasikan unit bisnis perusahaan. PMS menunjukkan bagaimana empat perspektif disesuaikan dengan semua unit dalam organisasi. Karena suatu

oganisasi terbentuk dari hubungan antar unit maka kegiatan suatu unit akan memengaruhi kegiatan unit lainnya dan sebaliknya. Seperti contohnya pada industri perbankan, staf pemasaran mungkin akan menemukan kesulitan untuk meningkatkan jumlah pelanggan kecuali mereka memiliki dukungan dari unit pendukung lain misalnya dengan pembukaan cabang baru, menyediakan mesin ATM baru, dan mengembangkan produk baru. Contoh lain, kepuasan pelanggan hanya dapat dihasilkan jika organisasi dapat memberikan pembelajaran dan pelatihan yang sesuai kepada karyawan. Dengan demikian, ketika pengukuran kinerja strategik terintegrasi diterapkan pada seluruh organisasi, berarti juga diterapkan pada semua unit dalam organisasi. Hal ini juga menunjukkan bagaimana kegiatan dalam satu unit memengaruhi unit lain dalam organisasi.

Malina & Selto (2001) berkomentar bahwa *Balanced Scorecard* (BSC) bukan hanya sebuah metode evaluasi kinerja tetapi juga memiliki kemampuan dalam perencanaan strategis dan komunikasi untuk menyelaraskan semua ukuran keuangan dan non-keuangan dalam mendukung pencapaian tujuan keuangan. Oleh karena itu, keberhasilan dalam satu unit memengaruhi unit lain untuk mewujudkan tujuan mereka.

4.5. Terdokumentasi untuk Mengevaluasi Kinerja Karyawan

Kaplan dan Norton (1996b) menyarankan bahwa keberhasilan implementasi strategi harus melalui empat proses. Salah satu bagian integral dari proses adalah komunikasi *top-down* dari strategi jangka panjang dan jangka pendek (Kaplan & Norton,

1996b). PMS yang efektif dapat meningkatkan komunikasi kepada seluruh karyawan karena PMS menginformasikan dan mengarahkan pencapaian strategi organisasi (de Waal, 2004). Selain itu, PMS dapat meningkatkan komunikasi sehingga memungkinkan akan dapat memperbaiki pencapaian strategi organisasi. Lingle & Schiemann (1996) menemukan bahwa komunikasi akan meningkat 62 persen bagi organisasi yang mengelola pengukuran kinerja sedangkan peningkatan hanya sebesar 30% untuk organisasi yang tidak mengelola pengukuran kinerja. Chenhall (2003) juga menunjukkan bahwa PMS dapat meningkatkan komunikasi dalam penyampaian informasi yang penting, baik secara horisontal maupun vertikal dan menghubungkan informasi ke unit lain. Oleh karena itu, meningkatkan komunikasi antar karyawan dengan menggunakan PMS dapat meningkatkan pemahaman bersama (Wiersma, 2009).

PMS dianggap telah diimplementasikan secara efektif jika PMS mampu menjelaskan arah organisasi melalui komunikasi (De Waal, 2010). Komunikasi yang optimal hanya dapat diperoleh jika PMS memiliki dokumentasi, baik mengenai tujuan dan tindakan maupun hasil dari tujuan dan tindakan yang telah terwujud. Bentuk komunikasi tersebut didokumentasikan secara utuh sehingga memungkinkan untuk peningkatan komunikasi, baik secara vertikal maupun horizontal di seluruh organisasi. Hal ini karena pendokumentasian komunikasi secara utuh tersebut akan menggambarkan secara jelas mengenai pengukuran sehingga akan memberikan kejelasan komunikasi (Neely & Bourne, 2000). Meskipun bukti empiris dari hubungan antara peningkatan komunikasi dan bentuk komunika-

si yang didokumentasikan secara utuh tidak ditemukan secara eksplisit dalam literatur akuntansi manajerial, logika dasar dari proses komunikasi yang didokumentasikan secara utuh dapat rutin diselenggarakan karena manajemen puncak dapat memantau pelaksanaan *bottom-up* dari rencana strategis dan segera dapat mendiskusikan semua hal tersebut jika ditemukan kinerja buruk. Selain itu, kinerja yang didokumentasikan secara utuh juga dapat meningkatkan objektivitas dalam evaluasi kinerja bawahan karena kedua belah pihak memiliki dokumentasi yang jelas sehingga mereka memiliki kesempatan yang sama dalam memahami evaluasi kinerja. Misalnya, menurut Malina & Selto (2001) membuktikan bahwa PMS memiliki dampak negatif jika tidak akurat dan subjektif. Dengan bentuk komunikasi yang didokumentasikan secara utuh, PMS dapat menghindari efek negatif dari ketidaktepatan dan subjektivitas yang ada pada PMS tidak berdokumen serta PMS mendukung transparansi antarkaryawan (Widener, 2006b). Argumen ini konsisten dengan hasil Wouters & Wilderom (2008) yang menunjukkan bahwa PMS mendukung transparansi kerja karyawan.

Menurut teori *signaling*, individu memerlukan informasi yang jelas untuk meningkatkan pemahaman mereka tentang tujuan organisasi (Biron, Farndale, & Paauwe, 2011). Pemberian informasi yang jelas dapat meningkatkan komunikasi selama proses pengukuran kinerja (Mahama, 2006). Hal ini berguna bagi individu untuk memperoleh umpan balik dari hasil yang telah dicapai berdasarkan harapan organisasi (Biron et al., 2011). Demikian pula, Malina dan Selto (2001, p. 50) mengatakan, “Orang menggunakan dan mengandalkan komunikasi jika pro-

ses dan pesan dianggap sebagai sesuatu yang dapat dimengerti dan dapat dipercaya.” Untuk meningkatkan saling pengertian dan kepercayaan, evaluasi kinerja harus dirancang secara efektif untuk mencegah bias bagi atasan dan bawahan. Hal yang paling penting adalah pengukuran kinerja harus ditulis dalam bentuk komunikasi yang didokumentasikan secara utuh sehingga data pengukuran kinerja dapat disimpan untuk membandingkan kegiatan pada periode terakhir dan periode berjalan. Burney, Henle, dan Widener (2009) menganjurkan PMS dalam bentuk yang didokumentasikan secara utuh untuk meningkatkan komunikasi tentang tindakan karyawan dalam memenuhi rencana organisasi.

Chenhall (2005) dan Hall (2008) secara eksplisit menunjukkan bahwa PMS harus didokumentasikan secara utuh sehingga bermanfaat dalam memberikan catatan dalam mengevaluasi kinerja. Dengan kata lain, jika PMS didokumentasikan secara utuh maka komunikasi akan meningkat, baik komunikasi secara formal maupun informal, seperti komunikasi tentang *review* penilaian kinerja dan laporan bulanan yang dapat disampaikan baik secara pribadi atau secara tertulis (Pitkänen & Lukka, 2011). Belakangan ini, organisasi menggunakan sistem IT untuk mengevaluasi kinerja. Dengan menggunakan sistem IT, manajemen puncak dapat dengan mudah memantau kegiatan dari manajemen yang lebih rendah secara *real time* dan segera menemukan hasil pencapaian yang tidak diharapkan. Selain itu, pendekatan ini juga dapat digunakan untuk mengidentifikasi masalah yang terjadi sampai ketingkat terendah. Bagi manajer tingkat yang lebih rendah atau karyawan, dapat digunakan se-

bagai catatan oleh pengawas tentang kegiatan mereka selama periode ketika mereka menilai kinerja mereka sendiri (Wiersma, 2009). Hal ini sesuai dengan pengamatan Kaplan dan Wisner (2009) bahwa komunikasi berguna dalam pelaksanaan tujuan.

4.6. Memungkinkan Perusahaan untuk Mengubah Perilaku Anggota Organisasi

Kajian Burney dkk. (2009), Kaplan & Norton(1992), Lillis (2002), Malina dan Selto (2004), Otley (1999) dan Van der Stede, Chow, & Lin (2006) mengungkapkan bahwa PMS memengaruhi perilaku anggota organisasi. Cara utama dari PMS yang dapat mengarahkan perilaku orang dalam organisasi adalah melalui mekanisme kognitif dan motivasi (Hall, 2011). Misalnya, Hall (2008) menemukan bahwa PMS yang komprehensif dapat meningkatkan kinerja manajerial melalui peran mediasi kejelasan sasaran (kognitif) serta pemberdayaan psikologis (motivasi). Mengenai kejelasan sasaran, teori psikologis seperti Locke (1968) dan Adhikari (2010) berpendapat bahwa individu akan menghasilkan tingkat kinerja yang lebih tinggi jika mereka memiliki tujuan yang jelas bahkan sesulit apapun tujuan tersebut.

Perubahan perilaku karyawan dalam mengejar tujuan juga dipengaruhi oleh mekanisme motivasi. Menurut teori motivasi, motivasi dibedakan menjadi dua, yaitu motivasi ekstrinsik dan intrinsik (Deci & Ryan, 2008). Motivasi intrinsik berarti bahwa orang ingin melakukan “kegiatan demi kepuasan pada kegiatan itu sendiri” (Ryan & Deci, 2000, hlm. 71). Motivasi intrinsik dapat dilihat sebagai motivasi untuk melakukan sesuatu karena

hal tersebut menyenangkan. Sebaliknya, motivasi ekstrinsik adalah kinerja dari suatu kegiatan untuk mencapai beberapa hasil yang diharapkan (Ryan & Deci, 2000, hlm. 71). Salah satu motivasi ekstrinsik adalah motivasi otonom —misalnya mendapat *reward*— dan motivasi yang dikendalikan —misalnya menghindari rasa malu karena menurunkan harga diri— (Deci & Ryan, 2008; Ryan & Deci, 2000; Wong-On-Wing, Lan, & Lui, 2010). Oleh karena itu, PMS dapat mengubah perilaku karyawan melalui motivasi intrinsik atau ekstrinsik dengan mempromosikan kegiatan berdasarkan tujuan. Misalnya, PMS dapat memotivasi karyawan untuk melakukan tindakan dan kegiatan karena mereka menganggap bahwa PMS memberikan suasana kompetitif yang sehat di kalangan karyawan dan berkaitan dengan sistem *reward*, atau mungkin karyawan hanya berusaha untuk menghindari efek negatif dari hasil yang kurang memuaskan.

Dalam literatur akuntansi manajemen telah banyak yang menyelidiki efek dari PMS terhadap kejelasan tujuan, kepuasan kerja, bonus dan *reward* (Campbell, 2008; Hall, 2008; Sholihin et al., 2010). Telah dapat diterima secara luas bahwa insentif keuangan sangat memengaruhi seseorang dalam bekerja untuk mengejar pencapaian tujuan organisasi. Sebagai contoh, literatur terbaru dari Stone, Bryant, & Wier (2010) menemukan bahwa *Self-Determination Theory* (SDT) memengaruhi orang untuk mengejar insentif keuangan dan mereka juga menemukan bahwa insentif keuangan masih memotivasi orang untuk bekerja lebih baik. Dengan demikian, jika PMS menghubungkan hasil pencapaian individu dengan bonus dan *reward* maka karyawan

akan termotivasi untuk mencapai tujuan (Pearsall, Kristen, & Ellis, 2010; Sholihin et al., 2010). Motivasi ekstrinsik lain untuk mengubah perilaku karyawan adalah karena PMS memfasilitasi proses pengambilan keputusan organisasi. Sprinkle (2003) menegaskan bahwa PMS sebagai kontrol sistem yang dapat memiliki pengaruh terhadap perilaku karyawan melalui pemantauan, evaluasi dan pengukuran tindakan dan kinerja.

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa PMS dapat mengubah perilaku anggota organisasi dengan memengaruhi mereka melalui mekanisme kognitif dan motivasi.

4.7. Menyediakan Informasi Umpan Balik

Dalam literatur psikologi, umpan balik telah dikonsepsikan kembali sebagai “informasi mengenai kemajuan pencapaian seseorang terhadap tujuannya yang memungkinkan seseorang untuk membandingkan kinerjanya dengan tingkat target” (Tolli & Schmidt, 2008, hlm. 692). Leung & Trotman (2005) mencatat bahwa efek umpan balik dapat dilihat dalam berbagai bentuk kinerja (Leung & Trotman, 2005). Misalnya Tolli & Schmidt (2008) menggambarkan bahwa individu yang menerima umpan balik negatif dapat menyesuaikan tujuan mereka dengan kinerja mereka daripada mengubah kinerja mereka untuk memenuhi tujuan mereka.

Meskipun demikian, penyesuaian tujuan terhadap kinerja tidak terjadi jika individu tidak memiliki tujuan yang jelas (Carroll & Tosi, 1970). PMS memiliki peran untuk memberikan informasi umpan balik karena individu memiliki tujuan yang jelas tentang apa yang harus mereka lakukan dalam jangka

waktu tertentu. Umpan balik positif dan negatif bagi individu dapat menciptakan kepuasan jika individu memahami apa yang harus mereka lakukan (Carroll & Tosi, 1970; Steers, 1976) bahkan sekalipun pekerjaan yang relatif sulit (Steers, 1976).

Dalam literatur akuntansi manajemen, PMS memberikan umpan balik sebagai mekanisme kontrol dan sebagai evaluasi kinerja (Grafton et al., 2010; Malina & Selto, 2001). Umpan balik ini berguna bagi manajer untuk menilai prestasi individu dan kemampuan mereka untuk memecahkan masalah ketika mereka menerima hasil yang negatif (Grafton et al., 2010). Jika umpan balik memiliki pengaruh maka individu akan termotivasi untuk mengendalikan perilaku mereka sendiri dengan menghubungkan umpan balik positif terhadap insentif (Sholihin et al., 2010; Williams, Donovan, & Dodge, 2000) dan umpan balik negatif terhadap tindakan lebih lanjut, seperti revisi tujuan (Donovan & Hafsteinsson, 2006; Tolli & Schmidt, 2008; Williams et al., 2000), pembelajaran dan pelatihan (Argyris, 1977). Pada keadaan yang ekstrim, dapat dilakukan pemecatan individu dari organisasi atau posisi yang ditempati karena ketidakmampuan dalam posisi atau organisasi tersebut.

SUMBER BACAAN

- Abernethy, M. A., and Chua, W. F. (1996) 'A Field Study of Control System "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice', *Contemporary Accounting Research*, Vol. 13 No. 2, pp. 569-606.
- Adhikari, D. R. (2010) 'Human resource development (HRD) for performance management: The case of Nepalese organizations', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No. 4, pp. 306-324.
- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budgets on People*. Ithaca, New York: The Controllershship Foundation.
- Argyris, C. (1977) 'Double loop learning in organizations', *Harvard Business Review*, Vol. 55 No. 5, pp. 115-125.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., and Wells, R. B. (1997) 'A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measurement', *Sloan Management Review*, Vol. 38 No. 3, pp. 25-37.
- Ax, C., and Bjornenak, T. (2005) 'Bundling and diffusion of management accounting innovations-the case of the balanced scorecard in Sweden', *Management Accounting Research*, Vol. 16, pp. 1-20.

- Banker, R. D., Gordon, P., and Srinivasan, D. (2000) 'An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures', *The Accounting Review*, Vol. 75 No. 1, pp. 65-92.
- Banker, R. D., Potter, G., and Srinivasan, D. (2005) 'Association of Nonfinancial Performance Measures with the Financial Performance of a Lodging Chain', *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 46 No. 4, pp. 394-412.
- Bedford, D. S., Brown, D. A., Malmi, T., and P.Sivabalan. (2008) 'Balanced Scorecard design and performance impact: Some Australian evidence', *Journal of Applied Management Accounting Research*, Vol. 6 No. 2, pp. 17-36.
- Bhimani, A., and Langfield-Smith, K. (2007) 'Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation', *Management Accounting Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 3-31.
- Biron, M., Farndale, E., and Paauwe, J. (2011) 'Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No. 6, pp. 1294-1311.
- Bititci, U. S., Nudurupati, S. S., Turner, T. J., and Creighton, S. (2002) 'Web enabled performance measurement systems: Management implications', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No. 11, pp. 1273-1287.

- Bremser, W. G., and Barsky, N. P. (2004) 'Utilizing the balanced scorecard for R&D performance measurement', *R&D Management*, Vol. 34 No. 3, pp. 229-238.
- Briers, M., and Hirst, M. (1990) 'The role of budgetary information in performance evaluation', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15 No. 4, pp. 373-398.
- Brownell, P., and Dunk, A. S. (1991) 'Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: Some methodological issues and empirical investigation', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16 No. 8, pp. 693-703.
- Burney, L., and Widener, S. K. (2007) 'Strategic Performance Measurement Systems, Job-Relevant Information, and Managerial Behavioral Responses--Role Stress and Performance', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 19, pp. 43-69.
- Burney, L. L., Henle, C. A., and Widener, S. K. (2009) 'A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34 No. 3-4, pp. 305-321.
- Burney, L. L., and Matherly, M. (2007) 'Stimulating performance-driven behaviour to obtain better results', *Journal of Information Systems*, Vol. 21 No. 2, pp. 49-68.
- Campbell, D. (2008) 'Nonfinancial Performance Measures and Promotion-Based Incentives', *Journal of Accounting Research*, Vol. 46 No. 2, pp. 297-332.

- Cardinaels, E., and van Veen-Dirks, P. M. G. (2010) 'Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a balanced scorecard', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 No. 6, pp. 565-578.
- Carroll, S. J., Jr., and Tosi, H. L. (1970) 'Goal Characteristics and Personality Factors in a Management-by-Objectives Program', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15 No. 3, pp. 295-305.
- Chapman, C. S. (1997) 'Reflections on a contingent view of accounting', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22 No. 2, pp. 189-205.
- Chenhall, R. H. (2003) 'Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 No. 2-3, pp. 127-168.
- Chenhall, R. H. (2005) 'Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30 No. 5, pp. 395-422.
- Chenhall, R. H., and Langfield-Smith, K. (2007) 'Multiple Perspectives of Performance Measures', *European Management Journal*, Vol. 25 No. 4, pp. 266-282.
- Davila, A., and Venkatachalam, M. (2004) 'The Relevance of Non-financial Performance Measures for CEO Compensation

- tion: Evidence from the Airline Industry', *Review of Accounting Studies*, Vol. 9 No. 4, pp. 443-464.
- Davis, S., and Albright, T. (2004) 'An investigation of the effect of balanced scorecard implementation on financial performance', *Management Accounting Research*, Vol. 15 No. 2, pp. 135-153.
- De Geuser, F., Mooraj, S., and Oyon, D. (2009) 'Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance', *European Accounting Review*, Vol. 18 No. 1, pp. 93 - 122.
- de Haas, M., and Kleingeld, A. (1999) 'Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization', *Management Accounting Research*, Vol. 10 No. 3, pp. 233-261.
- de Waal, A. (2003) 'Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems', *Management Decision*, Vol. 41 No. 8, pp. 688-697.
- De Waal, A. (2010) 'Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance', *Measuring Business Excellence*, Vol. 14 No. 1, pp. 79-95.
- de Waal, A., and Counet, H. (2009) 'Lessons learned from performance management systems implementations', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, pp. 367-390.
- de Waal, A. A. (2004) 'Stimulating performance-driven behaviour to obtain better results', *International Journal of Pro-*

- ductivity and Performance Management, Vol. 53 No. 4, pp. 301-316.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2008) 'Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health', *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, Vol. 49 No. 3, pp. 182-185.
- Donovan, J. J., and Hafsteinsson, L. G. (2006) 'The Impact of Goal-Performance Discrepancies, Self-Efficacy, and Goal Orientation on Upward Goal Revision¹', *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 36 No. 4, pp. 1046-1069.
- Elzinga, T., Albronda, B., and Kluijtmans, F. (2009) 'Behavioral factors influencing performance management system's use', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58 No. 6, pp. 508-522.
- Evans III, J. H., Kyonghee, K., Nagarajan, N. J., and Patro, S. (2010) 'Nonfinancial Performance Measures and Physician Compensation', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 22, pp. 31-56.
- Ferreira, A., and Otley, D. (2009) 'The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis', *Management Accounting Research*, Vol. 20 No. 4, pp. 263-282.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., and Neely, A. (2007) 'Towards a definition of a business performance measurement

- system', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, pp. 784-801.
- Ghalayini, A. M., and Noble, J. S. (1996) 'The changing basis of performance measurement', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, pp. 63-80.
- Gosselin, M. (2005) 'An empirical study of performance measurement in manufacturing firms', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No. 5/6, pp. 419-437.
- Grafton, J., Lillis, A. M., and Widener, S. K. (2010) 'The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 No. 7, pp. 689-706.
- Hall, M. (2008) 'The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 No. 2-3, pp. 141-163.
- Hall, M. (2011) 'Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?', *Management Accounting Research*, Vol. 22 No. 2, pp. 68-83.
- Harrison, G. L. (1993) 'Reliance on accounting performance measures in superior evaluative style -- The influence of national culture and personality', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18 No. 4, pp. 319-339.

- Hartmann, F. G. H. (2000) 'The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25 No. 4-5, pp. 451-482.
- HassabElnaby, H. R., Said, A. A., and Wier, B. (2005) 'The Retention of Nonfinancial Performance Measures in Compensation Contracts', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 17, pp. 23-42.
- Hopwood, A. G. (1972) 'An Empirical Study of the Role of Accounting data in Performance Evaluation', *Journal of Accounting Research*, Vol. 10, pp. 156-182.
- Hoque, Z., and James, W. (2000) 'Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. (cover story)', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 1-17.
- Hudson, M., Smart, A., and Bourne, M. (2001) 'Theory and practice in SME performance measurement systems', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, pp. 1096-1115.
- Ittner, C. D., and Larcker, D. F. (1998a) 'Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction', *Journal of Accounting Research*, Vol. 36 No. 3, pp. 1-35.
- Ittner, C. D., and Larcker, D. F. (1998b) 'Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 205-238.

- Ittner, C. D., Larcker, D. F., and Meyer, M. W. (2003a) 'Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard', *The Accounting Review*, Vol. 78 No. 3, pp. 725-758.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., and Randall, T. (2003b) 'Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms', *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 28 No. 7/8, pp. 715.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1992) 'The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance', *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996a) 'Linking the Balanced Scorecard to Strategy', *California Management Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 53-79.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996b) 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System', *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 1, pp. 75-85.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2001) 'Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I', *Accounting Horizons*, Vol. 15 No. 1, pp. 87-104.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2005) 'The office of strategy management', *Harvard Business Review*, Vol. No. Oktober, pp. 72-80.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2008) 'Mastering the Management System', *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 1, pp. 62-77.

