

Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Pengambilan Keputusan Strategis (Studi Pada Perusahaan Manufaktur di Propinsi Banten)

Galih Fajar Muttaqin

Fakultas Ekonomi Universitas Sultan Ageng Tirtayasa

Abstrak

Penelitian ini dilakukan untuk menguji faktor moderasi dinamika lingkungan terhadap hubungan antara sistem pengukuran kinerja dengan pengambilan keputusan strategis. Penelitian ini dilakukan pada perusahaan manufaktur di propinsi Banten dengan menggunakan software PLS sebagai alat bantu uji statistiknya.

Sampel penelitian ini terdiri dari 147 responden yang bersedia dan layak dijadikan sampel. Berdasarkan hasil pengujian secara statistik, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja terhadap pengambilan keputusan strategis. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh *Josep Bisbee, Ricardo Malagueno (2012)*. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dinamika lingkungan dapat mempengaruhi pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap pengambilan keputusan strategis. Hipotesis dapat diterima dimana terjadi hubungan moderasi atau konstruk dinamika lingkungan merupakan konstruk moderasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh *Josep Bisbee, Ricardo Malagueno (2012)*.

Kata kunci : Sistem Pengukuran Kinerja, Pengambilan Keputusan Strategis dan Dinamika Lingkungan

1. Pendahuluan

Letak dari persaingan adalah diferensiasi produk dan jasa dalam pasar yang terpilih bagi para pesaing mereka. Mengacu pada ide Porter (1980) mengenai keunggulan bersaing dapat dicapai melalui bermacam strategi salah satunya dengan strategi bisnis baik itu *cost leadership*, *differentiation* maupun *focus*. Perkembangan dunia usaha dalam bidang perusahaan industri yang berubah dengan cepat dan metode perencanaan strategis yang memberikan perhatian besar dalam mengantisipasi berbagai perubahan yang terjadi di masa depan, maka penerapan perencanaan strategis merupakan suatu kebutuhan yang mendesak dan harus dilaksanakan semaksimal mungkin, mengingat lingkungan juga selalu berubah dan masa depan kian sulit diprediksikan (Basri, 2005).

Beberapa penelitian mengenai perencanaan strategi (Amstrong, 1982) serta adanya teori yang dikemukakan (Hax and Majluf, 1991; Higgins and Vienze, 1993; Pearce and Robinson, 1994) bahwa proses perencanaan stratejik terdiri dari 3 komponen yaitu (1) formulasi, dimana terdiri dari pengembangan misi, penentuan tujuan, penilaian lingkungan internal dan eksternal serta evaluasi dan penyeleksian alternatif strategi, (2) implementasi, (3) pengawasan/kontrol. Adapun fokus utama dari kegiatan perencanaan stratejik dalam perusahaan dapat dilihat dari komponen-komponen diatas. Anderson (1982), melalui kertas kerjanya menerangkan tentang hubungan antara perkembangan usaha kecil dan menengah dengan laju pertumbuhan atau tingkat pengembangan ekonomi suatu wilayah yang kemudian dikenal dengan sebutan "*stage theory*".

Hartanto (1999) mengemukakan, bahwa masalah yang dihadapi dunia bisnis ini bukan saja terjadi karena perubahan pada lingkungan eksternalnya, tetapi juga konsekuensi dari perkembangan dan perubahan internalnya dari masing-masing

perusahaan tersebut. Perubahan pada lingkungan eksternal biasanya berkisar pada perkembangan atas kebutuhan masyarakat, pelanggan, perubahan tatanan ekonomi, perubahan demografi, perubahan mobilitas sosial dan geografik. Sebaliknya perubahan dalam lingkungan internal perusahaan timbul karena dua kekuatan yaitu (1) kesadaran baru manajemen tentang respons strategik yang perlu mereka ambil untuk menghadapi perubahan yang terjadi di lingkungan eksternalnya atau dinamakan perubahan strategik dan (2) timbul dari pendewasaan perusahaan. Faktor lingkungan berperan penting bagi perusahaan terutama dalam pemilihan arah dan formulasi strategi perusahaan.

Adanya perubahan dalam lingkungan baik internal ataupun eksternal menuntut kapabilitas perusahaan untuk dapat beradaptasi dengan perubahan tersebut agar kelangsungan hidup (*survival*) perusahaan tetap bertahan. Sementara itu perencanaan merupakan suatu alat untuk melakukan adaptasi dan juga merupakan faktor penentu bagi kinerja perusahaan sehingga diharapkan menciptakan keunggulan bersaing. Dibawah ini tercantum beberapa penelitian yang menunjukkan hubungan antara perencanaan strategik dengan kinerja, dan beberapa variabel yang mempengaruhi sebuah perencanaan strategik hingga mampu menciptakan keunggulan bersaing. Teori mengenai perencanaan strategik menjelaskan bahwa perencanaan strategik tersebut kompleks dan terdiri dari beberapa aspek (Boyd & Reuning - Elliot, 1998; Hitt, Ireland & Hoskisson, 2001; Johnson and Scholes, 2002 ; Kukalis, 1991; Veliyath and Shortell, 1993; Wheelan and Hunger, 2002) dimana mempunyai pengaruh pada tujuan perusahaan, pembelajaran, manajemen inovatif, positioning kompetitif dan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan. Keunggulan bersaing yang berkelanjutan dapat dicapai apabila kemampuan manajemen dalam berkreasi dan mengimplementasikan sebuah strategi yang tahan akan persaingan imitasi dan mampu menciptakan persaingan dalam jangka waktu yang lama (Bharawaj, Varadarajan & Fahy, 1993; Grant, 1995; Mahonney & Pandian, 1992; Rumelt, 1984).

2. Kerangka Teoritis

2.1 Teori Kontinjensi

Munculnya teori kontinjensi dalam akuntansi manajemen berawal dari adanya sebuah asumsi dasar pendekatan universal. Bahwasanya sebuah sistem pengendalian manajemen dalam akuntansi manajemen dapat diterapkan pada seluruh perusahaan di berbagai kondisi. Pendekatan universal ini muncul sebagai akibat adanya perkembangan dalam pendekatan manajemen ilmiah, yang memiliki tujuan untuk mencari formulasi terbaik dalam proses produksi suatu perusahaan. Sebuah sistem pengendalian manajemen pada kenyataannya juga dapat diaplikasikan untuk beberapa perusahaan yang mempunyai karakteristik dan skala usaha yang hampir sama. Berangkat dari kenyataan ini, maka sebuah teori kontinjensi dalam pengendalian manajemen terletak di antara dua ekstrim.

Ekstrim yang pertama, berdasarkan teori kontinjensi maka pengendalian manajemen akan bersifat *situation specific* model atau sebuah model pengendalian yang tepat akan sangat dipengaruhi oleh situasi yang dihadapi. Ekstrim kedua adalah adanya kenyataan bahwa sebuah sistem pengendalian manajemen masih dapat digeneralisir untuk dapat diterapkan pada beberapa perusahaan yang berbeda-beda. Penelitian ini bertujuan mendeskripsikan hubungan antara teori kontinjensi dengan kinerja organisasi, dalam hal ini adalah pengambilan keputusan strategis berkualitas yang merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen. Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis desain dan sistem akuntansi manajemen untuk memberikan informasi yang dapat digunakan perusahaan untuk berbagai macam tujuan (Otley, 1995) dan untuk menghadapi persaingan (Mia dan Clarke, 1999).