- Kaplan, S. E., and Wisner, P. S. (2009) 'The Judgmental Effects of Management Communications and a Fifth Balanced Scorecard Category on Performance Evaluation', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 21 No. 2, pp. 37-56.
- Laitinen, E. K. (2002) 'A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies', *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18 No. 1, pp. 65-99.
- Lawson, R., Stratton, W., and Hatch, T. (2003) 'The benefits of a scorecard system', *CMA Management*, Vol. 77 No. 4, pp. 24.
- Leung, P. W., and Trotman, K. T. (2005) 'The effects of feedback type on auditor judgment performance for configural and non-configural tasks', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30 No. 6, pp. 537-553.
- Li, X., Gu, X. J., and Liu, Z. G. (2009) 'A strategic performance measurement system for firms across supply and demand chains on the analogy of ecological succession', *Ecological Economics*, Vol. 68 No. 12, pp. 2918-2929.
- Lillis, A. M. (2002) 'Managing multiple dimensions of manufacturing performance - an exploratory study', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, pp. 497-529.
- Lingle, J. H., and Schiemann, W. A. (1996) 'From Balanced Scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?', *Management Review*, Vol. 85 No. 3, pp. 56.

- Locke, E. A. (1968) 'Toward a theory of task motivation and incentives', *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3 No. 2, pp. 157-189.
- Lohman, C., Fortuin, L., and Wouters, M. (2004) 'Designing a performance measurement system: A case study', *European Journal of Operational Research*, Vol. 156 No. 2, pp. 267-286.
- Mahama, H. (2006) 'Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines', *Management Accounting Research*, Vol. 17 No. 3, pp. 315-339.
- Malina, M. A., and Selto, F. H. (2001) 'Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 47-90.
- Malina, M. A., and Selto, F. H. (2004) 'Choice and change of measures in performance measurement models', *Management Accounting Research*, Vol. 15 No. 4, pp. 441-469.
- McCunn, P. (1998) 'The Balanced Scorecard...the eleventh commandment', *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Vol. 76 No. 11, pp. 34.
- Merchant, K. A. (2006) 'Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19 No. 6, pp. 893-917.

- Mills, M. B. J., Wilcox, M., Neely, A., and Platts, K. (2000) 'Designing, implementing and updating performance measurement systems', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, pp. 754-771.
- Nanni Jr, A. J., Dixon, J. R., and Vollmann, T. E. (1992) 'Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 4, pp. 1-19.
- Neely, A., and Bourne, M. (2000) 'Why measurement initiatives fail', *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, pp. 3-7.
- Norreklit, H. (2000) 'The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions', *Management Accounting Research*, Vol. 11 No. 1, pp. 65-88.
- Olsen, E. O., Zhou, H., Lee, D. M. S., Ng, Y.-E., Chong, C. C., and Padunchwit, P. (2007) 'Performance measurement system and relationship with performance results - A case analysis of a continuous improvement approach to PMS design', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 No. 7, pp. 559-582.
- Otley, D. (1978) 'Budget Use and Managerial Performance', *Journal of Accounting Research*, Vol. 16 No. 1, pp. 122-148.
- Otley, D. (1999) 'Performance management: a framework for management control systems research', *Management Accounting Research*, Vol. 10 No. 4, pp. 363-382.
- Otley, D., and Fakiolas, A. (2000) 'Reliance on accounting performance measures: dead end or new beginning?', *Ac-*

- counting, *Organizations & Society*, Vol. 25 No. 4/5, pp. 497-510.
- Otley, D., and Pollanen, R. M. (2000) 'Budgetary criteria in performance evaluation: a critical appraisal using new evidence', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25 No. 4-5, pp. 483-496.
- Pearsall, M. J., Christian, M. S., and Ellis, A. P. J. (2010) 'Motivating interdependent teams: Individual rewards, shared rewards, or something in between?', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No. 1, pp. 183-191.
- Pitkänen, H., and Lukka, K. (2011) 'Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting', *Management Accounting Research*, Vol. 22 No. 2, pp. 125-137.
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000) 'Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being', *American Psychologist*, Vol. 55 No. 1, pp. 68-78.
- Simmons, R. (2000). Performance measurement and control systems for implementing strategy.
- Sholihin, M., Pike, R., and Mangena, M. (2010) 'Reliance on multiple performance measures and manager performance', *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 11 No. 1, pp. 24-42.
- Soobaroyen. (2007) 'Management Control Systems and Managerial Dysfunctional Behaviour: An Empirical Study of

- Direct, Intervening dan Moderating Effect', PhD Thesis, The University of Wales, Vol.
- Sprinkle, G. B. (2003) 'Perspectives on experimental research in managerial accounting', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 No. 2-3, pp. 287-318.
- Steers, R. M. (1976) 'Factors Affecting Job Attitudes in a Goal-Setting Environment', *The Academy of Management Journal*, Vol. 19 No. 1, pp. 6-16.
- Stone, D. N., Bryant, S. M., and Wier, B. (2010) 'Why Are Financial Incentive Effects Unreliable? An Extension of Self-Determination Theory', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 22 No. 2, pp. 105-132.
- Tolli, A. P., and Schmidt, A. M. (2008) 'The role of feedback, casual attributions, and self-efficacy in goal revision', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No. 3, pp. 692-701.
- Vagneur, K., and Peiperl, M. (2000) 'Reconsidering performance evaluative style', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25 No. 4-5, pp. 511-525.
- Vaivio, J. (1999) 'Exploring a non-financial management accounting change', *Management Accounting Research*, Vol. 10 No. 4, pp. 409-437.
- Van der Stede, W. A., Chow, C. W., and Lin, T. W. (2006) 'Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 18, pp. 185-205.
- van Veen-Dirks, P. (2010) 'Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production mana-

- gers', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 No. 2, pp. 141-164.
- Widener, S. K. (2006a) 'Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance', *Management Accounting Research*, Vol. 17 No. 4, pp. 433-457.
- Widener, S. K. (2006b) 'Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation', *Management Accounting Research*, Vol. 17 No. 2, pp. 198-221.
- Wiersma, E. (2009) 'For which purposes do managers use balanced scorecards?: An empirical study', *Management Accounting Research*, Vol. 20 No. 4, pp. 239-251.
- Williams, K. J., Donovan, J. J., and Dodge, T. L. (2000) 'Self-Regulation of Performance: Goal Establishment and Goal Revision Processes in Athletes', *Human Performance*, Vol. 13 No. 2, pp. 159-180.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., Li, W., and Yang, D. (2007) 'Reducing conflict in balanced scorecard evaluations', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32 No. 4-5, pp. 363-377.
- Wong-On-Wing, B., Lan, G., and Lui, G. (2010) 'Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 22 No. 2, pp. 133-153.
- Wouters, M., and Sportel, M. (2005) 'The role of existing measures in developing and implementing performance mea-

surement systems', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, pp. 1062-1082.

Wouters, M., and Wilderom, C. (2008) 'Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 No. 4-5, pp. 488-516.

IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA

3.1. Peserta Wawancara

Peserta wawancara dalam kajian ini terdiri atas dua belas bank. Dari ke-12 bank tersebut, terdapat dua bank yang diwakili oleh dua manajer, yaitu: Bank D dan Bank H. Oleh karena itu, total responden menjadi 14 responden.

No.	Nama Bank	Usia Responden	Jenis Kelamin	Jabatan
1	Bank A	50 – 59	Pria	Vice-president Director
2	Bank B	30 – 39	Pria	Head of Compliance Representative
3	Bank C	40 – 49	Wanita	Operation and Accounting Division Head
4	Bank D	50 – 59	Pria	Vice-president Corporate Planning Vice-president of Corporate Services
5	Bank E	30 – 39	Pria	Senior Manager of Finance Division.
6	Bank F	30 – 39	Pria	Risk Management Manager
7	Bank G	40 – 49	Pria	Head of Legal Division
8	Bank H	40 – 49	Pria Wanita	Head of Human Resources Head of Human Resources Area Jakarta
9	Bank I	40 – 49	Pria	Corporate Secretary & Legal Manager

No.	Nama Bank	Usia Responden	Jenis Kelamin	Jabatan
10	Bank J	30 - 39	Pria	Manager of Finance Division
11	Bank K	40 – 49	Wanita	Manager of Performance Measurement
12	Bank L	30 – 39	Wanita	Head of Risk Management

Tabel 3.1 Profil Responden

Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar perusahaan telah menerapkan *Balanced Scorecard* (BSC) sebagai alat untuk mengukur kinerja. Menurut salah satu responden, penggunaan pengukuran kinerja strategik, terutama BSC berguna untuk strategik jangka panjang bagi perbankan di Indonesia. Hanya satu perusahaan yang menggunakan *six sigma* sebagai sistem pengukuran kinerja sedangkan responden dari dua bank tidak dapat menentukan jenis dari sistem pengukuran kinerja perusahaan mereka. Namun, mereka menyebutkan bahwa perusahaan mereka menerapkan sistem pengukuran multi-kinerja. Rincian lebih lanjut dari jenis sistem pengukuran kinerja bank diilustrasikan pada Tabel 3.2.

No	Type of PMS	Total
1	The Scorecards	9
2	Six-Sigma	1
3	N/A	2
Total		12

Tabel 3.2 Jenis Sistem Pengukuran Kinerja Bank

Sebagian besar bank yang menjadi objek kajian adalah bank swasta nasional. Hanya dua bank yang merupakan bank pemerintah. Sedikitnya bank pemerintah, khususnya bank kantor pusat karena masalah birokrasi, kesulitan dalam mendapatkan

izin untuk melakukan survei, dan masalah respons yang lambat. Selain itu, dari ke-12 bank tersebut, 3 bank merupakan bank syariah dan 9 bank konvensional.

3.2. Temuan RISPM

Hasil wawancara yang diperoleh akan penulis gunakan untuk menjawab pertanyaan, “Apa karakteristik dari *Performance Measurement System* (PMS)?”

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, penulis mempersiapkan pertanyaan sebagai berikut:

- 1) Apa yang Anda pahami dari pengukuran kinerja strategik?
- 2) Jenis ukuran kinerja apa yang digunakan oleh perusahaan Anda?
- 3) Terlihat seperti apa pengukuran kinerja strategik Anda?
- 4) Apa saja aspek yang termasuk dalam pengukuran kinerja strategik Anda?
- 5) Apa peran pengukuran kinerja strategik dalam merumuskan dan mengimplementasikan strategi?

Hasil studi kualitatif ini menunjukkan bahwa ketika responden ditanya tentang karakteristik PMS yang diterapkan di organisasi mereka, mayoritas responden menyebutkan bahwa PMS berhubungan dengan strategi dan implementasi yang mencakup pemantauan, pendeteksian, perbaikan secara berkelanjutan dan bagaimana kinerja itu diukur. Selain itu, temuan penulis menunjukkan bahwa mayoritas responden mengatakan bahwa pentingnya memiliki orang yang berkompeten di seluruh organisasi untuk menjalankan tujuan organisasi.

Penulis telah menghasilkan 29 node (dalam penelitian sebelumnya disebut sebagai “tema”) dengan menggunakan program NVivo untuk menganalisis hasil penelitian. Penulis mengklasifikasikan 29 node tersebut menjadi empat pohon node. Empat pohon node tersebut yaitu:

- 1) Atribut PMS
- 2) Dampak strategik
- 3) Keadilan
- 4) Perubahan perilaku karyawan

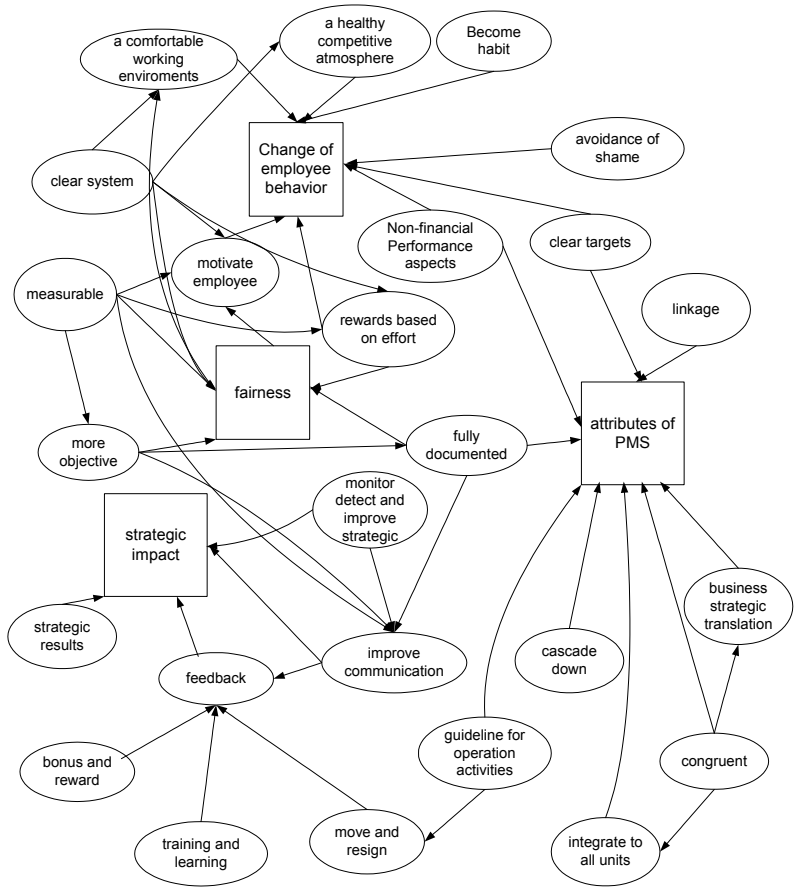
Tabel 3.3 di bawah ini menggambarkan node karakteristik RISPM dari program NVivo.

No.	Keterangan	Node	Pohon Node
1	Atribut PMS	Terjemahan bisnis	Keterkaitan
		Mengintegrasikan seluruh unit	
		Pedoman kegiatan operasional	Mengalir ke bawah
		Didokumentasikan secara utuh	
		Target yang jelas	
2	Dampak strategi	Hasil strategi	
		Umpan balik	Melatih, memberikan pelajaran, memindahkan, dan memecat
		Memantau, mende- tekski, dan mengem- bangkan strategi	
3	Keadilan	Keadilan	Lebih objektif, terukur, <i>reward</i> berdasarkan usaha, dan sistem yang jelas

No.	Keterangan	Node	Pohon Node
4	Mengubah perilaku karyawan	Mengubah perilaku karyawan	Kenyamanan, menjadi kebiasaan, persaingan yang sehat, rasa malu, motivasi karyawan, <i>reward</i> berdasarkan usaha, aspek non-keuangan

Tabel 3.3 Karakteristik RISPM

Semua node digambarkan seperti pada Figure 3.1



Figur 3.1 Node RISPM

1. PMS Membantu dalam Menerjemahkan Strategi Bisnis

Idealnya, PMS dirancang setelah strategi organisasi dirancang. Tujuan dari disain PMS organisasi adalah untuk membuat alat dalam mencapai informasi tentang cara menjalankan bisnis dan operasi sesuai dengan strategi. Dengan cara ini, PMS menyediakan cara untuk menerjemahkan misi bisnis. Temuan penulis menunjukkan bahwa mayoritas responden berpendapat bahwa fitur PMS di organisasi mereka dijabarkan dari strategi bisnis. Salah satu responden menunjukkan bahwa setelah strategi bisnis dikembangkan, PMS dibuat untuk memastikan bahwa semua kegiatan dalam perusahaan konsisten dengan tujuan organisasi.

Dari poin tersebut, jelas bahwa sebelum PMS dirancang, pengembangan strategi organisasi harus dilakukan. Oleh karena itu, tujuan dari PMS adalah untuk memastikan seberapa jauh tujuan organisasi telah tercapai. Seperti yang ditunjukkan sebelumnya, Bank A memiliki cara yang sama dalam membangun PMS dan dalam sebuah wawancara, Vice-president Director Bank A mengatakan, “Dalam rangka untuk mengevaluasi seberapa jauh strategi-strategi yang telah dicapai, maka PMS dikembangkan.”

Pandangan ini didukung oleh Manager of Performance Measurement dari Bank K. Dia mengatakan bahwa titik kunci dari pelaksanaan PMS adalah untuk mengevaluasi tingkat tujuan organisasi. Oleh karena itu, dalam rangka mengukur pencapaian tujuan organisasi, PMS harus dirancang sesuai dengan tujuan organisasi.

Selain untuk memastikan pencapaian tujuan organisasi, PMS juga berguna bagi karyawan yang ingin mencapai tujuan mereka untuk mendukung kinerja organisasi secara keseluruhan. Oleh karena itu, PMS berguna bagi karyawan untuk melacak tindakan mereka berdasarkan KPI-nya.

“Semua karyawan mengetahui bagaimana menyelesaikan pekerjaan mereka dalam mencapai kinerja organisasi secara keseluruhan dan pengukuran kinerja dibuat untuk memeriksa tindakan karyawan.”—Risk Management Manager Bank F

Salah satu ciri PMS adalah membantu dalam menerjemahkan strategi bisnis. Salah satu responden memiliki pengalaman bekerja pada sebuah bank yang menggunakan alat pengukuran kinerja konvensional dan juga PMS saat ini *Balanced Scorecard*. Berdasarkan pengalaman responden, PMS saat ini jauh lebih baik daripada alat pengukuran kinerja sebelumnya. Ia juga mengatakan bahwa perbedaan yang paling jelas antara PMS saat ini dan alat pengukuran kinerja sebelumnya adalah bahwa alat tersebut tidak sejalan dengan strategi bisnis. Dengan kata lain, alat pengukuran kinerja sebelumnya dikembangkan secara terpisah dari strategi bisnis. Namun, pada PMS saat ini, tidak ada pemisahan antara strategi bisnis dan PMS pada perusahaan. Kutipan berikut adalah dari Vice-president Corporate Planning dari Bank D.

“Pengalaman kami adalah dulu terdapat pemisahan antara strategi dan pengukuran kinerja pada perusahaan kami. Sekarang, penerapan strategi kami telah jelas dan terukur. Dulu, masalah kadang-kadang terjadi dalam pengukuran, karena

penilaian kinerja karyawan tidak sejalan dengan strategi.”—Vice-president Corporate Planning Bank D

Dari poin ini, tampak bahwa karakteristik alat pengukuran kinerja masa lalu tidak menyediakan cara untuk menerjemahkan strategi bisnis karena dirancang secara terpisah dari tujuan organisasi.

Kesimpulannya, temuan penulis memberikan bukti yang konsisten dari literatur sebelumnya bahwa PMS menyediakan cara untuk menerjemahkan strategi bisnis.

2. PMS Menyediakan Pedoman Tindakan Operasional Bagi Manajemen Tingkat Menengah dan Tingkat yang Lebih Rendah

Setelah PMS dikembangkan, sistem tersebut mengalir ke semua unit dan individu di seluruh organisasi. Oleh karena itu, membagi tanggung jawab tindakan operasional melalui proses tersebut dapat memberikan panduan tindakan operasional bagi manajemen tingkat menengah dan tingkat bawah. Akibatnya, semua unit dan individu memiliki peran dan target yang jelas untuk mendukung tujuan organisasi. Menurut hasil wawancara, tampak bahwa mayoritas responden secara eksplisit menyatakan bahwa PMS menyediakan pedoman untuk tindakan karyawan berdasarkan kebutuhan tujuan strategi. Salah satu responden yang diwawancarai mendukung argumen ini dengan pernyataan berikut:

“Strategi ini mengalir ke bawah ke dalam tindakan dan kegiatan masing-masing unit kerja. Tindakan dan kegiatan unit, kemudian dipecah menjadi target individu. Jadi, setiap indivi-

du memiliki sebuah pedoman, sebuah bentuk yang berkaitan dengan target kerja berdasarkan tujuan strategi kami.”—Operation and Accounting Division Head Bank C

Dari komentar di atas, jelas bahwa setelah strategi dikembangkan maka strategi tersebut mengalir ke bawah menjadi pedoman tindakan operasional bagi manajemen tingkat menengah dan tingkat bawah di seluruh organisasi. Tujuan organisasi dihasilkan dengan adanya kontribusi dari bawah ke atas untuk tindakan dan kegiatan mereka. Selanjutnya, salah satu karakteristik utama dari PMS yang sejalan dengan kegiatan operasional dapat dilihat dari *Balanced Scorecard*. Sebagai contoh, Bank G menggunakan BSC untuk menerapkan strategi bisnis. Bank G menunjukkan bahwa PMS memberikan pedoman bagi karyawan dalam bentuk *Key Performance Indications* (KPIs) di mana target individu diekstraksi dari PMS. KPI ini memandu setiap individu dalam organisasi untuk memenuhi targetnya dan mendukung tujuan organisasi. Oleh karena itu, setiap orang di seluruh organisasi memiliki target dan tindakan yang berbeda tergantung pada KPI masing-masing.

“Kami menurunkan tujuan strategik untuk masing-masing kelompok, kemudian mengalir turun lagi ke tingkat yang lebih rendah dari unit dan karyawan. Tujuan karyawan, target, dan tindakan dibimbing dan tercantum secara jelas dalam *Key Performance Indication* (KPI) mereka.”—Head of Legal Division Bank G

Dari komentar mereka, tampak bahwa PMS memberikan pedoman bagi semua anggota dalam perusahaan seperti yang tercantum pada KPI atau IPO, yang dikembangkan berdasarkan

tugas dan target individu. Singkatnya, departemen yang berbeda dalam sebuah perusahaan akan memiliki tugas yang berbeda sesuai dengan KPI mereka untuk mencapai tujuan organisasi.

3. PMS Fokus pada Hasil Strategik dengan Memantau, Mendeteksi dan Mendorong Perbaikan Secara Berkelanjutan atas Implementasi Strategi

PMS tampaknya menjadi bagian yang penting dalam pemeriksaan dan pemantauan pelaksanaan strategi organisasi. Pelacakan dan pemantauan secara berkala untuk memastikan apakah pelaksanaan strategi perusahaan berjalan secara konsisten dengan tujuan organisasi. Berdasarkan wawancara, semua organisasi percaya pada PMS sebagai alat yang memungkinkan untuk memantau prestasi. Contohnya pendapat responden berikut:

“Kami memiliki *review* perusahaan yang dilakukan setiap tiga bulan. *Review* ini adalah untuk mengevaluasi di mana kita sekarang, seberapa jauh kita telah mencapai tujuan, apa kesenjangan selama pelaksanaan strategi, dan bagaimana untuk mencapai target tersebut.”—Operation and Accounting Division Head Bank C

Kemudian, *Head of Compliance Representative* Bank B menunjukkan bahwa PMS memungkinkan mereka untuk melacak dan memonitor implementasi strategi. Dia mengungkapkan, “PMS dapat mengidentifikasi apakah pelaksanaan strategi bisnis ini sejalan dengan tujuan organisasi atau tidak”.

Dalam wawancara, penulis menemukan bahwa mayoritas bank menerapkan sistem informasi untuk memantau penca-

paian kinerja. Keuntungan menggunakan sistem informasi ini adalah perusahaan dapat dengan mudah meninjau pencapaian kinerja setiap saat. Keuntungan dari PMS adalah mendeteksi masalah dan segera memperbaiki masalah yang muncul sambil terus melakukan penilaian mengenai rencana perusahaan. Hal ini umumnya terjadi saat implementasi strategi organisasi tidak lengkap dan memiliki masalah selama pelaksanaannya. Dalam hal ini, PMS dapat diterapkan sebagai alat peringatan untuk mendeteksi target yang belum terpenuhi dan untuk memperbaiki tujuan strategik yang belum berhasil dengan baik.

Sebagian besar responden mengemukakan bahwa dengan pemantauan rutin, mereka mampu mendeteksi masalah dan mencari solusi untuk perbaikan tujuan strategik. Sebagai contoh, Risk Management Manager Bank F mengungkapkan, “Kami memiliki pertemuan tiga bulanan untuk membahas pencapaian strategi. Jika kami belum mencapai target, kami akan mengundang pihak-pihak terkait untuk membahas masalah dan menemukan solusinya. Misalnya, jika masalahnya adalah karena kurangnya produk atau pengetahuan layanan, kami akan melatih mereka. Selain itu, jika masalahnya adalah transportasi, kami akan memberikan mereka sebuah mobil, dan sebagainya.”

Demikian pula, salah satu responden dari Bank K melaporkan bahwa pemantauan dan penyajian kinerja dilakukan mingguan, yaitu pada Forum Senin. Di sini, manajer dari tingkat tertinggi meninjau hasil dari masing-masing divisi dan departemen. *Review* ini termasuk laporan tentang divisi dan departemen yang memiliki kinerja buruk. Forum ini mendorong

mereka untuk berbuat lebih baik. Manager of Performance Measurement Bank K menegaskan, “Kami memiliki forum, yang disebut Forum Senin di lobi lantai tiga untuk seluruh karyawan kantor pusat. Dalam forum tersebut, kami mengevaluasi kinerja kami. Jika kami menemukan kinerja yang tidak memuaskan, kami akan menanyakan alasan mengapa hal tersebut terjadi. Kemudian, kinerja yang tidak memuaskan ini akan dilakukan perbaikan berkelanjutan.”

Bank C dan Bank D melaporkan bahwa pencapaian strategi mungkin tidak berhasil karena faktor internal yang memengaruhi tujuan divisi lain. Ketika hasil yang tidak diharapkan muncul, kedua bank dapat mengidentifikasi sumber masalah. Misalnya, Vice-president Corporate Planning Bank D menunjukkan bagaimana buruknya target kinerja suatu unit dapat disebabkan oleh perilaku unit lain. PMS memungkinkan manajemen puncak untuk mendapatkan informasi tentang alasan kinerja yang buruk dan merespon dengan cepat untuk meningkatkan kinerja. Demikian pula, Vice-president Corporate Planning Bank D memberikan contoh evaluasi kinerja yang membantu dalam memantau pelaksanaan strategi bisnis. Ketika perusahaannya menemukan target yang belum terpenuhi, mereka merespon dengan cepat dan mengeksplorasi masalah dari pencapaian strategi dan meningkatkan hasil yang buruk. Operation and Accounting Division Head Bank C memberikan contoh, “Ketika kami gagal untuk memenuhi tujuan pemasaran karena kurangnya karyawan untuk menjual produk, kami meminta HRD untuk menambah lebih banyak karyawan. Oleh karena itu, kinerja ini akan terus ditingkatkan.”

Berdasarkan temuan kualitatif, penulis melihat bahwa karakteristik PMS adalah untuk mengendalikan dan mengarahkan kegiatan organisasi dengan cara yang selalu konsisten dengan tujuan organisasi. Selain itu, PMS memiliki peran lain dalam mendeteksi masalah dengan cepat dan mendorong perbaikan lebih lanjut.

Untuk saat ini, temuan ini tampaknya konsisten dengan literatur yang ada yang menyebutkan bahwa PMS memiliki kecenderungan untuk fokus pada hasil strategi, respon cepat, dan peningkatan yang stabil di mana pun ada masalah dalam melaksanakan tujuan organisasi.

4. PMS Terintegrasi dengan Unit Bisnis Perusahaan

Penulis telah membahas secara singkat contoh yang menunjukkan PMS dapat mengintegrasikan seluruh fungsi di organisasi di mana masalah di satu departemen memengaruhi hasil departemen lain. PMS dikembangkan dengan mengalirkan tujuan ke unit terendah dan individu dalam organisasi. Seperti yang telah diungkapkan sebelumnya, unit terendah dan individu memiliki tugas dan tanggung jawab yang berbeda di mana semua elemen menghubungkan dan mendukung satu sama lain untuk mewujudkan rencana organisasi.

Berdasarkan wawancara, penulis menegaskan bahwa bank dibagi menjadi dua divisi utama, yaitu divisi bisnis dan divisi pendukung. Kedua divisi memiliki tugas yang berbeda. Divisi bisnis fokus pada pencapaian tujuan perusahaan untuk mencapai hasil keuangan dan indikator kuantitatif lainnya. Sedangkan divisi pendukung fokus pada kemampuan perusahaan untuk

mendukung divisi bisnis. Keduanya memiliki hubungan erat satu sama lain. Dengan demikian, keberhasilan dalam divisi bisnis untuk mencapai tujuan keuangan sulit untuk dicapai tanpa kontribusi dari divisi pendukung, dan sebaliknya. Dengan kata lain, PMS mengintegrasikan seluruh divisi untuk mencapai tujuan organisasi. Hasil wawancara menunjukkan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa semua unit dalam organisasi mereka terintegrasi satu sama lain.

“Oleh karena itu, semua unit terintegrasi dengan unit lainnya.”—Head of Compliance Representative Bank B

Seperti yang disebutkan sebelumnya, perbedaan antara divisi bisnis dan divisi pendukung adalah pelanggan divisi bisnis merupakan pihak eksternal perusahaan sedangkan pelanggan divisi pendukung adalah bagian dari struktur perusahaan yang sama. Oleh karena itu, kegiatan dan pekerjaandivisi pendukung terintegrasi di seluruh perusahaan memungkinkan untuk setiap divisi mencapai tujuan organisasi.

“Unit pendukung harus mengaktifkan unit bisnis untuk memenuhi target perusahaan karena unit pendukung dinilai berdasarkan bagaimana melayani unit bisnis.”

Dalam wawancara, diketahui dengan jelas bahwa sebagian besar perusahaan menerapkan PMS modern seperti *Balanced Scorecard* dan *Six Sigma*. Sebagai contoh, dalam perspektif *Balanced Scorecard*, dalam rangka mencapai tujuan keuangan utama, organisasi harus menghubungkan dan mengintegrasikan satu perspektif dengan perspektif lain. Integrasi melintasi batas-batas pelaksanaan dari BSC dalam konteks pengalaman perusahaan dari negara barat juga terlihat dalam konteks indus-

tri perbankan Indonesia yang menerapkan *Balanced Scorecard*. Sebagai contoh, sebuah bank yang menggunakan BSC adalah Bank D. Seorang manajer dari Bank D menunjukkan bahwa perusahaannya mendefinisikan visi perusahaan ke dalam peta strategi menggunakan BSC menjadi empat perspektif. Oleh karena itu, perspektif ini menghubungkan satu sama lain.

“Setiap perspektif dalam BSC harus memiliki tujuan strategi ... semua harus berhubungan satu sama lain.”—Vice-president Corporate Planning Bank D

Oleh karena itu, penulis percaya bahwa integrasi ini menciptakan sinergi dan membuatnya lebih mudah untuk mencapai tujuan organisasi. Dengan demikian, unit dan divisi yang masuk dalam satu perspektif didorong untuk melakukan pekerjaan secara serius karena masalah dalam satu perspektif dapat berdampak pada perspektif lain. Dengan kata lain, masalah di satu divisi dapat memengaruhi divisi atau unit lain. Sekali lagi, seorang manajer dari Bank D memberikan ilustrasi bagaimana integrasi ini terjadi dalam organisasi. Dia memberikan contoh pengaruh integrasi ini. Jika banknya ingin mencapai target pinjaman dan pertumbuhan dalam satu provinsi maka dalam perencanaan, banknya harus membuka, misalnya 10 cabang. Namun, jika divisi pendukung dibuka hanya enam cabang, divisi bisnis mungkin gagal untuk memenuhi target pinjaman dan pertumbuhan, seperti yang direncanakan. Dari argumennya, jelas bahwa ada sebab dan akibat saling ketergantungan dari rencana dan pelaksanaan. Selanjutnya, kinerja yang buruk dalam sebuah divisi pendukung akan memengaruhi divisi lain.

Dalam hal bagaimana kegiatan semua unit memengaruhi satu sama lain, salah satu keuntungan dari PMS tersebut bagi sebuah bank yang sebelumnya tidak menggunakannya ditunjukkan oleh manajer senior Bank C, yang mengatakan, “Saya telah bekerja di perusahaan ini selama sepuluh tahun. Sebelum bekerja di bank, saya bekerja di Bank XXX. Keterbatasan Bank XXX adalah bank tersebut tidak menggunakan *Balanced Scorecard* dan tidak mengintegrasikan semua unit.”

Singkatnya, PMS mengintegrasikan batas-batas dan menghubungkan seluruh unit bisnis untuk bersama-sama mendukung pencapaian tujuan organisasi. Temuan penulis ini konsisten dengan literatur yang ada. Hal ini umumnya menyatakan bahwa hasil buruk dari satu divisi akan memengaruhi divisi lain.

5. PMS Terdokumentasi untuk Mengevaluasi Kinerja Karyawan

Seperti disebutkan di atas, mayoritas bank menerapkan sistem informasi. Keuntungan lain dari PMS adalah bahwa PMS didokumentasikan secara utuh.

“Keuntungan lain dari PMS adalah bahwa hal itu ditulis secara resmi.”—Manager of Performance Measurement Bank K

Faktanya adalah bahwa dengan bentuk komunikasi yang didokumentasikan secara utuh, individu dan manajemen memiliki informasi yang jelas tentang kemajuan mereka. Hal Ini didukung oleh teori yang ada yang menyebutkan bahwa PMS menciptakan transparansi karena sistem tersebut ditulis secara formal. Keutamaan transparansi didukung oleh Vice-president Director Bank A. “Semua pengukuran atau kinerja sangat jelas

dan semua karyawan tahu pengukuran ini dan hasil pengukuran didokumentasikan secara utuh.”

Manfaat yang paling jelas dari bentuk komunikasi dalam PMS yang didokumentasikan secara utuh adalah bahwa hal tersebut akan meningkatkan komunikasi dua arah. Manajemen memberitahu karyawan tentang evaluasi mereka. Jika mereka tidak setuju, karyawan dapat menemui manajemen. Komunikasi menjadi lebih baik mengenai kemajuan pencapaian tujuan dalam hal mendeteksi dan memantau tindakan dan tugas. Peningkatan komunikasi yang terukur dalam hal evaluasi kinerja karyawan dapat dicapai melalui PMS, yaitu evaluasi lebih objektif. Mendukung argumen ini, salah satu responden menjelaskan:

“Jadi, semua keputusan yang diberikan tidak hanya subjektif tapi objektif karena dapat diuji. Dengan dokumen ini, jelas ada komunikasi antara tingkat atas dan tingkat yang lebih rendah.”—Head of Human Resources Bank H

Jika karyawan tidak setuju dengan peringkat yang diberikan oleh atasan mereka, mereka dapat mengajukan komplain tentang peringkat mereka. Mendukung argumen ini, Senior Manager of the structured trade and Commodity Finance Division Bank E mengatakan bahwa pengukuran kinerja yang didokumentasikan secara utuh akan meningkatkan komunikasi antara evaluator dan karyawan jika karyawan tidak setuju dengan peringkat atasan mereka. “Jika kami tidak setuju dengan peringkat yang diberikan atasan, kami dapat komplain kepadanya. Dalam hal ini, kami dapat bertanya tentang rincian dari penilaian yang dilakukan oleh atasan.”

Kedua, bentuk komunikasi yang didokumentasikan secara utuh dari PMS tidak hanya meningkatkan komunikasi antara manajer dan staf dalam hal evaluasi kinerja tetapi juga meningkatkan komunikasi dalam pemantauan tujuan strategik, mendeteksi penyimpangan dan meningkatkan kinerja secara terus-menerus. Hal tersebut karena PMS, terutama secara *online*, dapat secara teratur memonitor pelaksanaan strategi organisasi. Oleh karena itu, jika manajemen puncak menemukan masalah tak terduga, manajemen puncak dapat merespon dengan cepat untuk menemukan solusi. Dengan demikian, pemantauan intensif ini dapat menciptakan komunikasi yang lebih tinggi antara manajemen tingkat atas dan bawah terkait dengan pencapaian tujuan strategik. Contoh ini diberikan oleh salah satu responden:

“Selanjutnya, keuntungan lain dari pengukuran kinerja yang didokumentasikan secara utuh adalah untuk membuat PMS ini lebih komunikatif. Dengan dokumentasi yang baik kita dapat dengan mudah mendeteksi dan mendiskusikan KPI individu dari kantor pusat (tingkat perusahaan) kelevel terendah dalam organisasi kami setiap bulan.”—Head of Risk Management Bank L

PMS diciptakan dalam bentuk komunikasi yang didokumentasikan secara utuh sehingga hasilnya dapat dibuktikan lebih objektif dan supaya dapat meningkatkan komunikasi antara evaluator dan karyawan. Selain itu, evaluasi kinerja yang didokumentasikan secara utuh juga dapat membantu komunikasi dalam memantau tujuan strategik, mendeteksi penyimpangan dan menemukan solusi.

6. PMS Meningkatkan Keadilan Antara Karyawan

Seperti yang penulis jelaskan sebelumnya, efek lain dari sistem yang didokumentasikan secara utuh adalah bahwa PMS dapat meningkatkan keadilan di antara karyawan dalam hal bonus, sistem *reward* atau promosi jabatan. Berdasarkan persepsi manajer senior, temuan ini menunjukkan bahwa PMS mengutamakan kejujuran di antara karyawan karena mereka melihat PMS memiliki sistem yang jelas, evaluasi lebih obyektif, hasil yang terukur dan *reward* berdasarkan usaha.

PMS memiliki sistem yang jelas. Manajer lebih memilih bahwa semua karyawan mengetahui dan mengerti apa yang harus mereka lakukan dan bagaimana kinerja mereka diukur. Selain itu, mereka juga memahami *reward* dan promosi yang diterima jika mereka mencapai nilai yang tinggi dan konsekuensi jika mereka gagal untuk mencapai target. Dengan sistem yang jelas ini, manajer berharap bahwa karyawan akan melihat *reward* dan promosi adalah proporsional dengan prestasi. Temuan ini menunjukkan bahwa semua bank memiliki tingkat penilaian dalam menghitung bonus, penghargaan dan promosi. Sebagai contoh, Bank L memiliki kebijakan bahwa jika seorang karyawan mencapai nilai tertinggi tiga kali berturut-turut maka karyawan akan secara otomatis mendapatkan promosi ke kelas berikutnya. Contoh lain, Bank H memiliki kebijakan bahwa jika seorang karyawan mencapai peringkat baik dua kali berturut-turut, mereka berhak untuk mengambil pelatihan tingkat-karir.

Selanjutnya, bonus dan *reward* juga ditentukan oleh *rating* karyawan. Sebagai contoh, Bank C memiliki kebijakan dalam

menentukan insentif dan bonus berdasarkan tingkat ambang batas. Misalnya, jika karyawan mencapai tingkat yang luar biasa, maka mereka akan menerima delapan kali dari gaji mereka, dan jika mereka mencapai *rating* pada tingkat yang baik, mereka akan menerima 5 sampai 7 kali gaji mereka. Namun, seorang karyawan tidak akan menerima bonus jika kinerja mereka dalam jangka waktu tertentu memiliki *rating* terendah. Oleh karena itu kebijakan ini akan memotivasi setiap karyawan untuk mencapai tingkat tertinggi karena mereka memiliki gambaran yang jelas tentang sistem evaluasi. Hal ini diyakini bahwa sistem yang jelas akan terlihat adil karena karyawan mulai tahu apa target mereka. *Reward* yang diterima satu karyawan belum tentu sama dengan *reward* yang diterima oleh karyawan yang lain. Dengan kata lain, cara ini akan memaksa karyawan agar bekerja keras untuk mencapai bonus yang lebih tinggi, sementara seorang karyawan yang bekerja kurang maksimal juga akan menerima bonus yang kurang. Mengenai hal ini, Head of Risk Management Bank L mengatakan, “Jadi, dengan PMS yang baik, terdapat keadilan.”

Keadilan PMS ini telah didukung oleh salah satu responden yang memiliki pengalaman bekerja pada perusahaan di mana perusahaan tersebut tidak menerapkan PMS saat ini dan bangkrut pada tahun 1997 selama krisis moneter. Dia mengatakan bahwa perusahaan membagi bonus sesuai dengan jumlah karyawan, bukan prestasi karyawan. Oleh karena itu, karyawan yang bekerja lebih keras akan menerima bonus yang sama seperti karyawan yang bekerja kurang maksimal. Situasi ini menciptakan sinisme dikalangan karyawan yang bekerja lebih

keras sehingga menurunkan motivasi mereka. Operation and Accounting Division Head Bank C mengatakan, “Saya memiliki pengalaman bekerja di bank lain di mana bonus diberikan dengan jumlah yang sama kepada seluruh karyawan. Sistem ini mengurangi motivasi kami untuk mencapai target.”

PMS lebih objektif dalam hal evaluasi. Selain memberikan kejelasan, PMS juga dianggap lebih adil karena evaluasi karyawan lebih objektif. Meski begitu, subjektivitas pengukuran masih ditemukan dalam evaluasi kinerja. Selanjutnya, semua karyawan diukur menurut apa yang harus mereka lakukan berdasarkan KPI masing-masing. Dari sudut pandang manajer senior, evaluator lebih mungkin untuk mengukur apa yang telah mereka lakukan pada pekerjaan mereka. Manajer Bank H mengatakan, “Oleh karena itu, keputusan (evaluasi) bukan hanya subjektivitas. Tetapi, objektivitas juga dapat dibuktikan.”

Temuan saat ini berbeda dengan temuan Ittner dkk.. (2003a) yang menunjukkan bahwa menggunakan BSC lebih subjektif dalam perspektif bankir Indonesia. Sedangkan, temuan saat ini menunjukkan bahwa pelaksanaan BSC lebih objektif dalam hal evaluasi karyawan. Sebagai contoh, manajer senior Bank C yang memiliki pengalaman bekerja di perusahaan yang tidak menerapkan BSC. Dia mengatakan bahwa BSC memberikan keadilan antarkaryawan karena lebih objektif daripada subjektif. “Namun, dalam pekerjaan saya sekarang yang menggunakan *Balanced Scorecard*, pengukuran ini lebih obyektif.”

Menurut penjelasan di atas, jelaslah bahwa PMS dapat memberikan keadilan kepada karyawan karena PMS lebih objektif. PMS terukur. Karyawan merasa bahwa dengan PMS

maka mereka diperlakukan lebih adil karena PMS dapat diukur. Temuan penulis menunjukkan bahwa hampir setengah dari responden secara total mengungkapkan bahwa dengan PMS maka kinerja mereka terukur. Selain itu, karena PMS memiliki karakteristik dapat diukur, seorang karyawan dapat mengukur prestasi mereka sendiri dan kadang-kadang mereka dapat menghitung bonus mereka sendiri berdasarkan prestasi mereka. Mendukung argumen ini, Manager of Finance Division Bank J menunjukkan, “Keuntungan dari PMS yang dapat diukur adalah seorang karyawan dapat mengukur kemajuan mereka sendiri dan menentukan bonus mereka.”

Demikian pula, mendukung argumen manajer Bank J, Head of Compliance Representatif Bank B menyatakan bahwa pada awal tahun, semua karyawan memiliki target dan tujuan sendiri untuk tahun tersebut dan tahu bagaimana menilai prestasi mereka sendiri. Dia menilai bahwa seorang karyawan dapat mengevaluasi kinerja mereka sendiri. “Standar yang jelas dan pengukuran sederhana.”

Praktisnya, supervisor dapat menilai prestasi karyawan sejauh mana karyawan telah mencapai tujuan mereka selama periode tertentu. Dalam hal ini, seorang supervisor tidak bisa menilai karyawan tanpa *rating* prestasi mereka berdasarkan KPI karyawan. Oleh karena itu, karakteristik PMS adalah terukur karena evaluasi didasarkan pada KPI bukan pada beberapa ukuran yang tidak diketahui. Selanjutnya, karyawan dapat bertanya mengapa mereka menerima peringkat yang rendah dari atasan. Salah satu responden menegaskan bahwa PMS dapat diukur karena evaluasi didasarkan pada KPI. Head of Human

Resources Bank H mengungkapkan, “PMS benar-benar terukur berdasarkan KPI.”

Mengenai PMS yang terukur, responden menganggap bahwa hal tersebut memberi perlakuan yang lebih adil di antara karyawan. Misalnya, *Head of Risk Management* Bank L menganjurkan agar PMS perusahaannya memberikan keadilan antara karyawan karena karakteristik PMS yang terukur. “Hal tersebut adalah adil, karena PMS terukur secara jelas.”

Singkatnya, manajer percaya bahwa PMS dapat meningkatkan keadilan di antara karyawan karena karyawan dapat menilai seberapa jauh mereka telah mencapai target. “*Reward* berdasarkan usaha.”

Faktor yang paling menonjol dari karakteristik keadilan dalam PMS adalah bahwa usaha karyawan secara langsung memengaruhi insentif. Sebagian besar responden mengakui bahwa insentif, bonus, dan penghargaan dinilai sesuai dengan prestasi karyawan. Oleh karena itu, karyawan yang bekerja lebih keras akan menerima insentif yang lebih besar berdasarkan kebijakan perusahaan. Head of Human Resources Area Jakarta Bank H mencatat bahwa kebijakan insentif perusahaan didasarkan pada portofolio prestasi karyawan, dan dia mengatakan, “Pendekatan insentif secara langsung terkait dengan portofolio prestasi karyawan.”

Seperti yang dijelaskan di awal bahwa karena PMS dapat diukur dari KPI maka individu dapat menentukan prestasi mereka selama periode tertentu. Berdasarkan usaha mereka, mereka dapat memprediksi nilai bonus dan *reward* yang akan mereka terima karena bonus dan *reward* dihitung secara jelas

dari hasil penilaian pribadi. Mendukung argumen ini, seorang Manajer Senior Bank E mengklarifikasi keputusannya untuk menentukan bonus dan *reward*. “Dalam divisi saya, bonus dan *reward* dihitung secara jelas. Bonus dan *reward* staf saya dihitung berdasarkan hasil PA mereka.”

Demikian juga, Manager of Finance Division Bank J juga mengatakan bahwa PMS berguna untuk menentukan bonus dan penghargaan untuk individu dalam organisasi. “Pengukuran kinerja digunakan untuk menentukan bonus dan *reward*.”

Oleh karena itu, keterkaitan antara usaha karyawan dengan insentif dan bonus membuat karyawan mengerti bahwa PMS tersebut adil karena *reward* dan sistem tergantung pada pencapaian tujuan karyawan selama periode tersebut. Selain itu, keadilan juga dirasakan karena sesuai dengan fakta sehingga karyawan dapat menghitung dan memprediksi jumlah insentif dan bonus yang akan mereka terima.