Menurut Otley (1995) Sistem pengendalian dipengaruhi oleh konteks dimana mereka beroperasi dan perlu disesuaikan dengan kebutuhan dan keadaan organisasi. Otley (1995) menyatakan bahwa premis dari Teori Kontingensi adalah tidak terdapat sistem pengendalian yang secara universal selalu tepat untuk bisa diterapkan pada seluruh organisasi dalam setiap keadaan. Wruck dan Jensen (1994) menyatakan bahwa implementasi manajemen kualitas yang efektif mempunyai syarat utama terkait dengan perubahan dalam infrastruktur organisasi, seperti sistem pengukuran kinerja, sistem *rewards* dan *punishment*. Itner dan Larcker's (1995) menemukan bahwa penggunaan sistem akuntansi manajemen yang lebih besar dengan memasukan ukuran kinerja *non-financial* dan *incentive* terkait dengan ukuran kinerja mungkin dihubungkan dengan kinerja yang lebih tinggi untuk perusahaan dengan sedikit memperluas implementasi kinerja organisasi.

Kenis (1979) menyarankan untuk melibatkan variable situasional (seperti personalitas, sasaran yang sesuai, *reward expectancy*, organisasional dan variabel lingkungan) sebagai variabel mediasi. Peneliti dibidang akuntansi menggunakan teori kontingensi saat mereka menelaah hubungan antara faktor organisatoris dan pembentukan sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan pada teori kontingensi, maka peningkatan kinerja organisasi perlu digeneralisasi dengan mempertimbangkan faktor – faktor seperti perilaku individu dan dinamika lingkungan yang mendukung pencapaian kinerja yang lebih baik atau disesuaikan agar dapat diterapkan secara efektif pada perusahaan.

2.2 Sistem Pengukuran Kinerja (SPMS)

Hasibuan (2003), kinerja adalah suatu hasil kerja yang dicapai seseorang dalam melaksanakan tugas-tugas yang dibebankan kepadanya yang didasarkan kecakapan, pengalaman dan kesungguhan serta waktu. Drucker (2002) kinerja adalah tingkat prestasi atau hasil nyata yang dicapai. Kinerja juga didefinisikan sebagai keberhasilan personel dalam mewujudkan sasaran stratejik diempat persfektif: keuangan, customer, proses serta pembelajaran dan pertumbuhan (mulyadi, 2007).

Dilihat dari pengertian diatas, kinerja perusahaan merupakan hasil keputusan-keputusan manajemen untuk mencapai suatu tujuan secara efektif dan efisien. Sistem pengukuran kinerja hanyalah suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut akan mengimplementasikan strateginya dengan baik. Tujuan pokok pengukuran kinerja adalah memotifasi karyawan dalam pencapaian sasaran organisasi dan dalam mematuhi standar perilaku yang telah ditetapkan sebelumnya, agar membuahkan hasil dan tindakan yang diinginkan (mulyadi, 2008). Cita-cita dari sistem ukuran kinerja adalah untuk mengimplementasikan strategi. Dalam menetapkan system semacam itu, manajemen senior memiliki ukuran-ukuran yang paling mewakili stratgi perusahaan. Ukuran-ukuran ini dapat dilihat sebagai faktor keberhasilan penting masa kini dan masa depan, jika ukuran-ukuran ini membaik, berarti perusahaan telah mengimplementasikan strateginya. Keberhasilan strategi tergantung pada kekuatannya. Sistem ukuran kinerja hanyalah merupakan suatu mekanisme yang memperbaiki kemungkinan bahwa organisasi tersebut mengimplementasikan strateginya dengan berhasil.

2.3 Pengambilan Keputusan Strategis (CSDA)

Pemimpin/manajer memiliki talenta yang berbeda-beda, baik dalam kemampuan menemukan masalah maupun mengatasi masalah. Keterampilan yang harus dimiliki (yang harus dimiliki), juga berbeda-beda sesuai dengan tingkatan posisi dalam manajemen. Pemimpin/mamnjer dibagi dalam tiga tingkatan, yaitu penyelia, madya, dan teras disebut juga lini pertama, menengah, dan puncak (Davis dan Newstorm, 1996, T. Hani Handoko, 1992, dalam Karno Wahadi,

2001). Masing-masing manajer menggunakan jenis keterampilan yang berbeda-beda, yaitu keterampilan teknis, keterampilan manusiawi, serta keterampilan konseptual. Dalam Prakteknya, ketiga keterampilan tersebut harus dimiliki oleh para manajer, meskipun tingkatannya berbeda-beda. Keterampilan konseptual (*conceptual skill*) merupakan kemampuan untuk berfikir dalam kaitannya dengan model, kerangka, hubungan yang luas, seperti rencana jangka panjang dan pengambilan keputusan yang mendadak. Keterampilan ini menjadi semakin penting dalam pekerjaan manajerial yang lebih tinggi. Para manajer yang berhasil, bergantung pada perilaku, keterampilan, dan tindakan yang tepat.

Sutherland, 1984 (dalam Karno Wahadi, 2001), dibagi kedalam tiga golongan, yaitu:

1. Keputusan strategik (*Strategic Decision*), diartikan sebagai keputusan yang dihasilkan dengan cara memformulasikan, mengevaluasi, dan memilih dari berbagai alternatif yang berbeda-beda dalam tema, bentuk, dan macamnya.
2. Keputusan Taktik (*Tactical Decision*), diartikan sebagai keputusan yang dihasilkan dengan cara memformulasikan, mengevaluasi, dan dan memilih dari berbagai alternatif dengan variasi yang komprehensif untuk satu tema strategik tertentu.
3. Keputusan Operasional (*Operational Decision*), diartikan sebagai keputusan yang dihasilkan dengan cara memilih salah satu hal yang utama dari pilihan yang spesifik dan hanya dapat mewakili dari alternatif dengan keadaan yang spesifik tersebut.

Proses pengambilan keputusan strategik menurut Minzberg, (1976 dalam Karno Wahadi, 2001), memiliki beberapa tahapan atau fase, yaitu; **Fase 1**, fase ini adalah merupakan fase identifikasi, yang dibentuk dari dua proses. Proses yang pertama adalah manajer harus mengenal tentang beberapa hal yang mungkin akan menimbulkan masalah atau memunculkan kesempatan. Sedangkan proses yang kedua, manajer harus mendapatkan informasi yang meyakinkan, tentang isu perubahan, yang telah dikumpulkan agar dapat dipahami dengan lebih baik. **Fase 2**, fase ini adalah merupakan fase pengembangan, yang juga memiliki dua proses. Pada tahap pengembangan, pertama-tama manajer harus mencari, internal maupun eksternal, alternatif-alternatif penyelesaian dari masalah yang dihadapi. Kedua, manajer harus mendesain penyelesaian masalah (solusi) potensial atau memodifikasi solusi yang pernah ada dan pernah dilakukan. **Fase 3**, fase ini adalah merupakan fase pemilihan dari pengambilan keputusan strategik. Pada fase ini terdapat tiga proses, yaitu:

- a. Manajer melihat kembali alternatif-alternatif yang diperoleh pada fase pengembangan. Proses ini diperlukan karena hanya beberapa alternatif saja yang dapat dijabarkan dan diuji secara rinci (*detail*).
- b. Manajer melanjutkan pada proses evaluasi pemilihan, dengan mempertimbangkan solusi alternatif yang telah dianalisis dan diputuskan.
- c. Sebuah keputusan terakhir dibuat sebagai satu alternative yang dipilih sebagai keputusan strategik yang harus dilaksanakan.

2.4 Dinamika Lingkungan (ED)

Kondisi bisnis sangat banyak berpengaruh pada kehidupan kita. Oleh karena itu perusahaan-perusahaan mempunyai beberapa tanggung jawab pada kehidupan dan kesejahteraan manusia. Menurut Philip Kotler (1997), perusahaan, pemasok, perantara pemasaran, pelanggan, pesaing dan lapisan masyarakat, semua menjalankan fungsinya dalam kekuatan lingkungan makro yang lebih besar dan dalam kecenderungan-kecenderungan yang amat besar, yang membentuk berbagai peluang dan memberikan ancaman terhadap perusahaan. Perusahaan sangat bergantung pada masyarakat untuk membeli barang dan jasa yang ditawarkan, dan sikap masyarakat terhadap perusahaan sangat berpengaruh pada cara kegiatan serta pelayanan perusahaan tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus menjaga

hubungan baik dengan kelompok atau pihak-pihak yang berkepentingan. Secara umum, lingkungan perusahaan dapat dibedakan menjadi lingkungan eksternal dan lingkungan internal.

Lingkungan eksternal bisnis adalah faktor-faktor di luar dunia usaha yang mempengaruhi kegiatan bisnis. Lingkungan eksternal bisnis dapat dibedakan menjadi lingkungan eksternal makro dan lingkungan eksternal mikro.

Lingkungan Eksternal Makro, Adalah lingkungan eksternal yang berpengaruh tidak langsung terhadap kegiatan bisnis. Yang termasuk didalamnya adalah :

- a. Demografi, Faktor lingkungan pertama yang menarik bagi perusahaan adalah demografi karena orang banyaklah yang membentuk pasar. Keadaan dan perubahan demografi yang ada akan mempengaruhi jenis barang dan jasa yang dibutuhkan kelompok-kelompok masyarakat. Oleh karena itu diperlukan pengetahuan oleh perusahaan atau manajer mengenai struktur dan perkembangan demografi ini dalam rangka pengambilan keputusannya, terutama untuk menentukan strategi bisnisnya. Faktor migrasi, tingkat kepadatan, jenis pekerjaan, distribusi usia, kelahiran, perkawinan dan angka kematian, ras, suku bangsa, adat istiadat dan struktur keagamaan merupakan faktor-faktor yang berpengaruh terhadap suatu lingkungan demografi.
- b. Perekonomian, Kondisi perekonomian yang bertumbuh akan mengakibatkan naiknya penghasilan masyarakat yang akhirnya akan meningkatkan kebutuhan masyarakat dalam segala bidang baik kuantitatif maupun kualitatif. Sebaliknya jika terjadi penurunan pendapatan, masyarakat akan lebih selektif dalam hal pemenuhan kebutuhannya dan hanya akan memilih pemenuhan kebutuhan-kebutuhan yang bersifat lebih dasar saja.
- c. Politik atau Hukum, Keputusan-keputusan perusahaan sangat dipengaruhi oleh perkembangan dalam lingkungan politik atau hukum. Lingkungan ini dibentuk oleh norma-norma hukum, lembaga, pemerintahan, dan kelompok oposisi yang mempengaruhi dan membatasi gerak-gerik berbagai organisasi dan individu dalam masyarakat. Hal-hal seperti siapa yang berkuasa di suatu Negara atau wilayah, bagaimana menjalankan pemerintahannya, apa peran dan kekuasaan yang dimiliki oleh pelaku-pelaku dalam percaturan politik dan bagaimana dampaknya terhadap pemilik usaha dan penciptaan profit oleh pengusaha merupakan faktor-faktor penentu peluang dan ancaman bisnis di dalam suatu negara atau wilayah.
- d. Sosial atau Budaya, Masyarakat Indonesia saat ini sedang berada dalam masa transisi. Artinya masyarakat Indonesia pada saat ini sedang bergerak dari masyarakat agraris kemasyarakat industri. Dalam masyarakat transisi ini, masyarakat sedang mengalami kebingungan sosial dan budaya. Hal-hal yang menyangkut nilai-nilai sosial budaya dalam suatu masyarakat harus selalu diperhatikan oleh pelaku bisnis.
- e. Ekologi, Permasalahan lingkungan yang dihadapi oleh negara-negara berkembang membuat negara-negara berkembang seperti Indonesia menderita akibat polusi dan degradasi lingkungan hidup. Gerakan untuk melindungi alam dan menentang segala macam bentuk pencemaran perlu diperhatikan oleh dunia bisnis agar cita-cita untuk melakukan pembangunan yang berkelanjutan dapat terwujud dan produktivitas usaha tidak mengalami gangguan.
- f. Struktur dan Perilaku Birokrasi, Di Indonesia banyak sekali kasus kegagalan birokrasi publik dalam melayani masyarakat dan lambannya pertumbuhan ekonomi. Hal ini diantaranya disebabkan oleh nilai-nilai yang berkembang dalam masyarakat Indonesia seperti paternalisme yang ditunjukkan melalui orientasi dan penghormatan yang berlebihan kepada atasan. Salah satu bentuk patologi birokrasi yang sangat terkenal di Indonesia adalah prosedur yang

berbelit-belit. Hal ini seringkali menjadi sarana bagi para oknum birokrat untuk melakukan pungli dan korupsi.

Lingkungan Eksternal Mikro, Adalah lingkungan eksternal yang berpengaruh langsung terhadap kegiatan usaha. Yang termasuk dalam lingkungan eksternal mikro adalah :

- a. Pemasok/supplier, Merupakan pihak-pihak yang menyediakan bahan mentah atau barang setengah jadi untuk diproduksi oleh perusahaan. Pihak-pihak ini sangat menunjang kelangsungan operasi perusahaan.
- b. Teknologi, Kekuatan yang paling dramatis yang membentuk nasib manusia adalah teknologi. Teknologi telah menghasilkan berbagai kemajuan dalam kehidupan manusia. Setiap teknologi maju seringkali melumpuhkan teknologi yang lebih tua. Apabila perusahaan ingin meraih kesuksesan maka perusahaan tersebut harus membangun kekuatan teknologi atau minimal tidak ketinggalan dari pesaingnya.
- c. Pasar, Perilaku pasar dan bentuk-bentuk pasar yang tampak dalam masyarakat adalah sesuatu yang harus dipelajari dengan seksama oleh perusahaan. Kesalahan dalam membaca peluang pasar sangat fatal akibatnya bagi kelangsungan perusahaan.
- d. Perantara, Berkaitan erat dengan distribusi barang/jasa hingga sampai ke tangan konsumen akhir. Misalnya distributor dan pengecer yang berperan dalam pendistribusian hasil-hasil produksi ke konsumen.