Singkatnya, karyawan menganggap bahwa PMS itu adil sehingga memengaruhi motivasi kerja karyawan dengan mengakui prestasi yang luar biasa dan membuat karyawan merasa nyaman bekerja di bank. Keadilan yang dirasakan ini menyebabkan perubahan perilaku karyawan untuk bekerja lebih keras. Pada kenyataannya, PMS mengubah perilaku organisasi.

7. PMS Memungkinkan Perusahaan untuk Mengubah Perilaku Anggota Organisasi

Seperti yang ditunjukkan sebelumnya, PMS memungkinkan perusahaan untuk mengubah perilaku anggota organisasi mereka. Pandangan ini didukung oleh temuan kualitatif. Hasil

analisis dengan menggunakan NVivo menunjukkan bahwa PMS dapat mengubah perilaku organisasi melalui mekanisme kognitif dan motivasi. Mekanisme kognitif dihasilkan dari pola pikir target yang jelas. Mekanisme motivasi terdiri atas motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Mekanisme motivasi intrinsik dihasilkan dari menciptakan kebiasaan, suasana yang nyaman dan kompetitif yang sehat. Sedangkan, mekanisme motivasi ekstrinsik, seperti yang penulis dapatkan dari hasil wawancara adalah menghindari rasa malu, indikator kinerja non-keuangan dan bonus, penghargaan dan insentif. Penulis akan membahas hal ini sekaligus.

Target yang jelas. Individu akan bekerja lebih baik jika mereka tahu apa yang harus mereka lakukan. PMS mengubah pola pikir individu karena karyawan memiliki target yang jelas tentang tugas dan tindakan berdasarkan daftar KPI. Temuan menunjukkan bahwa sebagian besar responden mengakui bahwa individu memiliki target yang jelas mengenai tindakan dan kegiatan pada periode tersebut. Sebagai contoh, seorang Head of Legal Division Bank G menganggap bahwa target yang jelas dapat memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan. “Oleh karena itu, PMS dapat memotivasi karyawan karena memiliki target yang jelas.”

Demikian pula, Vice-president Director Bank A juga mengasumsikan bahwa karyawan akan bekerja lebih baik jika ia mengetahui apa yang harus ia lakukan. “Oleh karena itu, harus jelas apa yang harus kami capai.”

Berdasarkan sudut pandang ini, jelas bahwa PMS dapat mengubah perilaku karyawan untuk bekerja dengan baik kare-

na mereka memiliki tugas yang jelas. Dengan demikian, temuan ini sejalan dengan teori yang ada.

Motivasi Intrinsik

Motivasi individu untuk bekerja disebut motivasi intrinsik. Berdasarkan data kualitatif, penulis menemukan bahwa karyawan memiliki motivasi untuk bekerja apabila sistem telah menjadi kebiasaan dan membuat kondisi kerja yang nyaman bagi karyawan. Selain itu, PMS yang baik meningkatkan suasana kompetitif yang sehat.

Menjadi kebiasaan. Nilai intrinsik dari pekerjaan dapat mengubah perilaku karyawan yang berasal dari kebiasaan evaluasi PMS. Masalah yang timbul dalam pelaksanaan strategi dapat dengan mudah dideteksi dan didiskusikan untuk menemukan solusi. Vice-president Corporate Planning Bank D mengungkapkan, “Karena KPI sudah tertanam dalam pola pikir mereka, kami hanya memberi mereka dorongan. Kami melakukan perbaikan terus-menerus dan mendiskusikan masalah yang ada. Mereka menjadi akrab dengan budaya ini. Kemudian, perilaku ini menjadi kebiasaan.”

Dari komentar tersebut, jelas bahwa proses evaluasi kinerja karyawan dapat dihubungkan dengan KPI. Oleh karena itu, karyawan bekerja berdasarkan KPI masing-masing. Setelah mereka fokus pada KPI, karyawan mengidentifikasi tugas dan tujuan mereka secara teratur. PMS membuat lingkungan kerja yang nyaman. Manajer percaya bahwa aspek lain dari perubahan perilaku karyawan adalah suasana yang nyaman di tempat kerja. Dikatakan bahwa jika PMS tidak memiliki sistem yang

jelas maka karyawan juga tidak memiliki ide yang jelas mengenai kontribusi apa yang akan kembali kepada mereka dalam hal *reward* atau promosi. Namun, jika PMS menyediakan sistem yang jelas, karyawan memahami bahwa kontribusi mereka akan memiliki efek positif dengan sistem bonus atau *reward* mereka.

“Sistem menciptakan pikiran yang tenang bagi karyawan karena semua karyawan mengerti bahwa mereka dievaluasi dengan transparan. Jika PMS tidak jelas, karyawan hanya akan bekerja sebagai sebuah tanda usaha atas pekerjaan mereka.”—Head of Risk Management Bank L

Kondisi kerja yang nyaman juga dipengaruhi oleh karakteristik PMS yang menyediakan keadilan antar karyawan. Aspek keadilan dirasakan oleh karyawan karena memiliki sistem yang jelas. Jika aspek keadilan dapat dirasakan oleh karyawan maka akan menciptakan suasana kerja yang nyaman. Dengan kata lain, karyawan fokus pada pekerjaan mereka dan berusaha untuk mencapai peringkat tertinggi dalam evaluasi kerja dan tidak terpengaruh pada prestasi kerja dengan dasar faktor keluarga ataupun teman dekat. Dalam keadaan ini, karyawan tidak merasa terbebani dengan pekerjaan dan berusaha untuk memenuhi KPI dengan harapan akan mendapatkan *reward* dan promosi yang lebih baik. Dari sudut pandang manajer senior, salah satu responden mengatakan bahwa dia merasa nyaman bekerja di bank karena bank memiliki sistem yang adil untuk mengevaluasi karyawan, sistem yang dibangun bukan berdasarkan kedekatan keluarga ataupun pertemanan namun berdasarkan kinerja.

“Kemudian, karyawan tidak akan mengambil hati bos untuk mendapatkan peringkat yang lebih tinggi. Oleh karena itu, dengan sistem ini, karyawan merasa nyaman bekerja karena aspek yang paling menonjol dalam kerja adalah ketenangan pikiran.”—Head of Risk Management Bank L

Orang-orang akan bekerja ketika PMS menciptakan kondisi kerja yang nyaman. Kondisi kerja yang nyaman diciptakan oleh PMS yang menyediakan keadilan antara karyawan dan memiliki KPI yang jelas.

PMS meningkatkan suasana kompetitif yang sehat. Selain karyawan merasa nyaman dengan sistem yang transparan, manajer juga percaya bahwa PMS meningkatkan kompetisi yang sehat antar karyawan. Untuk mencapai peringkat tertinggi, karyawan harus fokus pada tujuan dan posisi mereka sesuai dengan KPI. Jika mereka melebihi target maka mereka akan mencapai peringkat yang lebih tinggi. Selanjutnya, karyawan dapat mencapai peringkat tertinggi tanpa menyakiti orang lain. Kompetisi di antara mereka untuk mencapai peringkat tertinggi adalah kompetisi yang sehat dan tanpa kebencian.

“Jika seorang manajer memiliki hasil yang buruk dalam satu bulan, mereka akan mendorong bawahan untuk berbuat lebih baik di bulan depan. Karena manajer tidak akan meyalahkan divisi lain tetapi akan membuka diskusi antara karyawan dan dirinya sendiri untuk menemukan alasan apa yang membuat kinerja mereka buruk, persaingan antara divisi menjadi sehat.”—Vice-president Corporate Planning Bank D

Berdasarkan argumen di atas, penulis berasumsi bahwa ketika divisi memiliki hasil yang buruk, manajer tidak akan

menyalahkan divisi atas kinerja yang tidak memuaskan tetapi, mereka akan langsung bertanya kepada bawahannya apa masalah yang menyebabkan kinerja yang tidak memuaskan tersebut sehingga akan ditemukan solusi yang akan mendorong mereka untuk bekerja lebih baik. Hal ini berarti bahwa divisi berfokus pada pencapaian tujuannya. Kompetisi yang sehat dan tanpa kebencian.

Motivasi Ekstrinsik

Dalam literatur, motivasi eksternal memengaruhi orang untuk melakukan sesuatu. Seperti yang telah disebutkan di atas, motivasi ekstrinsik terdiri dari motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan. Hasil kajian menunjukkan bahwa motivasi ekstrinsik otonom mengubah perilaku karyawan karena PMS dihubungkan dengan sistem *reward*.

Meskipun demikian, karyawan juga dapat bekerja lebih baik karena motivasi ekstrinsik dikendalikan. Di mana, karyawan akan merasa malu dengan kinerja yang buruk dan PMS mencakup aspek perilaku kinerja non-keuangan terhadap kontrol karyawan.

Motivasi Ekstrinsik Otonom

PMS berhubungan dengan sistem *reward*. Individu bekerja lebih keras jika mereka percaya bahwa mereka akan menerima manfaat berdasarkan kinerja. Teori motivasi ekstrinsik menunjukkan bahwa menyelaraskan PMS dengan *reward* akan membuat karyawan bekerja lebih baik. Berdasarkan hasil wawancara, penulis menemukan bahwa mayoritas responden setuju bahwa

PMS dapat memengaruhi perilaku karyawan dengan menghubungkan PMS dengan insentif. Artinya, jika PMS memiliki keterkaitan yang jelas dengan insentif maka insentif sangat memotivasi karyawan untuk bekerja lebih baik. Dalam hal ini, PMS akan memberikan manfaat, baik bagi organisasi maupun bagi karyawan. Selanjutnya, bonus dan *reward* yang akan diterima disebabkan atas efek keberhasilan individu dan selama individu melakukan lebih baik, organisasi akan membalas mereka dengan bonus dan insentif yang lebih tinggi.

“Kami sangat mendorong para karyawan untuk mencapai target mereka. Jika mereka mencapai tujuan mereka, kami menghargai mereka dengan bonus yang tinggi.”—Vice-president Director Bank A

Head of Corporate Secretary and Corporate Legal Bank L mengatakan, “Pengukuran kinerja kami dilakukan secara jelas. Kami menghargai kinerja karyawan dengan bonus karena kami menghubungkan kinerja dengan kelipatan gaji yang diberikan sebagai bonus. Dan kenaikan gaji berkala juga didasarkan pada nilai pengukuran kinerja.”

Meskipun demikian, seperti diungkapkan pada bagian mengenai PMS memberikan keadilan antarkaryawan, ketika PMS dihubungkan dengan sistem *reward* dan karyawan memiliki kinerja yang buruk di bawah ambang batas yang diharapkan maka karyawan tidak akan mendapatkan apa-apa, atau bahkan peringatan pemecatan. Penulis mengasumsikan bahwa cara di mana PMS dihubungkan dengan sistem *reward* akan memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan mereka sehingga mereka mendapatkan bonus, insentif atau promosi jabatan.

“Saya merasa bahwa PMS merupakan hal utama untuk mengontrol dan motivasi karyawan dalam bekerja. Hal pertama adalah motivasi. Hal ini harus jelas bahwa misalnya, jika saya mendapatkan nilai PA 5 pada beberapa penilaian berturut-turut, saya akan mendapatkan promosi. Jika saya diberi nilai PA 5, saya tahu bonus yang akan saya terima dan berapa banyak gaji saya akan meningkat. Dengan demikian karyawan akan termotivasi.”—Head of Risk Management Bank L

Menurut argumen ini, jelas bahwa PMS dapat mengubah perilaku individu dengan motivasi ekstrinsik untuk mengejar bonus, insentif dan manfaat lainnya. Temuan ini mendukung literatur yang ada.

Motivasi Ekstrinsik Dikendalikan.

PMS membuat seorang karyawan merasa malu dengan kinerja yang buruk. Dalam literatur, telah dijelaskan bahwa seorang individu akan bekerja lebih baik jika mereka termotivasi untuk menghindari efek negatif dari kinerja yang buruk. Temuan ini menunjukkan bahwa PMS membuat karyawan merasa malu dengan kinerja yang buruk.

Ada beberapa alasan untuk malu ini. Pertama, dengan PMS perusahaan secara *online*, semua manajer dapat dengan mudah melacak prestasi seluruh cabang dan mengetahui kinerja yang tidak memuaskan. Hal ini dapat dilihat oleh semua manajer, baik di kantor pusat maupun kantor cabang. Setiap manajer akan merasa kesal jika prestasi buruk mereka diketahui oleh semua manajer karena hal tersebut menunjukkan bahwa manajer tersebut tidak mampu mengelola bawahan mereka untuk

bekerja lebih baik. Menanggapi situasi ini, manajer akan menemukan orang yang bertanggung jawab untuk unit atau cabang mereka yang berkinerja buruk dan mendorong mereka untuk bekerja lebih keras dalam periode akuntansi berikutnya. Situasi ini dijelaskan oleh Vice-president Corporate Planning Bank D. “Jika kinerja direktur ditandai merah, mereka mengambil langkah untuk membantu bawahan yang menyebabkan tanda merah tersebut. Ini adalah semacam hukuman karena bawahan membuat manajer malu. Ini adalah seni bagaimana direksi melatih staf mereka untuk mencapai target”.

Faktor kedua yang menyebabkan manajer atau karyawan malu adalah bahwa kinerja mereka dalam setiap periode diumumkan dan ditampilkan kepada semua orang. Misalnya Bank F, salah satu bank syariah terbesar di Indonesia, memiliki kegiatan rutin mingguan pada hari senin, yaitu forum berdoa. Forum ini dibuat dengan tujuan, antara lain untuk memperserat hubungan antara manajer tingkat atas dan manajer tingkat bawah terutama di kantor pusat, untuk mengarahkan strategi bisnis jangka pendek dan memberikan laporan mingguan dari kinerja karyawan. Ketika presiden bank mengumumkan bahwa seorang karyawan atau divisi memiliki kinerja yang buruk, setiap orang yang hadir akan fokus kepada orang atau manajer yang gagal, dan hasilnya akan dikirim ke seluruh cabang di Indonesia. Pelakunya akan malu karena mereka diakui sebagai orang yang bertanggung jawab atas kinerja yang buruk tersebut. Selanjutnya, mereka akan bekerja lebih keras untuk menghindari kinerja buruk mereka.

“Forum berdoa diadakan setiap pagi untuk semua karyawan di kantor pusat. Kami juga merilis laporan mingguan kami. Semua karyawan tahu bahwa jika kami memiliki laporan buruk tentang mereka, maka berita ini akan dikirim ke semua cabang. Jadi kami memiliki insentif yang serius untuk bekerja.”—Manager of Performance Measurement Bank K

Responden lain mengungkapkan bahwa kadang-kadang perusahaan mempekerjakan pelanggan misterius untuk mengevaluasi bagaimana staf lini depan memberikan layanan kepada pelanggan. Dari hasil rekaman video tersembunyi akan menunjukkan bagaimana karyawan bersikap ketika melayani pelanggan secara langsung. Hasil tersebut akan dikirim ke manajer yang lebih tinggi.

“Kami mempekerjakan pelanggan misterius dengan menggunakan kamera tersembunyi untuk mengevaluasi bagaimana seorang karyawan lini depan memberikan layanan kepada pelanggan. Kemudian, kami menampilkan hasil mereka. Karyawan menunjukkan kesopanan ketika mereka tahu bahwa perilaku mereka ketika melayani pelanggan direkam.”—Head of Legal Division Bank G

PMS mencakup aspek perilaku kinerja non-keuangan. Selain perbaikan dalam perilaku karyawan, PMS memiliki aspek non-keuangan yang mengukur bagaimana karyawan bersikap saat berinteraksi dengan rekan mereka. Hal Ini mencakup semangat tim kerja, disiplin dan aspek perilaku lainnya. Sebagai contoh, salah satu aspek dari ukuran kualitatif menjelaskan bagaimana karyawan harus bersikap untuk mencapai nilai yang diinginkan pada ukuran seperti itikad baik, kerja sama tim, dan

sebagainya. Head of Human Resources Management Group Bank I mengatakan bahwa PMS dalam perusahaannya dibagi menjadi pengukuran kuantitatif dan kualitatif. Aspek Perilaku termasuk dalam pengukuran kualitatif dan ia menyatakan, “Pengukuran atau kinerja kami terdiri atas 60 persen unsur kuantitatif dan 40 persen unsur kualitatif. Kami menyebut pendekatan kualitatif sebagai sebuah pendekatan *soft skill* karena mencakup unsur-unsur negatif, termasuk ketidakdisiplinan, seperti absensi dan kemalasan serta unsur-unsur positif dari perilaku karyawan, seperti kerja sama tim.”

Mendukung argumen di atas, Manager of Finance Division mengatakan bahwa organisasi mereka juga menerapkan unsur kualitatif dan unsur keuangan kuantitatif ke dalam KPI. Dia berkomentar, “Evaluasi kinerja karyawan kami tidak hanya diukur dari sisi kinerja atau keuangan tetapi juga dari aspek perilaku. Sebagai contoh, kami mengevaluasi bagaimana karyawan berkomunikasi, berinteraksi dengan karyawan lain, bekerja sama dalam tim dan sebagainya.”

Soft skill dari evaluasi aspek perilaku tidak hanya ditargetkan pada karyawan tingkat bawah tetapi juga pada kepala unit dan divisi. *Operation and Accounting Division Head* Bank C mengatakan bahwa evaluasi pencapaian kinerja tidak hanya didasarkan pada pencapaian tujuan individu tetapi juga penilaian *soft skill* perusahaan, termasuk disiplin karyawan, kepemimpinan dan keterampilan manajerial. “*Selain evaluasi tujuan individu, perusahaan juga menilai aspek perilaku, seperti disiplin karyawan, kepemimpinan, kemampuan manajerial dan sebagainya.*”

Berdasarkan temuan ini, tampak bahwa PMS dapat meningkatkan perilaku karyawan karena memiliki hubungan dengan sistem *reward* dan target yang jelas, karyawan akan termotivasi untuk bekerja lebih baik. Selanjutnya, karena *rating* yang diperoleh karyawan berdasarkan kinerja mereka, bukan berdasarkan hubungan dekat dengan manajer atau dengan keluarga bos maka karyawan akan merasa nyaman bekerja di perusahaan dan tingkat persaingan menjadi sehat. Terakhir, PMS juga dapat meningkatkan perilaku karyawan karena PMS terdiri dari indikator kuantitatif dan kualitatif. Indikator kualitatif meliputi aspek memperhatikan tugas, disiplin dan semangat kerja tim, interaksi dengan kolega dan pelanggan, dan sebagainya.

8. PMS Menyediakan Informasi Umpan Balik

Karakteristik lain dari PMS adalah menyediakan informasi umpan balik bila ditinjau dari kinerja yang telah dilakukan. Analisis atas hasil wawancara menunjukkan bahwa ada dua dimensi umpan balik: 1) positif, berupa *reward* dan bonus, dan 2) negatif, karena ketidakpuasan, berupa peringatan dan pembinaan, pembelajaran dan pelatihan dan mungkin memindahkan ke divisi lain dalam organisasi. Perbaikan lainnya termasuk revisi tujuan untuk perbaikan berkelanjutan dan masalah rekonsiliasi.

Berikut ini diskusi mengenai informasi umpan balik yang diberikan oleh PMS yang menjelaskan bagaimana umpan balik dihasilkan dari prestasi yang memuaskan dapat digunakan oleh suatu organisasi untuk meningkatkan kinerja karyawan. Misalnya, jika karyawan tidak berkinerja dengan baik maka beberapa langkah dapat diambil untuk meningkatkan kinerja mereka di

masa depan. Langkah paling mudah adalah dengan memberikan pembinaan kepada karyawan untuk meningkatkan kinerja. Hal ini karena karyawan mungkin tidak tahu tentang tugas mereka atau tidak memiliki pengetahuan yang cukup untuk melakukan pekerjaan mereka. Misalnya, Head of Legal Division Bank G menyebutkan bahwa sebuah organisasi menyediakan informasi umpan balik kepada karyawan berdasarkan prestasi. Pembinaan akan dilakukan jika karyawan gagal mencapai target atau tujuan mereka. “Berdasarkan *review* akhir, kami dapat memberikan umpan balik pada pencapaian strategik. Selain itu, jika seorang karyawan memiliki kinerja yang rendah maka supervisor akan memberikan mereka pembinaan.”

Cara lain dari umpan balik yang dapat digunakan oleh staf senior bila ada karyawan yang memiliki kinerja yang rendah adalah dengan mengirim karyawan untuk mendapatkan pelatihan lebih lanjut, dengan harapan bahwa kinerja karyawan akan lebih baik pada periode berikutnya. Seorang manajer senior Bank K, menunjukkan bahwa bank secara teratur mengevaluasi karyawan, khususnya, staf *front-office* dengan melakukan belanja misterius (secara langsung atau melalui telepon) untuk menilai sikap karyawan tentang pentingnya kualitas layanan. Umpan balik dari evaluasi ini dapat berupa *reward* hadiah kepada karyawan lini depan yang menunjukkan prestasi positif atau berupa pelatihan lebih lanjut yang akan diberikan kepada karyawan yang berkinerja lebih rendah.

Sekali lagi, ia mengungkapkan bahwa tujuan dari strategi ini adalah untuk memotivasi staf lini depan. “Kami melakukan belanja misterius atau menelepon karyawan, terutama staf lini

depan setiap bulan. Hasil belanja atau panggilan misterius ini kemudian dilaporkan kepada karyawan individu dan untuk semua divisi. Kadang-kadang karyawan yang menerima umpan balik yang baik akan diberikan hadiah. Karyawan yang menerima hasil yang lebih rendah akan dilatih, khususnya berkaitan dengan kualitas pelayanan. Program ini dilakukan tidak hanya untuk memotivasi karyawan tetapi juga untuk mencapai tujuan organisasi yaitu pelayanan yang baik.”

Tidak semua karyawan cocok pada posisi mereka. Kadang-kadang, setelah beberapa sesi pembinaan karyawan, hasilnya masih kurang memuaskan. Hal ini dapat menghasilkan keputusan untuk memindahkan karyawan ke unit atau divisi lain karena mereka tidak mampu berada pada posisi yang mereka tempati saat ini. Misalnya, Vice-President Director Bank A menunjukkan bahwa kinerja karyawan yang rendah tidak selalu karena karyawan tidak kompeten, akan tetapi mungkin juga karena karyawan tidak cocok pada posisi tersebut. Karyawan tersebut harus dipindahkan ke posisi lain yang lebih tepat.

“Kinerja yang tidak memuaskan dari karyawan belum tentu bukti bahwa mereka tidak kompeten. Apa yang harus kita perhatikan adalah kesesuaian dalam posisi mereka. Sebagai contoh, karyawan yang tidak memiliki motivasi untuk meningkatkan target keuangan tidak sesuai untuk ditempatkan di divisi bisnis tetapi mereka lebih tepat untuk bekerja di divisi penunjang.” — Vice-president Director Bank A

Kadang-kadang, ketika karyawan yang telah dipindahkan ke unit lain masih berkinerja buruk, mungkin mereka akan dipecat dari perusahaan.