Lingkungan internal adalah faktor-faktor yang berada dalam kegiatan produksi dan langsung mempengaruhi hasil produksi. Termasuk dalam lingkungan internal adalah Tenaga kerja, Peralatan dan mesin-mesin, Permodalan (pemilik, investor, pengelolaan dana dan sebagainya), Bahan mentah, bahan setengah jadi, pergudangan, mobilitas fisik dan sebagainya, Sistem informasi dan administrasi, sebagai acuan dalam pengambilan keputusan manajemen.

3. Kerangka Pemikiran dan Hipotesis

Menurut *Philip Kotler* (1997), perusahaan, para pemasok, para perantara pemasaran, para pelanggan, pesaing dan lapisan masyarakat, semua menjalankan fungsinya dalam kekuatan lingkungan makro yang lebih besar dan dalam kecenderungan-kecenderungan yang amat besar, yang membentuk berbagai peluang dan memberikan ancaman terhadap perusahaan.

Perusahaan sangat bergantung pada masyarakat untuk membeli barang dan jasa yang ditawarkan, dan sikap masyarakat terhadap perusahaan sangat berpengaruh pada cara kegiatan serta pelayanan perusahaan tersebut. Oleh karena itu perusahaan harus menjaga hubungan baik dengan kelompok atau pihak-pihak yang berkepentingan. Secara umum, lingkungan perusahaan dapat dibedakan menjadi lingkungan eksternal dan lingkungan internal. *Anthony, Banker, Kaplan dan Young* (1997) mengatakan hasil pengukuran kinerja digunakan sebagai umpan balik yang akan memberikan informasi tentang prestasi pelaksanaan suatu rencana dan titik dimana perusahaan memerlukan penyesuaian-penyesuaian atas aktivitas perencanaan dan pengendalian. Selama ini, pengukuran kinerja perusahaan cenderung lebih memfokuskan terhadap sisi keuangan saja.

Kecenderungan seperti ini berdampak kurang baik terhadap sustainabilitas bisnis perusahaan. Sebab hasil pengukuran kinerja secara parsial tersebut cenderung akan mengaburkan bahkan menyembunyikan kemampuan perusahaan sebenarnya dalam mencapai nilai ekonomis di masa datang. Banyak pimpinan perusahaan dinilai sukses jika berhasil mencapai suatu tingkat keuangan tertentu. Oleh karena itu, banyak perusahaan yang berusaha untuk meningkatkan keuntungan dengan cara apapun. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan terjebak pada orientasi jangka pendek dan mengabaikan kelangsungan bisnis jangka

panjang dari perusahaan tersebut. Sementara itu, metode pengukuran kinerja (*performance measurement*) telah berkembang pesat. Para akademisi dan praktisi telah banyak mengimplementasikan model-model baru dari sistem pengukuran kinerja perusahaan, antara lain *Balanced Scorecard* (Kaplan dan Norton, 1996), *Integrated Performance Measurement System* (IPMS) (Bititci et al, 1997), dan *SMART System* (Galayani et al, 1997). Implementasi sistem pengukuran kinerja dalam konteks.

Suatu sistem pengukuran kinerja sangat penting untuk mengetahui keberhasilan perusahaan dalam mencapai tujuannya, baik tujuan jangka panjang maupun jangka pendek seperti yang telah ditetapkan dalam suatu strategi. Jadi untuk mengetahui berhasil atau tidaknya suatu strategi yang telah ditetapkan, diperlukan suatu pengukuran kinerja yang merupakan alat bagi manajemen untuk mengevaluasi kinerjanya.

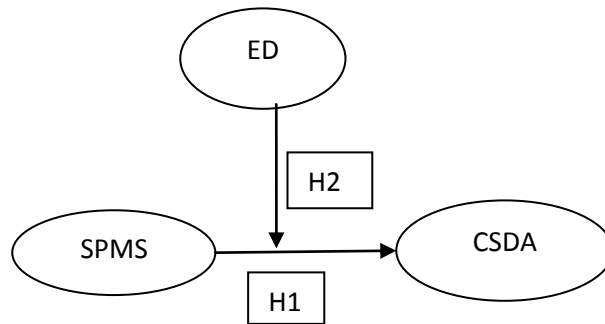
Menurut *Kaplan dan Norton*, (Yuwono, 2002, p7), *Balanced Scorecard* merupakan: "...sekumpulan ukuran yang memberikan para manajer puncak suatu pandangan bisnis secara tepat namun dapat dipahami ...meliputi ukuran keuangan yang menunjukkan hasil dari tindakan yang telah dilakukan ...melengkapi ukuran-ukuran keuangan dengan ukuran-ukuran operasional berdasarkan kepuasan pelanggan, proses internal, dan inovasi organisasi serta memperbaiki ukuran-ukuran aktivitas operasional yang merupakan pengendali keuangan yang dihasilkan di masa mendatang."

Sedangkan menurut *Anthony, Banker, Kaplan, dan Young* (Yuwono, 2002, p7), *Balanced Scorecard* merupakan: "pengukuran dan sistem manajemen yang memandang kinerja unit bisnis dari empat perspektif: keuangan, pelanggan, proses internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan." Jadi dengan demikian, sistem manajemen, pengukuran, dan pengendalian yang secara cepat, tepat, dan komprehensif yang dapat memberikan pemahaman kepada manajer tentang kinerja bisnis.

Balanced Scorecard melengkapi seperangkat ukuran finansial kinerja masa lalu dengan ukuran pendorong (*driver*) kinerja masa depan. Tujuan dan ukuran *balanced scorecard* diturunkan dari visi dan strategi. Tujuan dan ukuran memandang kinerja perusahaan dari empat perspektif: finansial, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Empat perspektif ini memberi kerangka kerja bagi *Balanced Scorecard*. Sementara tetap memperhatikan kinerja jangka pendek, yaitu melalui perspektif finansial *Balanced Scorecard* dengan jelas mengungkapkan berbagai faktor yang menjadi pendorong tercapainya kinerja finansial dan kompetitif jangka panjang yang superior (Kaplan dan Norton, 2000, dalam Bisbee & Malagueno, 2012). Sebuah keputusan merupakan sebuah pilihan dari berbagai pilihan yang ada, dengan tiap-tiap pilihan memiliki keuntungan dan resiko (Campbel, et al., 1997).

Pengambil keputusan yang baik mengidentifikasi keuntungan dan resiko dari setiap pilihan yang ada, menggunakan setiap bukti (informasi) yang tersedia untuk menentukan bobot tiap pilihan secara logis, dan kemudian memutuskannya. Refleksi merupakan berpikir fleksibel yang melintasi wilayah sosial, dengan pengenalan pada hubungan dinamis antara individu dengan kelompoknya, sehingga pebelajar dapat mengkonstruksi pengetahuan dirinya dan memandu tindakan (Rychen, dalam Hipkins, 2006).

Gambar 1
Model Penelitian



Keterangan:

SPMS = *Strategic Performance Measurement System*
(Sistem Pengukuran Kinerja)

ED = *Environmental Dynamism* (Dinamika Lingkungan)

CSDA = *Comprehensiveness of Strategic Decision Arrays*
(Pengambilan Keputusan Strategis)

OP = *Organizational Performance* (Kinerja Organisasi)

3.1 Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja Terhadap Pengambilan Keputusan Strategis

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

Kren (1992) menyatakan bahwa informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dapat meningkatkan kinerja karena informasi kinerja memberikan para manajer prediksi yang lebih akurat tentang keadaan lingkungan, sehingga menghasilkan sebuah pengambilan keputusan alternatif yang lebih baik dengan rangkaian tindakan efektif dan efisien. Kren (1992) menemukan hubungan positif antara informasi yang berkaitan dengan pekerjaan dan kinerja manajerial dalam pengambilan keputusan strategis. Ia menyatakan bahwa informasi kinerja yang komprehensif dari sistem pengukuran kinerja akan memberikan informasi yang lebih spesifik dan relevan untuk proses pengambilan keputusan, sehingga meningkatkan kinerja manajerial.

Atas dasar penelitian terdahulu, dan penjelasan diatas maka dihipotesiskan:

H1: Sistem Pengukuran Kinerja berpengaruh terhadap Pengambilan Keputusan Strategis

3.2 Hubungan Dinamika Lingkungan, Sistem Pengukuran Kinerja, Pengambilan Keputusan Strategis

Penelitian sebelumnya memberikan pengaruh tidak langsung terhadap perubahan lingkungan juga merupakan variabel penting untuk lebih memahami implikasi dari SPMS. Penelitian sebelumnya menyimpulkan bahwa lingkup informasi yang luas (Chenhall, 2007; Gordon dan Narayanan, 1984) membantu

pengendalian dengan memfokuskan informasi mengenai risiko (Chenhall dan Morris, 1986) dan manajer mengatur untuk melakukan pengendalian dari ketidakpastian hasil yang diinginkan (Hoque, 2004, 2005). Selain itu, perusahaan yang bersaing dalam pasar yang relative stabil menghadapi kebutuhan informasi dan risiko dari perusahaan yang beroperasi didalam dinamika lingkungan. Beberapa penelitian baru-baru ini (misalnya Bukh dan Malmi, 2005; Micheli dan Manzoni, 2010) dan studi kualitatif (misalnya Kolehmainen, 2010; Melnyk et al., 2010) telah menunjukkan, perusahaan-perusahaan di lingkungan yang stabil yang mungkin mengalami pengaruh SPMS berbeda dari perusahaan yang beroperasi dalam lingkungan yang dinamis. Meskipun indikasi, penelitian sebelumnya menyebutkan bahwa dinamika lingkungan mempengaruhi perbedaan pendapat, dimana penelitian SPMS yang mempengaruhi kinerja organisasi masih sedikit (Bukh dan Malmi, 2005; Micheli dan Manzoni, 2010).

Atas dasar penelitian terdahulu, dan penjelasan diatas maka dihipotesiskan:

H2: Dinamika Lingkungan Dapat Mempengaruhi Sistem Pengukuran kinerja Terhadap Pengambilan Keputusan Strategis

4. Metode Penelitian

4.1 Pengumpulan data dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer perusahaan manufaktur di Provinsi Banten yang terdaftar di Disperindag. Sampel dalam penelitian ini adalah *Middle Manager* dari perusahaan manufaktur di Provinsi Banten. Teknik penarikan sampel pada penelitian ini adalah *purposive sampling methode* (pemilihan sampel bertujuan). Kriteria sampel yang diajukan sebagai berikut:

1. *Middle Manager* Perusahaan manufaktur Banten dan perusahaan tersebut telah terdaftar di Disperindag Provinsi Banten.
2. *Middle Manager* pada Perusahaan manufaktur yang memiliki karyawan diatas 200.
3. *Middle Manager* yang berposisi sebagai manajer keuangan, pemasaran, penjualan, produksi, personalia, manajer IT, dan manajer logistik.

4.2 Variabel Penelitian

Variabel *Independen*

Variabel independen dalam penelitian ini adalah Strategic Sistem Pengukuran Kinerja (SPMS)

Variabel *Dependen*

Variabel intervening dalam penelitian ini adalah Pengambilan Keputusan Strategis (CSDA).

Variabel *Moderating*

Variabel moderating dalam penelitian ini adalah Dinamika Lingkungan (ED).

4.3 Analisis Data

Pada penelitian ini pengujian data dan hipotesis menggunakan *software Partial Least Square (PLS)*. Pengumpulan data yang dilakukan dengan pendekatan *Structural Equation Model (SEM)* dengan menggunakan *software Partial Least Square (PLS)*. Metode statistik Partial Least Squares (PLS) ini dipakai karena keuntungan suatu organisasi untuk mengambil semua hubungan saling ketergantungan ke dalam akun secara bersamaan dalam prosedur estimasi model tunggal (Chin, 1998) dalam Ghozali (2006).

Model persamaan struktural merupakan persamaan teknik analisis *multivariate* yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar variabel

yang kompleks baik *recursive* maupun non *recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang keseluruhan model. PLS merupakan metode analisis yang *powerfull* Wold (1985) dalam Ghozali (2006:18) karena tidak didasarkan pada banyak asumsi. Misalnya, data harus terdistribusi normal, sampel tidak harus besar. Selain dapat digunakan untuk mengkonfirmasi teori, PLS juga dapat digunakan untuk menjelaskan ada tidaknya hubungan antar variabel laten. PLS dapat sekaligus menganalisis konstruk yang dibentuk dengan indikator reflektif dan formatif. Hal ini tidak dapat dilakukan oleh SEM yang berbasis kovarian karena akan menjadi *unidentified model*. Model persamaan struktural merupakan persamaan teknik analisis *multivariate* yang memungkinkan peneliti untuk menguji hubungan antar variabel yang kompleks baik *recursive* maupun non *recursive* untuk memperoleh gambaran menyeluruh tentang keseluruhan model. Tidak seperti model *multivariate* biasa (analisis faktor regresi berganda) SEM dapat menguji bersama-sama yaitu :

- a. Model struktural: hubungan antara konstruk independen dan dependen
- b. Model *measurement*: hubungan (nilai *loading*) antara indikator dengan konstruk (variabel laten).

Digabungkannya pengujian model struktural dengan model pengukuran tersebut memungkinkan untuk :

- a. Menguji kesalahan pengukuran (*measurement error*) sebagai bagian yang tidak terpisahkan dari SEM.
- b. Melakukan analisis faktor bersamaan dengan pengujian hipotesis

5. Pembahasan dan Hasil Penelitian

5.1 Gambaran Umum Responden

Responden yang digunakan dalam penelitian ini adalah manager keuangan, manager pemasaran, manager penjualan, manager produksi, manager personalia, manajer logistik, manajer informasi dan teknologi pada perusahaan manufaktur di provinsi Banten. Jenis responden tersebut dipilih dengan menggunakan teknik purposiv sampling yang telah di jelaskan dalam bab sebelumnya. Pegolahan data dalam penelitian ini menggunakan program Smart Partial Least square (PLS) versi 1.0. Data yang diolah adalah jawaban responden terkait Sistem Pengukuran Kinerja, Terhadap Kinerja Organisasi.