“Jika kita melihat masalah apa yang menyebabkan karyawan memiliki kinerja yang rendah maka kita dapat memberikan pelatihan kepada mereka atau memindahkan mereka ke unit lain. Namun, jika karyawan masih berkinerja rendah maka kita akan memecat mereka karena ada sesuatu yang salah dengan karyawan.”—Head of Legal Division Bank G

Umpan balik dapat berupa umpan balik positif atau negatif. Umpan balik positif dapat dilakukan dengan memberikan penghargaan berupa tambahan pendapatan atau promosi untuk individu sementara umpan balik negatif dapat berupa tindakan lebih lanjut, seperti belajar atau pelatihan dan pembinaan yang memungkinkan mereka untuk pindah ke unit atau divisi yang lebih tepat untuk mereka. Namun, jika mereka masih menunjukkan peningkatan yang tidak signifikan dan perusahaan telah melakukan beberapa kali perbaikan maka karyawan dapat dipecat dari perusahaan.

3.3. Posisi Strategis Bank

Seperti yang telah tercantum pada bagian pendahuluan, penulis menyelidiki sejauh mana masing-masing bank bersaing dengan para pesaingnya di pasar dalam hal strategi biaya rendah atau strategi diferensiasi, atau keduanya. Sebagian besar bank menyebutkan bahwa untuk dapat bersaing dengan bank lain, mereka harus menyediakan layanan berkualitas tinggi kepada pelanggan. Ini berarti bahwa kualitas pelayanan yang memuaskan berhubungan erat dengan diferensiasi. Ada beberapa faktor yang dapat disimpulkan.

“Bank diatur secara ketat oleh pemerintah (Bank Indonesia).”

Tidak seperti bisnis lainnya, misalnya industri manufaktur atau industri jasa lainnya, bank sangat diatur dan terus dipantau oleh pemerintah. Oleh karena itu, tidak dapat secara mudah bersaing dengan para pesaing dengan menawarkan layanan biaya rendah, karena Bank Indonesia telah menetapkan kewajiban modal minimum. Misalnya, Vice-president Corporate Planning Bank D mengatakan, “Bisnis kami adalah sebuah bisnis yang sangat diatur karena dipantau langsung dari Bank Indonesia. Hal Ini berarti bahwa kita harus memenuhi kewajiban modal minimum.”

Dalam contoh ini, jika bank ingin mendapatkan keuntungan kompetitif dengan menawarkan strategi biaya rendah dibandingkan dengan pesaingnya, seperti yang dinyatakan dalam literatur, berarti bank harus menawarkan layanan pinjaman dan deposito yang lebih baik kepada pelanggan. Namun, karena bank harus memenuhi kewajiban modal minimum, mungkin bank akan sulit untuk bersaing dengan cara ini.

Selain itu, bank (seluruh bank) mungkin akan sulit untuk bersaing pada strategi biaya rendah karena ketatnya peraturan dari Bank Indonesia yang harus diikuti oleh seluruh sektor perbankan, tidak hanya peraturan mengenai kewajiban modal minimum, tetapi juga tingkat bunga minimum. Risk Management Manager Bank F mengatakan bahwa bisnis mereka sangat diatur oleh pemerintah dalam hal suku bunga. “Bisnis bank diatur secara ketat oleh Bank Indonesia. Oleh karena itu, kita

tidak bisa mengatur, misalnya dalam hal penetapan suku bunga tanpa mendapatkan izin dari Bank Indonesia.”

Menariknya, pendapatan yang paling banyak dihasilkan oleh bank adalah pendapatan dari bunga dan jasa lainnya. Hal ini berbeda dari industri manufaktur dan sektor jasa lainnya yang dapat menentukan harga jual produk mereka sendiri tanpa harus mendapatkan izin dari pemerintah. Seorang manajer senior Bank E juga menyebutkan bahwa bank diatur secara ketat oleh Bank Indonesia. “Bisnis utama di bank adalah bisnis keuangan. Berbeda dari manufaktur, usaha ini diatur secara ketat oleh Bank Indonesia. Tidak ada keputusan untuk menentukan tingkat suku bunga bank yang menyimpang dari kebijakan Bank Indonesia.”

Berdasarkan hal tersebut, penulis menganggap bahwa sulit bagi bank manapun untuk bersaing dalam pinjaman biaya rendah karena mereka diwajibkan untuk memenuhi kewajiban modal minimum dan tingkat suku bunga. Persaingan pada bidang ini mungkin tidak akan menciptakan keunggulan kompetitif. Dengan demikian, strategi terbaik adalah untuk bersaing dengan bank lain dengan menyediakan layanan yang luar biasa.

Diungkapkan bahwa produk yang ditawarkan oleh bank dalam persaingan sangatlah mirip, yaitu pinjaman dan fasilitas penyimpanan. Namun, perbedaannya adalah bagaimana bank dapat membuat dan memasarkan produk yang lebih menarik. Untuk menarik lebih banyak pelanggan, bank harus secara aktif menciptakan inovasi, baik dalam produk maupun kualitas layanan. Misalnya, Vice-president of Corporate Services Bank D mengatakan bahwa untuk memenangkan persaingan, bank

harus memiliki tiga indikator, yaitu sumber daya manusia yang baik, sistem yang baik, dan tempat menarik. Hal yang terpenting adalah staf dan sistem pelayanan memiliki strategi untuk meningkatkan kualitas layanan.

“Strategi kami berfokus pada sumber daya manusia karena layanan dilakukan oleh sumber daya manusia, yaitu staf lini depan. Kami juga membutuhkan sistem pelayanan yang baik yang memberikan waktu dan tempat yang bebas. Oleh karena itu, tempat itu sendiri harus menunjukkan *lay-out* yang baik, garis antrian, kebersihan dan kenyamanan sehingga semua faktor akan meningkatkan kualitas layanan.”

Berbeda dari Bank D, seorang manajer senior Bank H secara langsung mengatakan bahwa banknya berkonsentrasi pada kualitas layanan daripada menawarkan deposito bunga yang lebih tinggi kepada pelanggan. Dia mengatakan bahwa jika bank bersaing pada tingkat suku bunga, ia akan kehilangan uang. “Pada saat ini, kami mengkhususkan diri dalam hal pelayanan. Namun, jika kami menawarkan pinjaman dengan bunga rendah, kami akan mengalami kerugian karena dana kami sebagian besar dari deposito jangka tetap yang mahal.”

Jelas, strategi bank lebih ditargetkan untuk peningkatan kualitas layanan. Layanan adalah cara bagaimana bank untuk membedakan diri dari para pesaingnya.



DESKRIPSI IMPLEMENTASI SISTEM PENGUKURAN KINERJA

4.1. Analisis Data

4.1.1. Pra-Analisis Data

Screening Data

Dalam rangka mencapai tujuan utama penelitian, yaitu mempelajari pengaruh RISPM terhadap hasil strategik, baik secara langsung maupun tidak langsung melalui pembelajaran dan layanan hasil strategik organisasi maka dilakukan *screening* data mentah. Tujuan dari analisis ini adalah untuk meminimalkan distorsi yang mungkin disebabkan oleh ketidaktepatan dalam memasukkan data, data yang hilang dan *outlier* (Tabachnick & Fidell, 2007, hal. 432). Bagian selanjutnya akan membahas masalah ini.

4.1.2. Akurasi data

Langkah pertama dalam pemeriksaan data adalah untuk memastikan keakuratan dengan pengujian menggunakan statistik deskriptif pada SPSS (versi 18.0) (Tabachnick & Fidell, 2007).

4.1.3. Data yang Tidak Lengkap atau Hilang dan *Outlier*

Data yang hilang biasanya terjadi dalam penelitian ilmu sosial (Byrne, 2005) dan dapat diberi perlakuan dengan dua pendekatan, yaitu penghapusan dan imputasi (Byrne, 2005; Shah & Goldstein, 2006). Penghapusan data yang hilang dapat dilakukan dengan prosedur *Pair-Wise* dan *List-Wise*. Namun, prosedur *Pair-Wise* dan *List-Wise* memiliki beberapa keterbatasan (Allison, 2003; Schreiber, Nora, Stage, Barlow, & King, 2006). Misalnya, Cordeir dkk. (2010) menyatakan bahwa penghapusan dapat menyebabkan hilangnya data yang berlebihan sehingga menurunkan jumlah sampel sehingga akan menyebabkan melemahnya kekuatan statistik dan melemahnya kekuatan statistik akan mengakibatkan masalah pada generalisasi hasil penelitian untuk seluruh populasi (Schreiber et al., 2006). Selain itu, Hair, Black, Babin & Anderson (2010) mengemukakan bahwa metode imputasi apapun dapat dilakukan untuk data yang hilang di bawah 10%. Berdasarkan hal tersebut, maka dalam kajian ini, data yang hilang dihitung menggunakan nilai rata-rata.

4.1.4. Tes Respon Awal dan Akhir

Tahap berikutnya adalah untuk menguji bias respon dari respon awal dan akhir (Oppenheim, 1992). Tujuan dari tahap ini adalah untuk memastikan bahwa tidak ada bias antara respon awal dan respon akhir dalam penelitian. Untuk melakukan hal ini, penulis membagi sampel kedalam dua kelompok, sesuai dengan tanggal diterimanya tanggapan. Hasilnya adalah terdapat 25 tanggapan sebelumnya dan 19 tanggapan akhir.

Untuk menguji kedua kelompok, penulis menggunakan Uji *Levene* dan *T-test*. Uji *Levene* ini bertujuan untuk mencari homogenitas varians dari kedua kelompok. Field (2009) menyarankan bahwa dalam Uji *Levene*, data dianggap homogen jika $p > 0,05$. Menurut Tabel 4.1, signifikansi semua variabel lebih dari 0,05. Ini berarti bahwa kedua kelompok homogen.

Selain itu, *T-test* dilakukan untuk melihat pentingnya respon awal dan akhir. Ketidakhiasaan respon awal dan akhir dapat dilihat jika tingkat signifikansi dari *T-test* adalah di atas 0,05 ($t > 0,05$). Berdasarkan hal tersebut maka tidak ada perbedaan antara respon awal dan akhir.

		Levene's Test for Equality of Variances		T-test for Equality of Means		
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)
RISPM	Equal variances assumed	.008	.928	-1.570	42	.124
	Equal variances not assumed			-1.583	40.014	.121
SSA	Equal variances assumed	2.017	.163	-1.888	42	.066
	Equal variances not assumed			-1.887	38.807	.067
OL	Equal variances assumed	1.146	.291	-.378	42	.707
	Equal variances not assumed			-.392	41.990	.697
SO	Equal variances assumed	.487	.489	-2.000	42	.067
	Equal variances not assumed			-2.039	41.165	.062

Tabel 4.1 Uji Respon Awal dan Akhir

4.2. *Screening* Data

Langkah pertama yang harus dilakukan setelah pengumpulan data adalah *treatment* data. Dalam protokol ini, langkah pertama adalah untuk memeriksa akurasi data. Langkah selanjutnya adalah pemeriksaan data yang hilang dan data *outlier*. Menurut prosedur, data yang hilang dapat dihapus ketika nilai yang hilang adalah merupakan variabel dependen. Oleh karena itu, data yang hilang dari variabel dependen dihapus. Selain itu, dari data yang tersisa, terdapat nilai-nilai *outlier* dan ini juga akan dihapus.

Setelah melewati *screening* data, data yang dapat digunakan berkurang menjadi 158 responden (22,25%). Tingkat respon ini mirip dengan literatur akuntansi manajemen dalam Hall (2008) dan Henry (2005). Hall (2008) menganggap bahwa tingkat respon ini rendah. Namun, dalam konteks Indonesia, khususnya di bidang akuntansi, tingkat respon ini cukup tinggi. Hal ini ditegaskan oleh Gudono dan Mardiyah (2000) yang menunjukkan bahwa rata-rata studi survei di Indonesia adalah di bawah 20%.

4.3. Statistik Deskriptif

Penelitian ini menguji RISPM dengan menentukan pentingnya karakteristik PMS yang ada di setiap organisasi responden. Daftar statistik deskriptif tentang masing-masing *construct* karakteristik PMS ditampilkan dalam tabel 4.2.

Descriptive Statistics

Constructs	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
RISPM1	158	3.00	7.00	5.5000	1.00793
RISPM2	158	2.00	7.00	5.3861	1.03274
RISPM3	158	3.00	7.00	5.4304	1.09059
RISPM4	158	2.00	7.00	5.4494	1.06207
RISPM5	158	2.00	7.00	5.3101	1.18860
RISPM6	158	2.00	7.00	5.6076	1.12207
RISPM7	158	1.00	7.00	5.3165	1.11211
RISPM8	158	1.00	7.00	5.4494	1.09746
RISPM9	158	3.00	7.00	5.7658	1.04160
RISPM10	158	1.00	7.00	5.5000	1.11017
RISPM11	158	1.00	7.00	5.5949	1.16224
RISPM12	158	1.00	7.00	5.6835	1.09480
RISPM13	158	3.00	7.00	5.6456	.98444

Tabel 4.2 Statistik Deskriptif tentang Pentingnya Karakteristik PMS

Secara keseluruhan, menurut Tabel 4.2, sebagian besar lembaga keuangan Indonesia menempatkan jumlah yang relatif sama pada semua kategori karakteristik PMS yang penting, yaitu berkisar 5,3101–5,7658. Meskipun demikian jika ditinjau berdasarkan tingkat kepentingan, PMS dibuat dalam bentuk didokumentasikan secara utuh yang menunjukkan catatan bahwa evaluasi kinerja (RISPM9) adalah hal yang paling penting. Selain itu, PMS memberikan informasi yang berguna untuk mendeteksi masalah dalam strategi (RISPM5) dan juga menunjukkan bahwa memahami bagaimana kegiatan suatu unit bisnis memengaruhi kegiatan unit lain dalam organisasi (RISPM) adalah kurang penting.

Selain itu, Tabel 4.2 menyajikan hasil deskripsi variabel yang digunakan dalam penelitian ini, yang berisi skor minimum dan

maksimum, baik dalam skor teori dan aktual, dengan *mean* dan standar deviasi.

4.4. Analisis data

4.4.1. Analisis Faktor/*Uni-Dimensionality Test*

Dalam rangka untuk menentukan dimensi variabel yang mewakili keterkaitan antar perangkat variabel, ada beberapa pendekatan yang dapat digunakan untuk memeriksa hal yang mendasari dimensi variabel. Pendekatan ini adalah *Principal Component Analysis*, *Principal Factor* dan *Image Factoring*. Bagian berikut memaparkan *review* semua dimensi yang mendasari variabel menggunakan penjelasan dari pendekatan.

Dimensi yang Mendasari Variabel RISPM

Sebuah contoh dari 158 data jawaban diuji untuk mengidentifikasi dimensi RISPM. Tabel 4.3 menggambarkan bahwa ukuran KMO dari *Sampling Adequacy* (KMO-MSA) adalah 0,919 yang jauh di atas batas yang dapat diterima dari 0,5. Selain itu, hasil Uji *Bartlett* dari *Sphericity* X^2 (78) adalah 1.478,965 dengan $p < 0,000$, yang berarti bahwa korelasi antar item memadai.

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		.919
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1478.965
	Df	78
	Sig.	.000

Tabel 4.3 Uji KMO dan Bartlett dari *Sphericity* RISPM

Selain itu, dalam rangka untuk mengidentifikasi jumlah komponen faktor, Tabel 4.4 menunjukkan bahwa nilai *eigen*

yang melebihi 1 adalah dua komponen (7,750 dan 1,022) di mana dua faktor menunjukkan 67,474% varians. (Lihat ringkasan persentase kumulatif pada sub-bagian dari nilai eigen awal).

Comp	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings					
	Total	% of Variance	Cum. %	Total	% of Variance	Cum. %	Total	% of Variance	Cum. %
1	7.750	59.614	59.614	7.750	59.614	59.614	4.761	36.623	36.623
2	1.022	7.863	67.476	1.022	7.863	67.476	4.011	30.853	67.476

Tabel 4.4 Jumlah Variance Explained

Faktor pertama yang dapat disimpulkan dari analisis faktor adalah hubungan antara strategik dan operasional. Faktor ini terdiri dari delapan item, yang berkisar 0,622–0,795 (lihat Tabel 4.5). Referensi Bab 3 menjelaskan bahwa factor *loading* dianggap signifikan ketika berada di atas 0,45 maka hal ini jauh di atas signifikan.

Faktor kedua, yaitu aspek internal karyawan, mengungkapkan bahwa item-item yang berkisar antara 0,628 dan 0,872. Sekali lagi, semua item yang memiliki nilai di atas 0,45 menunjukkan bahwa item tersebut jauh di atas batas dari nilai factor *loading*.

Code	Constructs and items	Item Loadings	Communalities
	Reliance on integrative strategic performance measurement (RISPM)		
	Strategic and operational linkages		
RISPM1	PMS provides a way to translate business strategy into operational activities	0.710	.596
RISPM2	PMS provides guidelines for operational action for middle and lower management	0.795	.713
RISPM3	PMS serves to focus on strategic results	0.763	.626

Code	Constructs and items	Item Loadings	Communalities
	Reliance on integrative strategic performance measurement (RISPM)		
	<i>Strategic and operational linkages</i>		
RISPM4	PMS enables to monitor of the implementation of company strategies	0.752	.717
RISPM5	PMS provides useful information for detecting problems in strategy	0.729	.730
RISPM6	PMS drives continues improvement of strategic objectives	0.760	.705
RISPM7	PMS shows how activities of this business unit affect activities of other units within this organization ^{1*}	0.622	.616
RISPM8	PMS links together all business unit activities to the achievement of goals and objectives of the organization *	0.639	.676
	Internal aspect of employee		
RISPM9	PMS is produced in a fully documented form which provides a record for evaluating performance *	0.670	.593
RISPM10	PMS improves communication to employees	0.806	.740
RISPM11	PMS enables a company to change member of organizational behavior	0.872	.826
RISPM12	PMS provides fairness among employees of bonuses, rewards systems or job promotion	0.628	.549
RISPM13	PMS provides feedback information	0.753	.686

Table 4.5 Factor Loading and Communalities: RISPM

a. Uji Reliabilitas

Reliabilitas setiap variabel dari konstruk menggunakan SPSS diilustrasikan di bawah ini.

Estimasi Reliabilitas untuk Mengukur RISPM

Variabel RISPM terdiri dari 13 item dan dikurangi menjadi dua bagian berdasarkan pada tes uni-dimensi. Tabel 4.6 me-

^{1*} these questions were taken from Chenhall (2005)

nunjukkan bahwa korelasi yang benar total item dari hubungan strategik dan operasional berkisar antara 0,655 dan 0,802. Item dihapus jika hasil konstruksi *Cronbach Alpha* berkisar antara 0,938 dan 0,941. Dalam penelitian ini, nilai *Cronbach Alpha* menunjukkan nilai 0,927 untuk hubungan strategik dan operasional.

Selain itu, *Cronbach Alpha* untuk aspek internal karyawan menunjukkan nilai 0,881. Oleh karena itu, reliabilitas untuk hubungan antara strategik dan operasional dan aspek internal karyawan berada jauh di atas tingkat yang memuaskan.

Item-Total Statistics

RISPM measures	Item No.	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted	Cronbach's Alpha
Strategic & operational linkages	RISPM1	66.1392	103.598	.681	.940	0.927
	RISPM2	66.2532	102.152	.736	.938	
	RISPM3	66.2089	102.905	.655	.941	
	RISPM4	66.1899	100.817	.780	.937	
	RISPM5	66.3291	98.273	.802	.936	
	RISPM6	66.0316	100.222	.761	.938	
	RISPM7	66.3228	100.870	.738	.938	
	RISPM8	66.1899	100.218	.781	.937	
Internal aspect of employee	RISPM9	65.8734	103.092	.681	.940	0.881
	RISPM10	66.1392	101.369	.715	.939	
	RISPM11	66.0443	100.297	.728	.939	
	RISPM12	65.9557	102.692	.662	.941	
	RISPM13	65.9937	103.318	.715	.939	

Tabel 4.6 *Cronbach Alpha*

b. Uji Validitas

Konvergen Uji Validitas

Seperti yang disarankan sebelumnya, keberadaan validitas konvergen yang memadai adalah jika nilai AVE di atas 0,5. Tabel 4.7 menunjukkan konvergen validitas yang memadai dengan nilai-nilai AVE dari semua variabel lebih tinggi dari 0,5. Oleh karena itu, validitas konvergen dari semua variabel cukup memuaskan.

Variable	AVE
Strategic and operational linkages	0.6630
Internal aspect of employee	0.6800

Tabel 4.7 Konvergen Uji Validitas

Diskriminan Uji Validitas

Temuan statistik reliabilitas dan validitas dengan menggunakan SPSS dan PLS untuk setiap konstruk memadai.

	S & O Linkages	Internal aspects of employees	Org. Learning	SSA	Low Cost	Differen- tiation
SOL1	0.755	0.576	0.305	0.450	0.251	0.458
SOL2	0.825	0.587	0.256	0.545	0.293	0.432
SOL3	0.742	0.536	0.2334	0.477	0.301	0.374
SOL4	0.844	0.655	0.368	0.574	0.331	0.475
SOL5	0.860	0.680	0.262	0.508	0.358	0.534
SOL6	0.837	0.631	0.339	0.515	0.269	0.527
SOL7	0.8066	0.644	0.304	0.583	0.352	0.551
SOL8	0.837	0.683	0.325	0.573	0.324	0.562
IAE1	0.627	0.786	0.383	0.519	0.130	0.376
IAE2	0.642	0.837	0.278	0.456	0.263	0.403
IAE3	0.637	0.888	0.328	0.582	0.247	0.483
IAE4	0.623	0.771	0.194	0.560	0.371	0.491
IAE5	0.644	0.836	0.327	0.487	0.251	0.476

APPENDIX:

Reliance on integrative strategic performance measurement

1. Apa pemahaman Anda tentang ukuran kinerja strategik?
2. Jenis ukuran kinerja apa yang digunakan oleh perusahaan Anda?
3. Terlihat seperti apa pengukuran kinerja strategik Anda?
4. Apa aspek yang termasuk dalam pengukuran kinerja strategik Anda?
5. Apakah Anda keterkaitan antara pengukuran kinerja strategik untuk strategi?
6. Apa peran pengukuran kinerja strategik dalam merumuskan dan melaksanakan strategi
7. Bagaimana ketergantungan perusahaan Anda pada pengukuran kinerja strategik?
8. Bagaimana pengukuran kinerja strategik diimplementasikan di semua tingkat organisasi?
9. Bagaimana ukuran kinerja strategik terkait dengan pemasok dan pelanggan?