Dari 40 Perusahaan Manufaktur yang terdaftar di Disperindag Provinsi Banten sebanyak 35 Perusahaan yang di kunjungi oleh peneliti atau bersedia mengisi kuesioner, Penelitian ini melakukan penyebaran kuesioner sebanyak 245 kuesioner sesuai dengan total manager 245 manager dari 35 perusahaan manufaktur di Provinsi Banten. Dari jumlah tersebut kuesioner yang kembali berjumlah 147 kuesioner atau 60% responden yang mengembalikan dari 21 perusahaan. Kuesioner yang tidak kembali 98 kuesiner atau 40% responden yang tidak mengembalikan dari 14 perusahaan.

Tabel 1
Persentase Pengiriman dan Pengembalian Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Kuesioner yang disebar	245	100%
2	Kuesioner yang kembali	147	60%
3	Kuesioner yang tidak kembali	98	40%
4	Kuesioner yang bisa diolah	140	57%
5	Kuesioner yang tidak bisa diolah	7	3%

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

5.2 Pengujian Kualitas Data

Uji Validitas

Pengujian validitas data dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan software PLS dengan Outner Model yaitu *Convergen validity* yang di lihat dengan nilai squer root average variance extracted (AVE) masing-masing konstruk dimana nilainya harus lebih besar dari 0,5. Cara lain yaitu dengan membandingkan nilai *squere root of average variance extracted* (AVE) setiap konstruk (variabel late) dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai akar AVE setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai discriminant validity yang baik.

Tabel 2
Average Variance Extracted (AVE)

	AVE	√AVE
CSDA	0.548336	0.740479
SPMS * ED	0.688203	0.829580
ED	0.581599	0.762626
SPMS	0.538472	0.733806

Sumber : Data primer yang diolah (2014)

Tabel 2 diatas menjelaskan nilai dari AVE, Sistem Pengukuran Kinerja, Pengambilan Keputusan Strategis, dan Dinamika Lingkungan. Dapat dilihat bahwa setiap konstruk (variabel) tersebut memiliki nilai AVE diatas 0,5. Hal ini menunjukkan bahwa setiap konstruk tersebut memiliki nilai validitas yang baik dari setiap indikator atau kuesioner yang digunakan dapat dikatakan valid.

Uji Reliabilitas

Dalam uji reabilitas, penulis menggunakan software PLS dengan *Composite Reliability*. Suatu data dikatakan reliabel jika, composite reliability lebih dari 0,7.

Tabel 3
Composite Reliability

	Composite Reliability
CSDA	0.935404
ED	0.937956
SPMS	0.901252
SPMS * ED	0.994312

Sumber : Data primer yang diolah dengan Smart PLS (2014)

Dari tabel 3 diatas dapat dilihat setiap kontruk atau variabel laten tersebut memiliki nilai Composite Reliability diatas 0,7 yang menandakan bahwa internal consistency dari antar variabel memiliki reliabilitas yang baik.

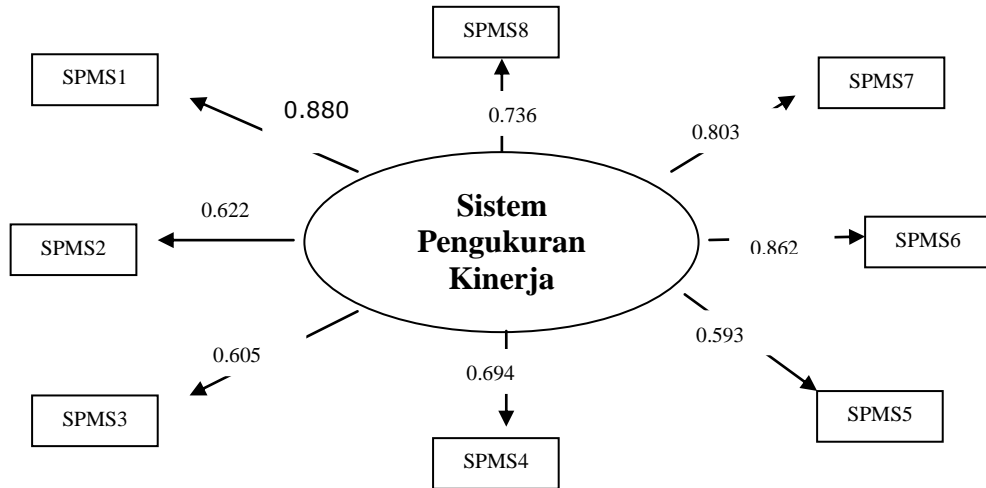
Analisis Data

Outer Model Variabel Sistem Pengukuran Kinerja (SPMS)

Variabel sistem informasi terintegrasi dijelaskan oleh 8 indikator pertanyaan yang terdiri dari SPMS1 sampai dengan SPMS8. Uji terhadap outer loading bertujuan untuk melihat korelasi antara score item atau indikator dengan score konstruk.

Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi di atas 0,6. Namun dalam tahap pengembangan korelasi 0,5 masih dapat diterima Ghozali (2006:24). 8 indikator ini

Gambar 2
Outer Model Sistem Pengukuran Kinerja

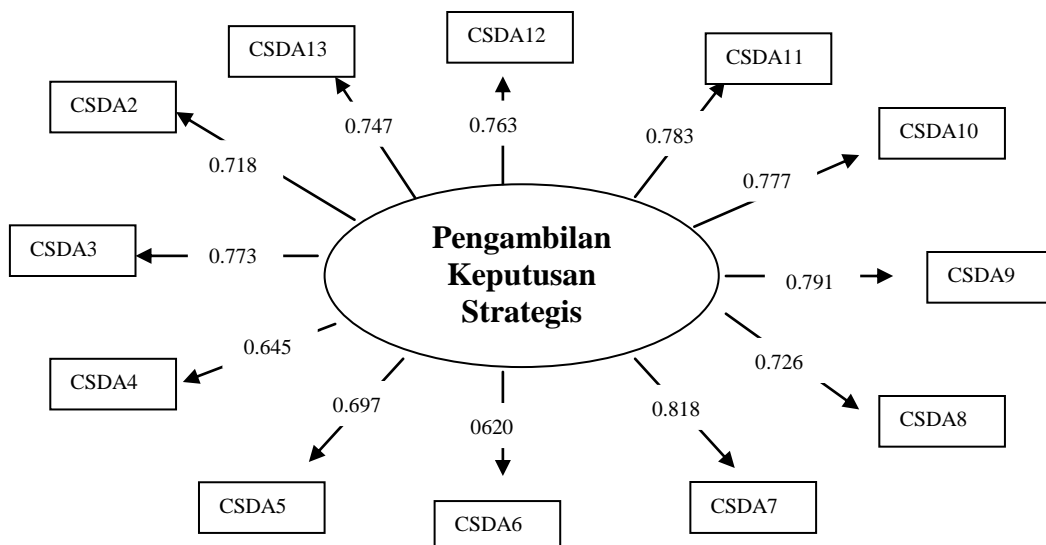


Hasil pengolahan dengan menggunakan Smart PLS dapat dilihat pada gambar 2 dan mana nilai outer loadings dari indikator variabel sistem informasi integrasi tidak terdapat nilai yang kurang dari 0,5 dan menunjukkan nilai outer model atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent Validity* (Ghozali 2006:24). Sehingga dapat di tarik kesimpulan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant validity*.