Bagian B: *Reliance on integrative strategic performance measurement*

Seberapa penting karakteristik Sistem Pengukuran kinerja (SPK) berikut ini bagi perusahaan saudara:

	Sangat penting Sangat tidak penting						
1 SPK menyediakan panduan dalam menerjemahkan strategi bisnis ke dalam kegiatan operasional	1	2	3	4	5	6	7
2 SPK menyediakan panduan aktivitas operasional bagi manajemen tingkat menengah & bawah	1	2	3	4	5	6	7
3 SPK fokus terhadap keluaran/hasil strategi	1	2	3	4	5	6	7
4 SPK dapat memonitor & menelusuri implementasi strategi	1	2	3	4	5	6	7
5 SPK menyediakan informasi yang berguna untuk mendeteksi permasalahan penerapan strategi	1	2	3	4	5	6	7
6 SPK berguna dalam melakukan perbaikan secara berkesinambungan terhadap tujuan strategi	1	2	3	4	5	6	7
7 SPK menunjukkan bagaimana kegiatan satu unit bisnis memengaruhi kegiatan unit lain dalam perusahaan ini	1	2	3	4	5	6	7
8 SPK terintegrasi/terhubung ke semua aktivitas unit bisnis/dept untuk mencapai tujuan & sasaran perusahaan	1	2	3	4	5	6	7
9 SPK didokumentasikan secara tertulis yang dapat memberikan informasi tentang evaluasi kinerja	1	2	3	4	5	6	7
10 SPK dapat memperbaiki komunikasi antara atasan & bawahan	1	2	3	4	5	6	7
11 SPK dapat mengubah perilaku anggota organisasi (e.g. memotivasi karyawan melalui <i>rewards system</i>)	1	2	3	4	5	6	7
12 SPK memberikan rasa keadilan (adanya kejelasan bonus, <i>rewards system</i> & promosi kerja bagi karyawan)	1	2	3	4	5	6	7
13 SPK memberikan informasi tentang <i>feedback</i> yang harus dilakukan.	1	2	3	4	5	6	7

SUMBER BACAAN

- Allison, P. D. (2003) 'Missing Data Techniques for Structural Equation Modeling', *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 112 No. 4, pp. 545-557.
- Awasthi, V. N., Chow, C. W., and Wu, A. (2001) 'Cross-cultural differences in the behavioral consequences of imposing performance evaluation and reward systems: An experimental investigation', *The International Journal of Accounting*, Vol. 36 No. 3, pp. 291-309.
- Barney, J. B. (1986) 'Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?', *The Academy of Management Review*, Vol. 11 No. 3, pp. 656-665.
- Burney, L. L., Henle, C. A., and Widener, S. K. (2009) 'A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34 No. 3-4, pp. 305-321.
- Byrne, B. M. (2005) 'Factor analytic models: viewing the structure of an assessment instrument from three perspectives', *Journal of Personality Assessment*, Vol. 85 No. 1, pp. 17-32.

- Chenhall, R. H. (2003) 'Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 No. 2-3, pp. 127-168.
- Chenhall, R. H. (2005) 'Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30 No. 5, pp. 395-422.
- Chow, C. W., Hwang, R. N.-C., Liao, W., and Wu, A. (1998) 'National culture and subordinates' upward communication of private information', *The International Journal of Accounting*, Vol. 33 No. 3, pp. 293-311.
- Cordeiro, R. L., Guo, F., Haverkamp, D. S., Horne, J. H., Hughes, E. K., Kim, G., ... & Faloutsos, C. (2010, December). Qmas: Querying, mining and summarization of multi-modal databases. In *Data Mining (ICDM), 2010 IEEE 10th International Conference on* (pp. 785-790). IEEE.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2008) 'Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health', *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, Vol. 49 No. 3, pp. 182-185.
- Field, A. 2009. *Discovering Statistics using SPSS*. In T. ed. (Ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., and Neely, A. (2007) 'Towards a definition of a business performance measurement

- system', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, pp. 784-801.
- Grafton, J., Lillis, A. M., and Widener, S. K. (2010) 'The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 No. 7, pp. 689-706.
- Gudono, M., and Mardiyah, A. A. (2000) 'The effect of task uncertainty, decentralization, and management accounting characteristics on managers' performance ', *Journal Research Akuntansi Indonesia*, Vol. 4.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (Eds.). 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hall, M. (2008) 'The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 No. 2-3, pp. 141-163.
- Hall, M. (2011) 'Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?', *Management Accounting Research*, Vol. 22 No. 2, pp. 68-83.
- Hartmann, F. G. H. (2000) 'The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25 No. 4-5, pp. 451-482.
- Henry, D. (2005). Directors' recommendations in takeovers: An agency and governance analysis. *Journal of business finance & accounting*, 32(1-2), 129-159.

- Hofstede, G. (2007) 'Asian management in the 21st century', Asia Pacific Journal of Management, Vol. 24 No. 4, pp. 411-420.
- Hopwood, A. G. (1972) 'An Empirical Study of the Role of Accounting data in Performance Evaluation', Journal of Accounting Research, Vol. 10, pp. 156-182.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., and Meyer, M. W. (2003a) 'Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard', The Accounting Review, Vol. 78 No. 3, pp. 725-758.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., and Randall, T. (2003b) 'Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms', Accounting, Organizations & Society, Vol. 28 No. 7/8, pp. 715.
- Jansen, E. P., Merchant, K. A., and Van der Stede, W. A. (2009) 'National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands', Accounting, Organizations and Society, Vol. 34 No. 1, pp. 58-84.
- Jones, W., and Briggs, S. (1984). *The self-other discrepancy in social shyness*. Amsterdam: Elsevier Science Publisher B.V.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1992) 'The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance', Harvard Business Review, Vol. 70 No. 1, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996a) 'Linking the Balanced Scorecard to Strategy', California Management Review, Vol. 39 No. 1, pp. 53-79.

- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996b) 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System', *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 1, pp. 75-85.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2008) 'Mastering the Management System', *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 1, pp. 62-77.
- Kominis, G., and Emmanuel, C. R. (2007) 'The expectancy-valence theory revisited: Developing an extended model of managerial motivation', *Management Accounting Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 49-75.
- Lau, C. M., Wong, K. M., and Eggleton, I. R. C. (2008) 'Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome-based and non-outcome-based effects', *Accounting & Business Research*, Vol. 38 No. 2, pp. 121-135.
- Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., and McNair, F. M. (2007) 'Differences in the Role of Job-Relevant Information in the Budget Participation-Performance Relationship among U.S. and Mexican Managers: A Question of Culture or Communication', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 19, pp. 105-136.
- Li, X., Gu, X. J., and Liu, Z. G. (2009) 'A strategic performance measurement system for firms across supply and demand chains on the analogy of ecological succession', *Ecological Economics*, Vol. 68 No. 12, pp. 2918-2929.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., and Hong, Y. (2009) 'Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on

- service quality', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No. 2, pp. 371-391.
- Lillis, A. M. (2002) 'Managing multiple dimensions of manufacturing performance - an exploratory study', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, pp. 497-529.
- Lillis, A. M., and Veen-Dirks, P. M. G. v. (2008) 'Performance Measurement System Design in Joint Strategy Settings', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 20, pp. 25-57.
- Lingle, J. H., and Schiemann, W. A. (1996) 'From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?', *Management Review*, Vol. 85 No. 3, pp. 56.
- Lohman, C., Fortuin, L., and Wouters, M. (2004) 'Designing a performance measurement system: A case study', *European Journal of Operational Research*, Vol. 156 No. 2, pp. 267-286.
- Malina, M. A., and Selto, F. H. (2001) 'Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 47-90.
- Merchant, K. A. (2006) 'Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19 No. 6, pp. 893-917.
- Nanni Jr, A. J., Dixon, J. R., and Vollmann, T. E. (1992) 'Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 4, pp. 1-19.

- Oppenheim, A. N. (1992). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. London Pinter Publishers.
- Otley, D. (1999) 'Performance management: a framework for management control systems research', *Management Accounting Research*, Vol. 10 No. 4, pp. 363-382.
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000) 'Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being', *American Psychologist*, Vol. 55 No. 1, pp. 68-78.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., and King, J. (2006) 'Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: a review', *The Journal of Educational Research*, Vol. 99 No. 6, pp. 323-337.
- Schroeder, J. E. (1995) 'Self-concept, social anxiety, and interpersonal perception skills', *Personality and Individual Differences*, Vol. 19 No. 6, pp. 955-958.
- Shah, R., and Goldstein, S. M. (2006) 'Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward', *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No. 2, pp. 148-169.
- Sholihin, M., and Pike, R. (2009) 'Fairness in performance evaluation and its behavioural consequences', *Accounting & Business Research*, Vol. 39 No. 4, pp. 397-413.
- Sholihin, M., Pike, R., and Mangena, M. (2010) 'Reliance on multiple performance measures and manager performance', *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 11 No. 1, pp. 24-42.

- Snell, R. S., and Hui, S. S. K. (2000) 'Towards the Hong Kong Learning Organisation: an exploratory case study', *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 9 No. 2, pp. 149-175.
- Stone, D. N., Bryant, S. M., and Wier, B. (2010) 'Why Are Financial Incentive Effects Unreliable? An Extension of Self-Determination Theory', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 22 No. 2, pp. 105-132.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (Eds.). 2007. *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Vaivio, J. (1999) 'Exploring a non-financial' management accounting change', *Management Accounting Research*, Vol. 10 No. 4, pp. 409-437.
- Widener, S. K. (2006) 'Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation', *Management Accounting Research*, Vol. 17 No. 2, pp. 198-221.
- Wong-On-Wing, B., Lan, G., and Lui, G. (2010) 'Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 22 No. 2, pp. 133-153.
- Wouters, M., and Sportel, M. (2005) 'The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, pp. 1062-1082.
- Wouters, M., and Wilderom, C. (2008) 'Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 No. 4-5, pp. 488-516.

KESIMPULAN

Studi kualitatif ini menunjukkan bahwa RISPM memiliki empat gambaran besar karakteristik PMS, yaitu atribut dari PMS, dampak strategis, keadilan dan perubahan perilaku karyawan. Empat “gambaran besar” tersebut kemudian memberikan solusi dalam delapan komponen, yaitu: PMS menyediakan cara untuk menerjemahkan strategi bisnis; PMS menyediakan pedoman tindakan operasional bagi manajemen tingkat menengah dan yang lebih rendah; PMS berfokus pada hasil strategis dengan memantau, mendeteksi dan mendorong perbaikan terus-menerus dari implementasi strategi; PMS mengintegrasikan lintas batas fungsional dan menghubungkan semua kegiatan unit bisnis untuk mencapai tujuan organisasi bersama; PMS diciptakan dalam bentuk didokumentasikan secara utuh yang memberikan catatan untuk mengevaluasi kinerja sehingga memungkinkan peningkatan komunikasi kepada karyawan; PMS memberikan keadilan antar karyawan; PMS memungkinkan perusahaan untuk mengubah perilaku anggota organisasi; PMS menyediakan informasi umpan balik.

PMS menyediakan cara untuk menerjemahkan strategi bisnis: Penulis menganggap bahwa PMS adalah terjemahan dari strategi bisnis. Temuan kualitatif ini menunjukkan bahwa sebagian besar bank menerapkan sistem pengukuran kinerja strategis. Oleh karena itu PSM harus sesuai dengan tujuan strategi. Hal ini berarti bahwa sebagian besar PMS dirancang dan dikembangkan setelah strategi bisnis disetujui. Temuan ini mendukung teori yang ada bahwa PMS adalah terjemahan dari strategi bisnis (Franco-Santos et al., 2007; Kaplan & Norton, 1996b, 2008; Li, Gu, & Liu, 2009; Lillis, 2002; Lingle & Schiemann 1996; Lohman, Fortuin, & Wouters, 2004; Merchant, 2006; Nanni Jr, Dixon, & Vollmann, 1992; Wouters & Sportel, 2005).

PMS dikembangkan berdasarkan strategi bisnis, kemudian mengalir ke dalam elemen-elemen yang lebih kecil untuk semua anggota organisasi. Seperti yang disebutkan dalam *review* literatur bahwa *PMS menyediakan pedoman tindakan operasional bagi manajemen tingkat menengah dan tingkat bawah (individu)*. Penulis mewawancarai manajer senior di sektor perbankan Indonesia yang menunjukkan bahwa individu memiliki KPI sendiri yang memandu karyawan selama periode tersebut. Setiap individu memiliki target yang berbeda untuk kegiatan mereka sesuai dengan KPI mereka. Dengan demikian, prestasi *bottom-up* dari KPI akan memberikan kontribusi pada tujuan organisasi secara keseluruhan. Temuan ini konsisten dengan Kaplan & Norton (1992).

PMS dipecah menjadi level terendah yaitu KPI individu. Untuk memastikan pelaksanaan KPI dan untuk tetap fokus pada tujuan strategi, PMS harus mengaktifkan pemantauan pelak-

sanaan rencana strategis. Jika masalah muncul selama pelaksanaan, PMS dapat mengidentifikasi masalah dengan cepat dan menemukan solusi yang konsisten dengan pelaksanaan strategi bisnis. Oleh karena itu, PMS berfokus pada hasil strategis dengan memantau, mendeteksi, dan mendorong perbaikan yang berkelanjutan dari pengimplementasian strategi. Pada area IT, penulis menemukan bahwa mayoritas responden menyatakan bahwa bank mereka menggunakan sistem informasi untuk memantau dan meninjau pencapaian kinerja. Dengan menggunakan sistem informasi, sebuah organisasi dapat dengan mudah memantau prestasi dalam jangka pendek. Sebagai contoh, Bank K melakukan *review* laporan perkembangan seminggu sekali.

Sebelumnya, penulis telah mengemukakan bahwa strategi bisnis mengalir ke dalam elemen yang lebih kecil. Setiap elemen memiliki hubungan terhadap pencapaian strategi bisnis. *Dengan demikian, PMS mengintegrasikan lintas batas fungsional dan menghubungkan semua kegiatan unit bisnis untuk pencapaian tujuan organisasi bersama.* Kaplan dan Norton dalam *Balanced Scorecard* mereka, menunjukkan bahwa PMS mengintegrasikan empat sumbu untuk bersama mencapai strategi bisnis secara keseluruhan. Hasil wawancara menunjukkan bahwa mayoritas responden menggunakan BSC dalam PMS mereka. Oleh karena itu, PMS mereka mengintegrasikan lintas batas fungsional. Karena PMS mengintegrasikan lintas batas, maka masalah dalam departemen atau divisi akan memengaruhi departemen lain. Temuan ini sepenuhnya konsisten dengan Kaplan & Norton (1996a).

Selain itu, untuk memastikan tujuan yang jelas dan pencapaian kinerja, *PMS diciptakan dalam bentuk didokumentasikan secara utuh yang memberikan catatan untuk mengevaluasi kinerja*. Salah satu keuntungan dari bentuk tertulis secara formal PMS adalah meningkatkan komunikasi dengan karyawan. Temuan ini menunjukkan bahwa dokumentasi secara utuh meningkatkan komunikasi antar karyawan, baik dalam mendeteksi maupun dalam memantau pencapaian strategi dan mengevaluasi kinerja. Selain itu, komunikasi *top-down* (dan sebaliknya) ada karena pencapaian kinerja yang terukur, dan transparansi yang dapat dilihat dari bentuk PMS yang didokumentasikan secara utuh membuat evaluasi kinerja lebih bersifat obyektif daripada subjektif. Meskipun temuan ini bertentangan Ittner, Larcker, & Meyer (2003) dan Malina & selto (2001) “Klaim Ketidakpuasan PMS karena Lebih Subjektif.” Namun demikian, temuan ini didukung oleh temuan Widener (2006) dan Wouters & Wilderom (2008).

Bentuk didokumentasikan secara utuh dari evaluasi kinerja adalah alasan yang sah untuk mengatakan *PMS memberikan keadilan antar karyawan*. Kriteria lain keadilan dalam evaluasi adalah bahwa PMS dapat diukur, keterkaitan PMS terhadap *reward* dan insentif, dan PMS memiliki sistem yang jelas. Selain itu, penulis menegaskan bahwa jika PMS dapat diukur, maka evaluasi kinerja akan lebih akurat dan hal ini menyebabkan peningkatan kepuasan karyawan. Keadilan evaluasi ini dipengaruhi oleh transparansi, dan transparansi memastikan bahwa evaluasi kinerja lebih akurat-karena jika karyawan tidak puas dengan evaluasi atasan, maka mereka dapat mengajukan kom-

plain tentang peringkat buruk mereka. Dalam hal ini, atasan harus memberikan alasan yang tepat dalam penilaian mereka. Temuan ini bertentangan dengan Malina & selto (2001) dari ketidaktelitian PMS, tetapi mendukung studi Wouters & Wilderom (2008) di atas tentang bagaimana PMS mendorong transparansi. Ia mengatakan bahwa transparansi akan meningkatkan keadilan. Keadilan dalam evaluasi akan meningkatkan kepuasan kerja yang akan memotivasi karyawan untuk melakukan yang lebih baik (Lau, Wong, & Eggleton, 2008; Sholihin & Pike, 2009).

Keadilan dalam evaluasi dapat memungkinkan perubahan perilaku anggota organisasi. Beberapa penulis mengklaim bahwa PMS memungkinkan perusahaan untuk mengubah perilaku karyawan berdasarkan motivasi karyawan untuk mencapai insentif dan penghargaan. Belakangan ini, penulis mengemukakan bahwa PMS dapat meningkatkan perilaku melalui mekanisme kognitif dan motivasi (Hall, 2011). Berdasarkan data kualitatif menggunakan NVivo, penulis menemukan peningkatan yang pasti dari perilaku karyawan. Setiap karyawan memiliki pandangan yang jelas dari tindakan yang mereka perlukan dan kegiatan selama periode tersebut. Temuan ini mendukung Hall (2011) berdasarkan argumen temuannya (Hall, 2008) yang mengungkapkan bahwa PMS akan memungkinkan karyawan untuk bekerja lebih baik jika mereka memiliki tujuan dan langkah yang jelas.

PMS dapat meningkatkan perilaku karyawan melalui mekanisme motivasi. Temuan ini menunjukkan bahwa PMS dapat meningkatkan kinerja, baik melalui motivasi intrinsik maupun

ekstrinsik. Dengan menggunakan NVivo, penulis menemukan bahwa karyawan secara intrinsik akan termotivasi jika mereka menikmati aktivitas itu sendiri, karena PMS menciptakan rutinitas bagi karyawan, PMS membuat karyawan merasa nyaman di lingkungan kerja mereka, dan PMS mendorong suasana kompetitif yang sehat. Penulis akan membahas tiga alasan di bawah ini.

Dalam kasus pertama, PMS membuat rutinitas bagi karyawan karena mereka harus melakukan pekerjaan mereka, dan tindakan serta kegiatan mereka didasarkan pada KPI mereka. Jika kegiatan yang tercantum dalam KPI merupakan sebuah rutinitas maka kegiatan tersebut akan menjadi kebiasaan. Hal ini akan menciptakan budaya keberhasilan bagi karyawan. Prestasi menjadi norma. Apalagi, jika mereka menemukan masalah saat melakukan kegiatan mereka, mereka akan berusaha untuk berhasil menangani masalah tersebut.

Motivasi intrinsik lain yang diperoleh dari wawancara adalah PMS memberikan ketenangan pikiran dalam lingkungan kerja. PMS menciptakan suasana kerja yang nyaman, karena PMS memiliki sistem yang jelas untuk mengukur prestasi dan memberikan keadilan. Penulis menemukan bahwa ketika hal ini masuk dalam PMS, karyawan akan fokus pada bekerja dengan tidak khawatir tentang sistem *reward* mereka karena mereka mengetahui bahwa jika mereka bekerja dengan baik, mereka akan menerima *reward* atau promosi yang baik pula.

Selain itu, karyawan secara intrinsik termotivasi untuk mengejar tujuan mereka jika mereka melihat bahwa PMS meningkatkan suasana kompetitif yang sehat. Temuan ini menun-

jukkan bahwa PMS meningkatkan suasana kompetitif yang sehat karena karyawan hanya perlu fokus pada KPI mereka untuk mencapai tingkat tertinggi dalam hal evaluasi kinerja. Selain itu, dalam rangka mencapai tingkat tertinggi evaluasi kinerja, karyawan harus bekerja keras untuk memenuhi target mereka berdasarkan KPI. Oleh karena itu, dengan sistem ini kompetisi menjadi sehat karena kinerja maksimal diukur berdasarkan pada KPI mereka, bukan pada pengaruh atau nepotisme.

Sebagaimana dikemukakan dalam literatur, motivasi ekstrinsik dibagi menjadi dua jenis: motivasi ekstrinsik otonom dan motivasi ekstrinsik dikendalikan. Dalam motivasi ekstrinsik otonom, PMS mengubah perilaku sejumlah organisasi karena PMS berhubungan dengan sistem *reward*. Ini merupakan hal yang lazim, di mana seorang karyawan mengerjakan pekerjaan mereka karena mereka membutuhkan penghasilan. Oleh karena itu, jika PMS menunjukkan sistem *reward* yang jelas, maka karyawan akan rela bekerja (Deci & Ryan, 2008; Kominis & Emmanuel, 2007; Stone, Bryant, & Wier, 2010). Temuan ini konsisten dengan teori psikologi dan manajemen akuntansi-insentif itu adalah cara yang paling penting untuk meningkatkan motivasi karyawan untuk bekerja (Deci & Ryan, 2008; Kominis & Emmanuel, 2007; Stone, dkk., 2010). Demikian juga, Sholihin, dkk. (2010) menemukan bahwa jika PMS tidak berhubungan dengan sistem *reward*, maka karyawan akan memiliki motivasi yang rendah untuk mencapai tujuan dan melakukan inovasi.

Penulis menemukan bahwa perubahan perilaku karyawan juga dipengaruhi oleh motivasi ekstrinsik dikendalikan. Meski-

pun Wong-On-Wing, Lan, & Lui (2010) menemukan bahwa motivasi ekstrinsik dikendalikan memiliki efek negatif dari kinerja, namun dalam konteks Indonesia elemen ini memiliki efek positif. Misalnya, dalam temuan kualitatif, penulis menemukan bahwa karyawan akan merasa malu jika mereka memiliki kinerja yang buruk. Oleh karena itu, karyawan akan mencoba untuk menghindari kinerja yang buruk dengan bekerja keras.

Dalam hal ini, penulis memperhatikan saran Hofstede (2007) bahwa budaya nasional Indonesia lebih baik digambarkan sebagai kolektivisme bukan individualisme. Dalam budaya individualistis, semua orang mengurus diri sendiri. Ketika hal-hal buruk atau baik terjadi pada seorang individu, tak ada yang peduli. Namun, di Indonesia jika seseorang memiliki kinerja yang buruk, maka semua orang akan peduli dan melihat mereka dan mengetahui tentang kinerja mereka. Meskipun ini akan mengurangi harga diri karyawan. Namun, situasi ini dapat meningkatkan motivasi karyawan untuk tampil lebih baik. Temuan ini sejalan dengan Deci & Ryan (2008) dan Ryan & Deci (2000), Jones dan Briggs (1984, p. 94) dan Schroeder (1995) yang mengatakan bahwa karyawan mungkin akan merasa malu jika mereka memiliki kinerja yang lebih buruk dalam melakukan sesuatu.

Karakteristik terakhir PMS adalah bahwa PMS menyediakan informasi umpan balik. Seperti tercantum dalam literatur, evaluasi umpan balik memiliki efek penting pada kepuasan karyawan karena karyawan dapat memperoleh pemahaman tentang apa yang harus mereka lakukan. Mendukung literatur yang ada, penulis menemukan bahwa PMS dapat memberikan umpan

balik kepada karyawan atas pencapaian mereka berdasarkan informasi KPI yang terdiri atas dua jenis, yaitu positif dan negatif. Umpan balik positif yang ditawarkan oleh supervisor dapat berupa *reward*, insentif, atau promosi. Umpan balik negatif setelah karyawan gagal untuk memperoleh prestasi KPI dapat dilakukan dengan memberikan pembelajaran dan pembinaan, dengan harapan bahwa karyawan akan melakukan perbaikan pada periode berikutnya. Jika setelah pembelajaran dan pembinaan, karyawan tidak menunjukkan kinerja yang lebih baik, mungkin karena mereka tidak ditempatkan pada posisi yang cocok, dan langkah berikutnya adalah untuk memindahkan karyawan pada unit lain. Pada akhirnya, jika karyawan tidak menunjukkan adanya perbaikan juga, maka karyawan mungkin akan dipecat. Oleh karena itu, temuan ini konsisten dengan Grafton, dkk. (2010) dan Malina & selto (2001) yang menyebutkan bahwa umpan balik merupakan hal yang penting dalam mekanisme kontrol dan evaluasi kinerja karyawan.

Untuk menyimpulkan pembahasan penulis tentang PMS, ketika penulis melakukan wawancara dan menanyakan responden tentang manfaat dan karakteristik PMS, penulis menemukan bahwa sebagian besar responden menyatakan bahwa PMS adalah semua hal tentang meraih strategi bisnis. Menghubungkan dengan kegiatan operasional yang membantu pelaksanaan strategi bisnis. Selanjutnya, kegiatan operasional mencakup pemantauan, mendeteksi, dan pelaporan. Jika menemukan masalah, masalah harus dipecahkan untuk meningkatkan pencapaian strategi. Oleh karena itu, penulis menganggap bahwa

pemecahan masalah merupakan bagian dari hubungan strategis dan operasional.

PMS sering dibahas dalam kaitannya dengan karyawan dan bagaimana memotivasi karyawan untuk mencapai tujuan organisasi. Sebagai contoh, dapat dilihat bahwa PMS dapat memberikan keadilan antar karyawan. Selain itu, PMS juga dapat mengubah perilaku organisasi. Oleh karena itu, penulis berasumsi bahwa PMS dapat memengaruhi moral perusahaan. Akibatnya, menurut temuan dari wawancara di sektor perbankan Indonesia, penulis menyimpulkan bahwa karakteristik PMS ini memiliki dua aspek, yaitu hubungan antara strategis dan operasional, dan aspek internal karyawan. Hasil statistik penulis dengan menggunakan analisis faktor *exploratory* mendukung pandangan ini. Penulis menyebut konstruk ini sebagai “*Reliance on Integrative on Strategic Performance Measurement (RISPM)*”. Penulis menentukan bahwa RISPM merupakan kombinasi dari RAPM dan pengukuran kinerja strategis saat ini. Keuntungan dari RISPM adalah untuk menghilangkan efek RAPM yang merangsang perilaku disfungsional (Hopwood, 1972); untuk mengakomodasi proses internal elemen manusia dalam keberhasilan pencapaian tujuan organisasi; dan untuk menyebarkan strategi serta menghubungkan tindakan operasional didasarkan pada tujuan strategis yang dapat ditemukan dalam karakteristik ISPM (Chenhall, 2005; Kaplan & Norton, 1992, 1996a; Otley, 1999; Wouters & Sportel, 2005).

SUMBER BACAAN

- Chenhall, R. H. (2005) 'Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30 No. 5, pp. 395-422.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2008) 'Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health', *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, Vol. 49 No. 3, pp. 182-185.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., and Neely, A. (2007) 'Towards a definition of a business performance measurement system', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, pp. 784-801.
- Grafton, J., Lillis, A. M., and Widener, S. K. (2010) 'The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 No. 7, pp. 689-706.
- Hall, M. (2008) 'The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empower-

- ment and managerial performance', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 No. 2-3, pp. 141-163.
- Hall, M. (2011) 'Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?', *Management Accounting Research*, Vol. 22 No. 2, pp. 68-83.
- Hofstede, G. (2007) 'Asian management in the 21st century', *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 24 No. 4, pp. 411-420.
- Hopwood, A. G. (1972) 'An Empirical Study of the Role of Accounting data in Performance Evaluation', *Journal of Accounting Research*, Vol. 10, pp. 156-182.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., and Meyer, M. W. (2003) 'Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard', *The Accounting Review*, Vol. 78 No. 3, pp. 725-758.
- Jones, W., and Briggs, S. (1984). *The self-other discrepancy in social shyness*. Amsterdam: Elsevier Science Publisher B.V.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1992) 'The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance', *Harvard Business Review*, Vol. 70 No. 1, pp. 71-79.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996a) 'Linking the Balanced Scorecard to Strategy', *California Management Review*, Vol. 39 No. 1, pp. 53-79.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996b) 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System', *Harvard Business Review*, Vol. 74 No. 1, pp. 75-85.

- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2008) 'Mastering the Management System', *Harvard Business Review*, Vol. 86 No. 1, pp. 62-77.
- Kominis, G., and Emmanuel, C. R. (2007) 'The expectancy-valence theory revisited: Developing an extended model of managerial motivation', *Management Accounting Research*, Vol. 18 No. 1, pp. 49-75.
- Lau, C. M., Wong, K. M., and Eggleton, I. R. C. (2008) 'Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome-based and non-outcome-based effects', *Accounting & Business Research*, Vol. 38 No. 2, pp. 121-135.
- Li, X., Gu, X. J., and Liu, Z. G. (2009) 'A strategic performance measurement system for firms across supply and demand chains on the analogy of ecological succession', *Ecological Economics*, Vol. 68 No. 12, pp. 2918-2929.
- Lillis, A. M. (2002) 'Managing multiple dimensions of manufacturing performance - an exploratory study', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, pp. 497-529.
- Lingle, J. H., and Schiemann, W. A. (1996) 'From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?', *Management Review*, Vol. 85 No. 3, pp. 56.
- Lohman, C., Fortuin, L., and Wouters, M. (2004) 'Designing a performance measurement system: A case study', *European Journal of Operational Research*, Vol. 156 No. 2, pp. 267-286.
- Malina, M. A., and Selto, F. H. (2001) 'Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effective-

- ness of the Balanced Scorecard', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 47-90.
- Merchant, K. A. (2006) 'Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19 No. 6, pp. 893-917.
- Nanni Jr, A. J., Dixon, J. R., and Vollmann, T. E. (1992) 'Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 4, pp. 1-19.
- Otley, D. (1999) 'Performance management: a framework for management control systems research', *Management Accounting Research*, Vol. 10 No. 4, pp. 363-382.
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000) 'Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being', *American Psychologist*, Vol. 55 No. 1, pp. 68-78.
- Schroeder, J. E. (1995) 'Self-concept, social anxiety, and interpersonal perception skills', *Personality and Individual Differences*, Vol. 19 No. 6, pp. 955-958.
- Sholihin, M., and Pike, R. (2009) 'Fairness in performance evaluation and its behavioural consequences', *Accounting & Business Research*, Vol. 39 No. 4, pp. 397-413.
- Sholihin, M., Pike, R., and Mangena, M. (2010) 'Reliance on multiple performance measures and manager performance', *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 11 No. 1, pp. 24-42.

- Stone, D. N., Bryant, S. M., and Wier, B. (2010) 'Why Are Financial Incentive Effects Unreliable? An Extension of Self-Determination Theory', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 22 No. 2, pp. 105-132.
- Widener, S. K. (2006) 'Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation', *Management Accounting Research*, Vol. 17 No. 2, pp. 198-221.
- Wong-On-Wing, B., Lan, G., and Lui, G. (2010) 'Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 22 No. 2, pp. 133-153.
- Wouters, M., and Sportel, M. (2005) 'The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, pp. 1062-1082.
- Wouters, M., and Wilderom, C. (2008) 'Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 No. 4-5, pp. 488-516.





DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M. A., and Chua, W. F. (1996) 'A Field Study of Control System "Redesign": The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice', *Contemporary Accounting Research*, Vol. 13 No.2, pp. 569-606.
- Adhikari, D. R. (2010) 'Human resource development (HRD) for performance management: The case of Nepalese organizations', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 59 No.4, pp. 306-324.
- Allison, P. D. (2003) 'Missing Data Techniques for Structural Equation Modeling', *Journal of Abnormal Psychology*, Vol. 112 No.4, pp. 545-557.
- Argyris, C. (1952). *The Impact of Budgets on People*. Ithaca, New York: The Controllershship Foundation.
- Argyris, C. (1977) 'Double loop learning in organizations', *Harvard Business Review*, Vol. 55 No.5, pp. 115-125.
- Atkinson, A. A., Waterhouse, J. H., and Wells, R. B. (1997) 'A Stakeholder Approach to Strategic Performance Measure-

- ment', Sloan Management Review, Vol. 38 No.3, pp. 25-37.
- Auzair, S. M., and Langfield-Smith, K. (2005) 'The effect of service process type, business strategy and life cycle stage on bureaucratic MCS in service organizations', Management Accounting Research, Vol. 16 No.4, pp. 399-421.
- Awasthi, V. N., Chow, C. W., and Wu, A. (2001) 'Cross-cultural differences in the behavioral consequences of imposing performance evaluation and reward systems: An experimental investigation', The International Journal of Accounting, Vol. 36 No.3, pp. 291-309.
- Ax, C., and Bjornenak, T. (2005) 'Bundling and diffusion of management accounting innovations-the case of the balanced scorecard in Sweden', Management Accounting Research, Vol. 16, pp. 1-20.
- Banker, R. D., Gordon, P., and Srinivasan, D. (2000) 'An Empirical Investigation of an Incentive Plan That Includes Nonfinancial Performance Measures', The Accounting Review, Vol. 75 No.1, pp. 65-92.
- Banker, R. D., Potter, G., and Srinivasan, D. (2005) 'Association of Nonfinancial Performance Measures with the Financial Performance of a Lodging Chain', Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly, Vol. 46 No.4, pp. 394-412.
- Barbour, R. (2008). *Introducing qualitative research: A student guide to the craft of doing qualitative research*. London: Sage Publications.137 Daftar Pustaka

- Barney, J. B. (1986) 'Organizational Culture: Can It Be a Source of Sustained Competitive Advantage?', *The Academy of Management Review*, Vol. 11 No.3, pp. 656-665.
- Bedford, D. S., Brown, D. A., Malmi, T., and P.Sivabalan. (2008) 'Balanced Scorecard design and performance impact: Some Australian evidence', *Journal of Applied Management Accounting Research*, Vol. 6 No.2, pp. 17-36.
- Beyers, W. (2010) 'Determinants of change in service employment in the United States 1998-2005: findings based on a new classification of industries', *Service Industries Journal*, Vol. 30 No.4, pp. 531-547.
- Bhimani, A., and Langfield-Smith, K. (2007) 'Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation', *Management Accounting Research*, Vol. 18 No.1, pp. 3-31.
- Biron, M., Farndale, E., and Paauwe, J. (2011) 'Performance management effectiveness: lessons from world-leading firms', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 22 No.6, pp. 1294-1311.
- Bititci, U. S., Carrie, A. S., and McDevitt, L. (1997) 'Integrated performance measurement systems: a development guide', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 17, pp. 522-534.
- Bititci, U. S., Nudurupati, S. S., Turner, T. J., and Creighton, S. (2002) 'Web enabled performance measurement systems: Management implications', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No.11, pp. 1273-1287.

- Blumberg, H. H., Fuller, C., and Hare, A. P. (1974) 'Response Rates in Postal Surveys', *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 38 No.1, pp. 113-123.
- Bond, T. C. (1999) 'The role of performance measurement in continuous improvement', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 19, pp. 131-133.
- Bremser, W. G., and Barsky, N. P. (2004) 'Utilizing the balanced scorecard for R&D performance measurement', *R&D Management*, Vol. 34 No.3, pp. 229-238.
- Brennan, M. (1992) 'Techniques for improving mail survey response rates', *Marketing Bulletin*, Vol. 3, pp. 24.
- Briers, M., and Hirst, M. (1990) 'The role of budgetary information in performance evaluation', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 15 No.4, pp. 373-398.
- Brownell, P., and Dunk, A. S. (1991) 'Task uncertainty and its interaction with budgetary participation and budget emphasis: Some methodological issues and empirical investigation', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 16 No.8, pp. 693-703.
- Burney, L., and Widener, S. K. (2007) 'Strategic Performance Measurement Systems, Job-Relevant Information, and Managerial Behavioral Responses--Role Stress and Performance', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 19, pp. 43-69.
- Burney, L. L., Henle, C. A., and Widener, S. K. (2009) 'A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational

- justice, and extra- and in-role performance', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34 No.3-4, pp. 305-321.
- Burney, L. L., and Matherly, M. (2007) 'Stimulating performance-driven behaviour to obtain better results', *Journal of Information Systems*, Vol. 21 No.2, pp. 49-68.
- Byrne, B. M. (2005) 'Factor analytic models: viewing the structure of an assessment instrument from three perspectives', *Journal of Personality Assessment*, Vol. 85 No.1, pp. 17-32.
- Cadez, S., and Guilding, C. (2008) 'An exploratory investigation of an integrated contingency model of strategic management accounting', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 No.7-8, pp. 836-863.
- Campbell, D. (2008) 'Nonfinancial Performance Measures and Promotion-Based Incentives', *Journal of Accounting Research*, Vol. 46 No.2, pp. 297-332.
- Cardinaels, E., and van Veen-Dirks, P. M. G. (2010) 'Financial versus non-financial information: The impact of information on organization and presentation in a Balanced Scorecard', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 No.6, pp. 565-578.
- Carroll, S. J., Jr., and Tosi, H. L. (1970) 'Goal Characteristics and Personality Factors in a Management-by-Objectives Program', *Administrative Science Quarterly*, Vol. 15 No.3, pp. 295-305.
- Chapman, C. S. (1997) 'Reflections on a contingent view of accounting', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22 No.2, pp. 189-205.

- Chenhall, R. H. (2003) 'Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 No.2-3, pp. 127-168.
- Chenhall, R. H. (2005) 'Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30 No.5, pp. 395-422.
- Chenhall, R. H., and Langfield-Smith, K. (2007) 'Multiple Perspectives of Performance Measures', *European Management Journal*, Vol. 25 No.4, pp. 266-282.
- Childers, T. L., and Ferrell, O. C. (1979) 'Response Rates and Perceived Questionnaire Length in Mail Surveys', *Journal of Marketing Research*, Vol. 16 No.3, pp. 429-431.
- Chiu, I., and Brennan, M. (1990) 'The effectiveness of some techniques for improving mail survey response rates: A meta-analysis', *Marketing Bulletin*, Vol. 1, pp. 13.
- Chow, C. W., Hwang, R. N.-C., Liao, W., and Wu, A. (1998) 'National culture and subordinates' upward communication of private information', *The International Journal of Accounting*, Vol. 33 No.3, pp. 293-311.
- Cloninger, P. A., and Oviatt, B. (2007) 'Service Content and the Internationalization of Young Ventures: An Empirical Test', *Entrepreneurship: Theory & Practice*, Vol. 31 No.2, pp. 233-256.
- Cordeiro, R. L., Guo, F., Haverkamp, D. S., Horne, J. H., Hughes, E. K., Kim, G., ... & Faloutsos, C. (2010, Decem

- ber). Qmas: Querying, mining and summarization of multi-modal databases. In *Data Mining (ICDM), 2010 IEEE 10th International Conference on* (pp. 785-790). IEEE.
- Crawford, S. D., Couper, M. P., and Lamias, M. J. (2001) 'Web surveys perceptions of burden', *Social Science Computer Review*, Vol. 19, pp. 146-162.
- Davila, A., and Venkatachalam, M. (2004) 'The Relevance of Non-financial Performance Measures for CEO Compensation: Evidence from the Airline Industry', *Review of Accounting Studies*, Vol. 9 No.4, pp. 443-464.
- Davis, S., and Albright, T. (2004) 'An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance', *Management Accounting Research*, Vol. 15 No.2, pp. 135-153.
- De Geuser, F., Mooraj, S., and Oyon, D. (2009) 'Does the Balanced Scorecard Add Value? Empirical Evidence on its Effect on Performance', *European Accounting Review*, Vol. 18 No.1, pp. 93 - 122.
- de Haas, M., and Kleingeld, A. (1999) 'Multilevel design of performance measurement systems: enhancing strategic dialogue throughout the organization', *Management Accounting Research*, Vol. 10 No.3, pp. 233-261.
- de Waal, A. (2003) 'Behavioral factors important for the successful implementation and use of performance management systems', *Management Decision*, Vol. 41 No.8, pp. 688-697.

- De Waal, A. (2010) 'Performance-driven behavior as the key to improved organizational performance', *Measuring Business Excellence*, Vol. 14 No.1, pp. 79-95.
- de Waal, A., and Counet, H. (2009) 'Lessons learned from performance management systems implementations', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58, pp. 367-390.
- de Waal, A. A. (2004) 'Stimulating performance-driven behaviour to obtain better results', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 53 No.4, pp. 301-316.
- Deci, E. L., and Ryan, R. M. (2008) 'Self-determination theory: A macrotheory of human motivation, development, and health', *Canadian Psychology/Psychologie canadienne*, Vol. 49 No.3, pp. 182-185.
- Diamantopoulos, A., and Schlegelmilch, B. B. (1996) 'Determinants of Industrial Mail Survey Response: A Survey-on-Surveys Analysis of Researchers' and Managers' Views', *Journal of Marketing Management*, Vol. 12 No.6, pp. 505-531.
- Dillman, D. A. (1972) 'Increasing Mail Questionnaire Response in Large Samples of the General Public', *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 36 No.2, pp. 254-257.
- Dillman, D. A. (1991) 'The design and administration of mail surveys', *Annual Review of Sociology*, Vol. 17 No.1, pp. 225-249.
- Dillman, D. A., Lesser, V., Mason, R., Carlson, J., Willits, F., Robertson, R., and Burke, B. (2007) 'Personalization of Mail Surveys for General Public and Populations with a

- Group Identity: Results from Nine Studies*', *Rural Sociology*, Vol. 72 No.4, pp. 632-646.
- Dillman, D. A., Sinclair, M. D., and Clark, J. R. (1993) 'Effects of questionnaire length, respondent-friendly design and a difficult question on response rates for occupant-addressed census mail surveys', *Public Opinion Quarterly*, Vol. 57 No.3, pp. 289-304.
- Donovan, J. J., and Hafsteinsson, L. G. (2006) 'The Impact of Goal-Performance Discrepancies, Self-Efficacy, and Goal Orientation on Upward Goal Revision¹', *Journal of Applied Social Psychology*, Vol. 36 No.4, pp. 1046-1069.
- Drummond, F. J., Sharp, L., Carsin, A.-E., Kelleher, T., and Comber, H. (2008) 'Questionnaire order significantly increased response to a postal survey sent to primary care physicians', *Journal of Clinical Epidemiology*, Vol. 61 No.2, pp. 177-185.
- Dunk, A. S. (2003) 'Moderated regression, constructs and measurement in management accounting: a reflection', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 No.7-8, pp. 793-802.
- Elzinga, T., Albronda, B., and Kluijtmans, F. (2009) 'Behavioral factors influencing performance management system's use', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 58 No.6, pp. 508-522.
- Evans III, J. H., Kyonghee, K., Nagarajan, N. J., and Patro, S. (2010) 'Nonfinancial Performance Measures and Physician Compensation', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 22, pp. 31-56.

- Ferreira, A., and Otley, D. (2009) 'The design and use of performance management systems: An extended framework for analysis', *Management Accounting Research*, Vol. 20 No.4, pp. 263-282.
- Field, A. 2009. *Discovering Statistics using SPSS*. In T. ed. (Ed.). London: Sage Publications Ltd.
- Flick, U. (Ed.). 2002. *An Introduction to Qualitative Research* (2nd ed.). London, Thousand Oaks, New Delhi: SAGE Publications.
- Franco-Santos, M., Kennerley, M., Micheli, P., Martinez, V., Mason, S., Marr, B., Gray, D., and Neely, A. (2007) 'Towards a definition of a business performance measurement system', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 27, pp. 784-801.
- Galesic, M., and Bosnjak, M. (2009) 'Effects of questionnaire length on participation and indicators of response quality in a web survey', *Public Opinion Quarterly*, Vol. 73 No.2, pp. 349-360.
- Gendall, P., and Healey, B. (2008) 'Asking the age question in mail and online surveys', *International Journal of Market Research*, Vol. 50 No.3, pp. 309-317.
- Ghalayini, A. M., and Noble, J. S. (1996) 'The changing basis of performance measurement', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 16, pp. 63-80.
- Goodale, J. C., Kuratko, D. F., and Hornsby, J. S. (2008) 'Influence factors for operational control and compensation in

- professional service firms', *Journal of Operations Management*, Vol. 26 No.5, pp. 669-688.
- Gosselin, M. (2005) 'An empirical study of performance measurement in manufacturing firms', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 54 No.5/6, pp. 419-437.
- Grafton, J., Lillis, A. M., and Widener, S. K. (2010) 'The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 No.7, pp. 689-706.
- Griffith, L. E., Cook, D. J., Guyatt, G. H., and Charles, C. A. (1999) 'Comparison of Open and Closed Questionnaire Formats in Obtaining Demographic Information From Canadian General Internists', *Journal of Clinical Epidemiology*, Vol. 52 No.10, pp. 997-1005.
- Gudono, M., and Mardiyah, A. A. (2000) 'The effect of task uncertainty, decentralization, and management accounting characteristics on managers' performance', *Journal Research Akuntansi Indonesia*, Vol. 4.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., and Anderson, R. E. (Eds.). 2010. *Multivariate Data Analysis: A Global Perspective*. New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Hall, M. (2008) 'The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 No.2-3, pp. 141-163.
- Hall, M. (2011) 'Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model develop-

- ment?', *Management Accounting Research*, Vol. 22 No.2, pp. 68-83.
- Harrison, G. L. (1993) 'Reliance on accounting performance measures in superior evaluative style -- The influence of national culture and personality', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 18 No.4, pp. 319-339.
- Hartmann, F. G. H. (2000) 'The appropriateness of RAPM: toward the further development of theory', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25 No.4-5, pp. 451-482.
- HassabElnaby, H. R., Said, A. A., and Wier, B. (2005) 'The Retention of Nonfinancial Performance Measures in Compensation Contracts', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 17, pp. 23-42.
- Henry, D. (2005). Directors' recommendations in takeovers: An agency and governance analysis. *Journal of business finance & accounting*, 32(1-2), 129-159.
- Hofstede, G. (2007) 'Asian management in the 21st century', *Asia Pacific Journal of Management*, Vol. 24 No.4, pp. 411-420.
- Holbrook, A., Young Ik, C., and Johnson, T. (2006) 'The impact of question and respondent characteristics on comprehension and mapping difficulties', *Public Opinion Quarterly*, Vol. 70 No.4, pp. 565-595.
- Hopwood, A. G. (1972) 'An Empirical Study of the Role of Accounting data in Performance Evaluation', *Journal of Accounting Research*, Vol. 10, pp. 156-182.
- Hoque, Z., and James, W. (2000) 'Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organiza-

- tional Performance. (cover story)', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 12, pp. 1-17.
- Hudson, M., Smart, A., and Bourne, M. (2001) 'Theory and practice in SME performance measurement systems', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 21, pp. 1096-1115.
- IFSA. (2011) 'Multifinance growth target is 20% in the current years', *Indonesian Financial Services Association News* Vol.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., and Sirmon, D. G. (2003) 'A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions', *Journal of Management*, Vol. 29 No.6, pp. 963-989.
- Ittner, C. D., and Larcker, D. F. (1998a) 'Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? An Analysis of Customer Satisfaction', *Journal of Accounting Research*, Vol. 36 No.3, pp. 1-35.
- Ittner, C. D., and Larcker, D. F. (1998b) 'Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 10, pp. 205-238.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., and Meyer, M. W. (2003a) 'Subjectivity and the Weighting of Performance Measures: Evidence from a Balanced Scorecard', *The Accounting Review*, Vol. 78 No.3, pp. 725-758.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., and Randall, T. (2003b) 'Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms', *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 28 No.7/8, pp. 715.