Outer model variabel Pengambilan Keputusan Strategis (CSDA)

Variabel Pengambilan Keputusan Strategis dijelaskan oleh 13 indikator pertanyaan yang terdiri dari CSDA1 sampai dengan CSDA13. Uji terhadap outer loading setiap indikator menunjukkan angka diatas 0,5 kecuali untuk indikator CSDA1 0,368. Oleh karena itu indikator ini dieliminasi.

Gambar 3
Outer model variabel Pengambilan Keputusan Strategis

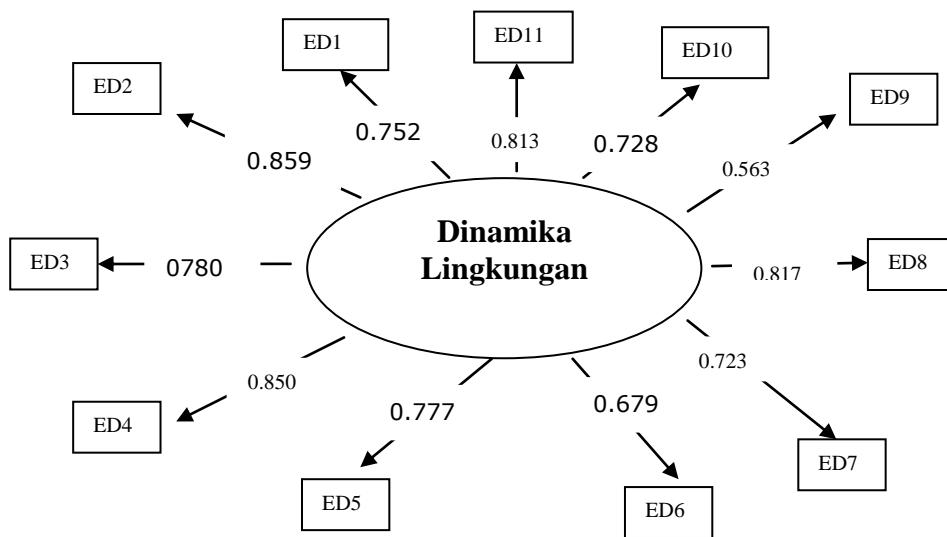


Hasil pengolahan dengan menggunakan Smart PLS dapat dilihat pada gambar 3 diatas dan dimana nilai outer loadings dari indikator Dinamika Lingkungan tidak terdapat indikator yang berada di bawah 0,5 dan menunjukkan outer model atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *convergent validity* (Ghozali, 2006;24). Sehingga dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel pengambilan keputusan strategis telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant validity*.

Outer Model Variabel Dinamika Lingkungan (ED)

Variabel kejelasan peran dijelaskan oleh 11 Indikator pertanyaan yang terdiri dari ED1 sampai dengan ED11. Uji terhadap outer loading bertujuan untuk melihat korelasi antara *score* item atau indikator dengan *score* konstruknya, Indikator dianggap reliabel jika memiliki nilai korelasi diatas 0,6 (Ghozali, 2006 ; 24).

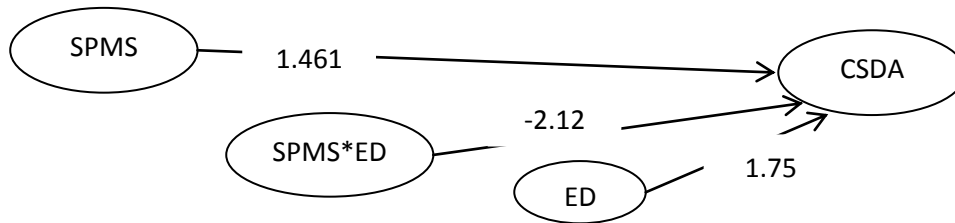
Gambar 4
Outer Model Variabel Dinamika Lingkungan



Hasil pengolahan dengan menggunakan Smart PLS dapat dilihat pada gambar 4 diatas dimana nilai outer loadings dari indikator variabel Kinerja Organisasi tidak terdapat nilai yang kurang dari 0,5 dan menunjukkan nilai outer model atau korelasi dengan variabel secara keseluruhan sudah memenuhi *Convergent Validity* (Ghozali 2006;24). Sehingga dapat di tarik kesimpulan bahwa variabel dinamika lingkungan telah memenuhi syarat dari kecukupan model atau *Discriminant validity*.

Pengujian Hipotesis Melalui Inner Model

Gambar 5
Pengujian Iner Model



Inner model menurut Ghazali (2006:38) merupakan gambaran hubungan antar variabel laten yang berdasarkan pada substantive theory inner model yang kadang disebut juga dengan inner relation, structural model dan substantive theory. Adapun inner model dalam penelitian kami adalah, sebagai mana terlihat pada gambar 5

Dalam menilai struktur model PLS dapat dilihat berdasarkan nilai R-Square untuk setiap variabel latennya. Adapun nilai R-Square pada pengolahan data kami adalah, sebagai berikut:

**Tabel 4
R-Square**

	<i>R-Square</i>
CSDA	0.859011
SPMS	
SPMS*ED	

Tabel 4 menunjukkan nilai *R-square* konstruk pengambilan keputusan strategis sebesar 0.859 , konstruk kinerja organisasi 0.912. Semakin tinggi *R-square*, maka semakin besar variabel independen dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan struktural. Untuk variabel pengambilan keputusan strategis nilai *R-square* sebesar 0.859 yang berarti 85,90% varians sistem pengukuran kinerja, dinamika lingkungan dan sistem pengukuran kinerja * dinamika lingkungan dijelaskan oleh variabel Pengambilan keputusan strategis sedangkan Pengambilan keputusan strategis dijelaskan oleh variabel kinerja organisasi, dan variabel-variabel lain diluar variabel yang diteliti dalam penelitian ini (Ghozali,2006).