- Jansen, E. P., Merchant, K. A., and Van der Stede, W. A. (2009) 'National differences in incentive compensation practices: The differing roles of financial performance measurement in the United States and the Netherlands', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34 No.1, pp. 58-84.
- Jobber, D. (1986) 'Improving response rates in industrial mail surveys', *Industrial Marketing Management*, Vol. 15 No.3, pp. 183-195.
- Jobber, D. (1989) 'An examination of the effects of questionnaire factors on response to an industrial mail survey', *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 6 No.2, pp. 129-140.
- Johnston, L. (2006) 'Software and Method: Reflections on Teaching and Using QSR NVivo in Doctoral Research', *International Journal of Social Research Methodology*, Vol. 9 No.5, pp. 379-391.
- Johnston, R., and Pongatichat, P. (2008) 'Managing the tension between performance measurement and strategy: coping strategies', *Internasional Journal of Operations & Production Management*, Vol. 28 No.10, pp. 941-967.
- Jones, W., and Briggs, S. (1984). *The self-other discrepancy in social shyness*. Amsterdam: Elsevier Science Publisher B.V.
- Kanuk, L., and Berenson, C. (1975) 'Mail Surveys and Response Rates: A Literature Review', *Journal of Marketing Research*, Vol. 12 No.4, pp. 440-453.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1992) 'The Balanced Scorecard--Measures That Drive Performance', *Harvard Business Review*, Vol. 70 No.1, pp. 71-79.

- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996a) 'Linking the Balanced Scorecard to Strategy', *California Management Review*, Vol. 39 No.1, pp. 53-79.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (1996b) 'Using the Balanced Scorecard as a Strategic Management System', *Harvard Business Review*, Vol. 74 No.1, pp. 75-85.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2001) 'Transforming the Balanced Scorecard from Performance Measurement to Strategic Management: Part I', *Accounting Horizons*, Vol. 15 No.1, pp. 87-104.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2005) 'The office of strategy management', *Harvard Business Review*, Vol. No.Oktober, pp. 72-80.
- Kaplan, R. S., and Norton, D. P. (2008) 'Mastering the Management System', *Harvard Business Review*, Vol. 86 No.1, pp. 62-77.
- Kaplan, S. E., and Wisner, P. S. (2009) 'The Judgmental Effects of Management Communications and a Fifth Balanced Scorecard Category on Performance Evaluation', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 21 No.2, pp. 37-56.
- Kathuria, R., and Porth, S. J. (2003) 'Strategy-managerial characteristics alignment and performance: A manufacturing perspective', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 23, pp. 255-276.
- Kellogg, D. L., and Nie, W. (1995) 'A framework for strategic service management', *Journal of Operations Management*, Vol. 13 No.4, pp. 323-337.

- Kerin, R. A., and Peterson, R. A. (1977) 'Personalization, respondent anonymity, and response distortion in mail surveys', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 62 No.1, pp. 86-89.
- Khatri, N., Baveja, A., Agrawal, N. M., and Brown, G. D. (2010) 'HR and IT capabilities and complementarities in knowledge-intensive services', *The International Journal of Human Resource Management*, Vol. 21 No.15, pp. 2889-2909.
- Kominis, G., and Emmanuel, C. R. (2007) 'The expectancy-valence theory revisited: Developing an extended model of managerial motivation', *Management Accounting Research*, Vol. 18 No.1, pp. 49-75.
- Kyriakidou, O., and Gore, J. (2005) 'Learning by example: Benchmarking organizational culture in hospitality, tourism and leisure SMEs', *Benchmarking : an International Journal*, Vol. 12 No.3, pp. 192-206.
- LaGarce, R., and Kuhn, L. D. (1995) 'The effect of visual stimuli on mail survey response rates', *Industrial Marketing Management*, Vol. 24 No.1, pp. 11-18.
- Laitinen, E. K. (2002) 'A dynamic performance measurement system: evidence from small Finnish technology companies', *Scandinavian Journal of Management*, Vol. 18 No.1, pp. 65-99.
- Lau, C. M., Wong, K. M., and Eggleton, I. R. C. (2008) 'Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome-based and non-outcome-based

- effects', *Accounting & Business Research*, Vol. 38 No.2, pp. 121-135.
- Lawson, R., Stratton, W., and Hatch, T. (2003) 'The benefits of a scorecard system', *CMA Management*, Vol. 77 No.4, pp. 24.
- Leach-López, M. A., Stammerjohan, W. W., and McNair, F. M. (2007) 'Differences in the Role of Job-Relevant Information in the Budget Participation-Performance Relationship among U.S. and Mexican Managers: A Question of Culture or Communication', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 19, pp. 105-136.
- Leung, P. W., and Trotman, K. T. (2005) 'The effects of feedback type on auditor judgment performance for configural and non-configural tasks', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30 No.6, pp. 537-553.
- Li, X., Gu, X. J., and Liu, Z. G. (2009) 'A strategic performance measurement system for firms across supply and demand chains on the analogy of ecological succession', *Ecological Economics*, Vol. 68 No.12, pp. 2918-2929.
- Liao, H., Toya, K., Lepak, D. P., and Hong, Y. (2009) 'Do they see eye to eye? Management and employee perspectives of high-performance work systems and influence processes on service quality', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 94 No.2, pp. 371-391.
- Lillis, A. M. (2002) 'Managing multiple dimensions of manufacturing performance - an exploratory study', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 27, pp. 497-529.

- Lillis, A. M., and Veen-Dirks, P. M. G. v. (2008) 'Performance Measurement System Design in Joint Strategy Settings', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 20, pp. 25-57.
- Lingle, J. H., and Schiemann, W. A. (1996) 'From balanced scorecard to strategic gauges: Is measurement worth it?', *Management Review*, Vol. 85 No.3, pp. 56.
- Linsky, A. S. (1965) 'A Factorial experiment in inducing response to a mail questionnaire', *Sociology and Social Research*, Vol. 49 No. January, pp. 183-189.
- Locke, E. A. (1968) 'Toward a theory of task motivation and incentives', *Organizational Behavior and Human Performance*, Vol. 3 No.2, pp. 157-189.
- Lohman, C., Fortuin, L., and Wouters, M. (2004) 'Designing a performance measurement system: A case study', *European Journal of Operational Research*, Vol. 156 No.2, pp. 267-286.
- López, S. P., José, M. M. P., and Ordás, C. J. V. (2005) 'Organizational learning as a determining factor in business performance', *The learning organization*, Vol. 12 No.3, pp. 227-245.
- Lovelock, C., and Gummesson, E. (2004) 'Whither Services Marketing?: In Search of a New Paradigm and Fresh Perspectives', *Journal of Service Research*, Vol. 7 No.1, pp. 20-41.
- Lynch, R. L., and Cross, K. (1991). *Measure up!*. Cambridge, MA: Blackwell Publishers

- Machuca, J. A. D., González-Zamora, M. d. M., and Aguilar-Escobar, V. G. (2007) 'Service Operations Management research', *Journal of Operations Management*, Vol. 25 No.3, pp. 585-603.
- Maclaran, P., and Catterall, M. (2002) 'Analysing qualitative data: Computer software and the market research practitioner', *Qualitative Market Research: An International Journal*, Vol. 5 No.1, pp. 28-39.
- Mahama, H. (2006) 'Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines', *Management Accounting Research*, Vol. 17 No.3, pp. 315-339.
- Malina, M. A., and Selto, F. H. (2001) 'Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 13, pp. 47-90.
- Malina, M. A., and Selto, F. H. (2004) 'Choice and change of measures in performance measurement models', *Management Accounting Research*, Vol. 15 No.4, pp. 441-469.
- Marcus, B., Bosnjak, M., Lindner, S., Pilischenko, S., and Schuetz, A. (2007) 'Compensating for Low Topic Interest and Long Surveys', *Social Science Computer Review*, Vol. 25 No.3, pp. 372-383.
- McCunn, P. (1998) 'The Balanced Scorecard...the eleventh commandment', *Management Accounting: Magazine for Chartered Management Accountants*, Vol. 76 No.11, pp. 34.

- Merchant, K. A. (2006) 'Measuring general managers' performances: Market, accounting and combination-of-measures systems', *Accounting, Auditing & Accountability Journal*, Vol. 19 No.6, pp. 893-917.
- Mills, M. B. J., Wilcox, M., Neely, A., and Platts, K. (2000) 'Designing, implementing and updating performance measurement systems', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 20, pp. 754-771.
- Nanni Jr, A. J., Dixon, J. R., and Vollmann, T. E. (1992) 'Integrated Performance Measurement: Management Accounting to Support the New Manufacturing Realities', *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 4, pp. 1-19.
- Neely, A., and Bourne, M. (2000) 'Why measurement initiatives fail', *Measuring Business Excellence*, Vol. 4, pp. 3-7.
- Neely, A., Gregory, M., and Platts, K. (1995) 'Performance measurement system design. A literature review and research agenda', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 15 No.4, pp. 80-116.
- Nevin, J. R., and Ford, N. M. (1976) 'Effects of a deadline and a veiled threat on mail survey responses', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 61 No.1, pp. 116-118.
- Norreklit, H. (2000) 'The balance on the balanced scorecard a critical analysis of some of its assumptions', *Management Accounting Research*, Vol. 11 No.1, pp. 65-88.
- Olsen, E. O., Zhou, H., Lee, D. M. S., Ng, Y.-E., Chong, C. C., and Padunchwit, P. (2007) 'Performance measurement system and relationship with performance results - A case analysis of a continuous improvement approach to PMS

- design', *International Journal of Productivity and Performance Management*, Vol. 56 No.7, pp. 559-582.
- Oppenheim, A. N. (1992). *Questionnaire Design, Interviewing and Attitude Measurement*. London Pinter Publishers.
- Otley, D. (1978) 'Budget Use and Managerial Performance', *Journal of Accounting Research*, Vol. 16 No.1, pp. 122-148.
- Otley, D. (1999) 'Performance management: a framework for management control systems research', *Management Accounting Research*, Vol. 10 No.4, pp. 363-382.
- Otley, D., and Fakiolas, A. (2000) 'Reliance on accounting performance measures: dead end or new beginning?', *Accounting, Organizations & Society*, Vol. 25 No.4/5, pp. 497-510.
- Otley, D., and Pollanen, R. M. (2000) 'Budgetary criteria in performance evaluation: a critical appraisal using new evidence', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25 No.4-5, pp. 483-496.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., and Berry, L. L. (1985) 'A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research', *Journal of Marketing*, Vol. 49 No.4, pp. 41-50.
- Patterson, P. G., and Cicic, M. (1995) 'A Typology of Service Firms in International Markets: An Empirical Investigation', *Journal of International Marketing*, Vol. 3 No.4, pp. 57-83.
- Pearsall, M. J., Christian, M. S., and Ellis, A. P. J. (2010) 'Motivating interdependent teams: Individual rewards, shared

- rewards, or something in between?’, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 95 No.1, pp. 183-191.
- Perera, S., Harrison, G., and Poole, M. (1997) ‘Customer-focused manufacturing strategy and the use of operations-based non-financial performance measures: A research note’, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 22 No.6, pp. 557-572.
- Pitkänen, H., and Lukka, K. (2011) ‘Three dimensions of formal and informal feedback in management accounting’, *Management Accounting Research*, Vol. 22 No.2, pp. 125-137.
- Porter, M. E. (1996) ‘What Is Strategy?’, *Harvard Business Review*, Vol. 74 No.6, pp. 61-78.
- Rhodes, J., Walsh, P., and Lok, P. (2008) ‘Convergence and divergence issues in strategic management - Indonesia’s experience with the Balanced Scorecard in HR management’, *The international Journal of Human Resource Management*, Vol. 19 No.6, pp. 1170-1185.
- Ryan, R. M., and Deci, E. L. (2000) ‘Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being’, *American Psychologist*, Vol. 55 No.1, pp. 68-78.
- Schreiber, J. B., Nora, A., Stage, F. K., Barlow, E. A., and King, J. (2006) ‘Reporting structural equation modeling and confirmatory factor analysis results: a review’, *The journal of Educational Research*, Vol. 99 No.6, pp. 323-337.

- Schroeder, J. E. (1995) 'Self-concept, social anxiety, and interpersonal perception skills', *Personality and Individual Differences*, Vol. 19 No.6, pp. 955-958.
- Scott, C. (1961) 'Research on Mail Surveys', *Journal of the Royal Statistical Society. Series A (General)*, Vol. 124 No.2, pp. 143-205.
- Shah, R., and Goldstein, S. M. (2006) 'Use of structural equation modeling in operations management research: Looking back and forward', *Journal of Operations Management*, Vol. 24 No.2, pp. 148-169.
- Sholihin, M., and Pike, R. (2009) 'Fairness in performance evaluation and its behavioural consequences', *Accounting & Business Research*, Vol. 39 No.4, pp. 397-413.
- Sholihin, M., Pike, R., and Mangena, M. (2010) 'Reliance on multiple performance measures and manager performance', *Journal of Applied Accounting Research*, Vol. 11 No.1, pp. 24-42.
- Sinkula, J. M. (1994) 'Market Information Processing and Organizational Learning', *The Journal of Marketing*, Vol. 58 No.1, pp. 35-45.
- Simmons, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*.
- Slater, S. F., and Narver, J. C. (1995) 'Market orientation and the learning organization', *Journal of Marketing*, Vol. 59 No.3, pp. 63.
- Snell, R. S., and Hui, S. S. K. (2000) 'Towards the Hong Kong Learning Organisation: an exploratory case study', *Journal of Applied Management Studies*, Vol. 9 No.2, pp. 149-175.

- Soobaroyen. (2007) 'Management Control Systems and Managerial Dysfunctional Behaviour: An Empirical Study of Direct, Intervening dan Moderating Effect', PhD Thesis, The University of Wales, Vol.
- Spohrer, J., Maglio, P. P., Bailey, J., and Gruhl, D. (2007) 'Steps Toward a Science of Service Systems', *Computer*, Vol. 40 No.1, pp. 71-77.
- Spohrer, J., and Maglio, P. P. (2008) 'The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value', *Production & Operations Management*, Vol. 17 No.3, pp. 238-246.
- Sprinkle, G. B. (2003) 'Perspectives on experimental research in managerial accounting', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 No.2-3, pp. 287-318.
- Steers, R. M. (1976) 'Factors Affecting Job Attitudes in a Goal-Setting Environment', *The Academy of Management Journal*, Vol. 19 No.1, pp. 6-16.
- Stone, D. N., Bryant, S. M., and Wier, B. (2010) 'Why Are Financial Incentive Effects Unreliable? An Extension of Self-Determination Theory', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 22 No.2, pp. 105-132.
- Tabachnick, B. G., and Fidell, L. S. (Eds.). 2007. *Using Multivariate Statistics*. Boston: Pearson Education, Inc.
- Tolli, A. P., and Schmidt, A. M. (2008) 'The role of feedback, casual attributions, and self-efficacy in goal revision', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 93 No.3, pp. 692-701.
- Tuomela, T.-S. (2005) 'The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance mea-

- surement system', *Management Accounting Research*, Vol. 16 No.3, pp. 293-320.
- Vagneur, K., and Peiperl, M. (2000) 'Reconsidering performance evaluative style', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 25 No.4-5, pp. 511-525.
- Vaivio, J. (1999) 'Exploring a non-financial' management accounting change', *Management Accounting Research*, Vol. 10 No.4, pp. 409-437.
- Van der Stede, W. A., Chow, C. W., and Lin, T. W. (2006) 'Strategy, Choice of Performance Measures, and Performance', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 18, pp. 185-205.
- van Veen-Dirks, P. (2010) 'Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 35 No.2, pp. 141-164.
- Widener, S. K. (2006a) 'Associations between strategic resource importance and performance measure use: The impact on firm performance', *Management Accounting Research*, Vol. 17 No.4, pp. 433-457.
- Widener, S. K. (2006b) 'Human capital, pay structure, and the use of performance measures in bonus compensation', *Management Accounting Research*, Vol. 17 No.2, pp. 198-221.
- Wiersma, E. (2009) 'For which purposes do managers use Balanced Scorecards?: An empirical study', *Management Accounting Research*, Vol. 20 No.4, pp. 239-251.
- Williams, K. J., Donovan, J. J., and Dodge, T. L. (2000) 'Self-Regulation of Performance: Goal Establishment and Goal

- Revision Processes in Athletes', *Human Performance*, Vol. 13 No.2, pp. 159-180.
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., Li, W., and Yang, D. (2007) 'Reducing conflict in balanced scorecard evaluations', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32 No.4-5, pp. 363-377.
- Wong-On-Wing, B., Lan, G., and Lui, G. (2010) 'Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequences', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 22 No.2, pp. 133-153.
- Wouters, M., and Sportel, M. (2005) 'The role of existing measures in developing and implementing performance measurement systems', *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 25, pp. 1062-1082.
- Wouters, M., and Wilderom, C. (2008) 'Developing performance-measurement systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department', *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 No.4-5, pp. 488-516.
- Yu, J., and Cooper, H. (1983) 'A Quantitative Review of Research Design Effects on Response Rates to Questionnaires', *Journal of Marketing Research*, Vol. 20 No.1, pp. 36-44.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., and Berry, L. L. (1985) 'Problems and Strategies in Services Marketing', *Journal of Marketing*, Vol. 49 No.2, pp. 33-46.



TENTANG PENULIS



Yuliansyah, M.S.A., Ph.D., Akt., CA. adalah staf pengajar Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Lampung. Beliau menamatkan pendidikan Sarjana Akuntansi pada Universitas Jenderal Soe-

dirman, Master of Science in Accounting (M.S.A.) pada Meinders School of Business—Oklahoma City University—USA serta Philosophy of Doctor bidang Akuntansi pada University of South Australia.

Selama menjadi staf pengajar beliau aktif dalam penelitian di bidang akuntansi manajemen. Hasil penelitiannya pernah dipresentasikan atau diterima pada seminar internasional maupun nasional seperti *Monash Forum on Management Accounting (MONFORMA)* di Melbourne tahun 2009, *International World Cultural Tourism Conference*, di Bangkok tahun 2009, *Asian Pa-*

cific Conference (APC) di Beijing tahun 2011, *Asian Accounting Academic Association Conference (4A)* di Denpasar tahun 2011, *Australia New Zealand International Business Association (AN-ZIBA)* di Adelaide tahun 2012, *The Global Advanced Research Conference on Management and Business Studies (GARCOMBS)* di Bandung tahun 2012, *British Accounting and Finance Association (BAFA)* di Brighton UK tahun 2012, *Global Accounting and Organizational Change (GAOC) Conference* di Kuala Lumpur tahun 2012, *Asian Accounting Academic Association Conference (4A)* di Kyoto tahun 2012, *American Accounting Association (AAA) Conference* tahun 2013, *Asia Pacific Interdisciplinary Research in Accounting (APIRA) Conference* di Kobe tahun 2013, *Asia Pacific of Management Accounting Association Conference (APMAA)* di Nagoya tahun 2013, *New Zealand Management Accounting Conference* di Otago, New Zealand tahun 2013, *Asian Accounting Academic Association Conference (4A)* di Penang tahun 2013, *European Accounting Association (EAA) Annual Congress* di Tallinn, Estonia tahun 2014, serta Simposium Nasional Akuntansi (SNA): SNA XV di Banjarmasin tahun 2012, SNA XVI di Manado tahun 2013, Konferensi Ilmiah Akuntansi (KIA 1) di Jakarta, Forum Manajemen Indonesia (FMI) di Medan tahun 2014. Selain melakukan penelitian, penulis juga aktif memberikan pelatihan (*workshop*) di beberapa universitas, pemerintahan daerah, serta lembaga penelitian individu.

Pada bidang profesi akuntansi, beliau juga menjadi *Board Committee of Asia Pacific Management Accounting Association (APMAA)* tahun 2013, *Member of Asian Academy of*

Management, Tim Penjamin Mutu Lembaga Sertifikasi Profesi Auditor Forensik, dan International Consultant for Qualitative Study (Nvivo Program), serta menjadi Sekretaris Ikatan Akuntan Indonesia wilayah Lampung, dan Pengurus IAI Kompartemen Akuntan Pendidik 2014– 2016.

Selain buku ini, Yuliansyah bersama rekan-rekan lainnya juga menulis beberapa buku antar lain:

1. Kiat-Kiat Terhindar dari Korupsi Pengadaan Barang dan Jasa (co-author),
2. Kiat-Kiat Terhindar dari Korupsi pada Hibah dan Bansos (co-author),
3. Manajemen dan Analisis Data Kualitatif dengan Perangkat Lunak Nvivo (co-author),
4. Simulasi Pencatatan dan Penyusunan Laporan Keuangan Pemerintah Daerah Berbasis Akrua (Berdasarkan PP No. 71 Tahun 2010 dan Permendagri No. 64 Tahun 2013) (co-author),
5. New Innovation Mart (co-author),
6. Buku Pratikum Akuntansi untuk Perusahaan Dagang (co-author),
7. Akuntansi Desa (co-author),

Yuliansyah dapat dihubungi email: yuliansyah@feb.unila.ac.id