**Tabel 5
Pengujian dan Pembahasan Hipotesis**

	Original sample	Sample Mean	Standard Deviation	Standard Error	T Statistics
SPMS ->CSDA	1.460506	1.425071	0.233696	0.233696	6.249608
ED -> CSDA	1.756514	1.712063	0.234617	0.234617	1.047854
SPMS*ED -> CSDA	-2.127981	-2.050766	0.438669	0.438669	4.850995

Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 1

Berdasarkan data statistik pada tabel 5 diatas menunjukkan nilai t statistik sebesar 6,264 yang menunjukkan nilai yang lebih besar daripada nilai t-tabel sebesar 1,96. Dengan membandingkan antara t-statistik dan t tabel dimana t-statistik menunjukkan hasil yang lebih besar dari pada nilai t-tabel maka dapat ditarik hasil bahwa hipotesis H1 dapat diterima. Diterimanya hipotesis H1 menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif signifikan terhadap pengambilan keputusan strategis. Hasil penelitian ini dapat di kuatkan

oleh penelitian *Josep Bisbee, Ricardo Malagueno (2012)* yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja memiliki hubungan positif signifikan terhadap kinerja organisasi.

Didalam suatu perusahaan manajer senior harus lebih siap untuk memahami perkembangan, *tren* atau peristiwa didalam perubahan tuntutan lingkungan dan akan lebih siap untuk mengembangkan respon strategis yang tepat (Nadkarni, Barr, 2008). Perusahaan – perusahaan yang menghadapi lingkungan yang lebih kompetitif untuk meningkatkan penekanan strategi pada difensiasi produk untuk mempertahankan atau memperluas posisi pasar. Kemampuan untuk berhasil merespon perubahan tuntutan lingkungan akan tercermin dalam peningkatan kinerja organisasi (Chenhall & Langfield-Smith, 2003).

Pengujian dan Pembahasan Hipotesis 2

Berdasarkan data statistik yang terdapat pada tabel 5 menunjukkan nilai hubungan konstruk sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap pengambilan keputusan strategis dengan nilai t-statistik 6.249 dan nilai koefisien parameter sebesar 1.460 dan signifikan pada 5%. dan konstruk dinamika lingkungan berpengaruh terhadap pengambilan keputusan strategi dengan koefisien parameter sebesar 1.756 dengan nilai t-statistik sebesar 7.486. Sedangkan konstruk interaksi antara sistem pengukuran kinerja dan dinamika lingkungan mempengaruhi pengambilan keputusan dengan nilai koefisien parameter 2.127 dengan nilai t-statistik sebesar 4.850.

Dengan demikian dapat ditarik hasil H2 diterima dimana terjadi hubungan moderasi atau konstruk dinamika lingkungan merupakan konstruk moderasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh *Josep Bisbee, Ricardo Malagueno (2012)*. Keputusan strategis yang diberika oleh sistem pengukuran kinerja akan memberikan fleksibilitas yang dibutuhkan perusahaan untuk beradaptasi dengan strategi yang digunakan dan perubahan lingkungan. Dengan pengambilan keputusan strategis yang lebih komprehensif dapat memberikan sebagian besar kemungkinan mengurangi kekauan didalam sistem manajemen dan mengurangi risiko didalam suatu perusahaan (Micheli & Marzoni, 2010).

6. Simpulan, Saran dan Keterbatasan

6.1 Simpulan

Berdasarkan hasil penelitian serta bab sebelumnya tentang studi mengenai Sistem Pengukuran Kinerja terhadap Kinerja Organisasi, mempunyai beberapa simpulan yaitu :

1. Berdasarkan hasil pengujian secara statistik, dapat disimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja terhadap pengambilan keputusan strategis. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh *Josep Bisbee, Ricardo Malagueno (2012)*. Serta didukung oleh penelitian Nadkarni, Barr, (2008) didalam suatu perusahaan manajer senior harus lebih siap untuk memahami perkembangan, *tren* atau peristiwa didalam perubahan tuntutan lingkungan dan akan lebih siap untuk mengembangkan respon strategis yang tepat. Perusahaan – perusahaan yang menghadapi lingkungan yang lebih kompetitif untuk meningkatkan penekanan strategi pada difensiasi produk untuk mempertahankan atau memperluas posisi pasar. Kemampuan untuk berhasil merespon perubahan tuntutan lingkungan akan tercermin dalam peningkatan kinerja organisasi (Chenhall & Langfield-Smith, 2003).
2. Berdasarkan hasil penelitian dapat disimpulkan bahwa dinamika lingkungan dapat mempengaruhi pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap pengambilan keputusan strategis. Hipotesis dapat diterima dimana terjadi hubungan moderasi atau konstruk dinamika lingkungan merupakan konstruk

moderasi. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh *Josep Bisbee, Ricardo Malagueno* (2012). Serta didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh *Micheli & Marzoni*,(2010) Keputusan strategis yang diberikan oleh sistem pengukuran kinerja akan memberikan fleksibilitas yang dibutuhkan perusahaan untuk beradaptasi dengan strategi yang digunakan dan perubahan lingkungan. Dengan pengambilan keputusan strategis yang lebih komprehensif dapat memberikan sebagian besar kemungkinan mengurangi kekakuan didalam sistem manajemen dan mengurangi risiko didalam suatu perusahaan.

6.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini adalah ukuran sampel yang relative lebih kecil terdiri dari 147 responden dari 21 perusahaan yang berada di Propinsi Banten. Salah satu yang menyebabkan sampel mengecil yaitu terdapat jumlah kuesioner tidak kembali yang dimungkinkan bahasa kuesioner kurang begitu jelas dan serta penelitian inipun hanya berfokus pada sektor manufaktur sehingga tidak memungkinkan entitas bisnis lain menjadi bagian dari penelitian ini.

6.3 Saran

Berdasarkan hasil penelitian, penulis memberikan saran bagi penulis selanjutnya sebagai berikut :

1. Untuk menambah jumlah responden yang kecil baiknya pada penelitian selanjutnya menambahkan sektor yang berbeda selain dibidang manufaktur, seperti jasa, telekomunikasi, perbankan,
2. Melakukan penelitian secara survey sekaligus melakukan wawancara (*dept interview*) kepada respondennya, sehingga hasil yang diperoleh lebih bias menggambarkan keadaan yang sebenarnya.

Daftar Pustaka

- Alaimo, S. P. (2008). *Nonprofits and evaluation: managing expectations from the leader's perspective*. *New Directions for Evaluation*(119), 73-92.
- Allison, M., & Kaye, J. (2005). *Strategic planning for nonprofit organizations : A practical guide and workbook* (2nd ed.). Hoboken, NJ: Wiley.
- Ananing, Dwi. 2006. *Pengaruh Pengalaman Terhadap Peningkatan Keahlian Auditor Dalam Bidang Auditing*. Jurnal Akuntansi. Universitas Islam Indonesia. Yogyakarta.
- Andi offset. Pratisto, Arif. 2004. *Cara Mudah Mengatasi Masalah Statistik dan Rancangan Percobaan*. Jakarta : PT. Gramedia.
- Anonymous. (2009). *NCCS all registered nonprofits table wizard*. *Urban Institute National Center for Charitable Statistics* Retrieved January 2, 2011, from http://nccsdataweb.urban.org/tablewiz/tw_bmf.php
- Anonymous. (2010). *Application for recognition of exemption*. *Charities and nonprofit topics* Retrieved January 4, 2011, from <http://www.irs.gov/charities/article/0,,id=96109,00.html>
- Atkinson, H., 2006. *Strategy implementation: a role for the balanced scorecard?* *Management Decision* 44 (10), 1441–1460.
- Birnberg, J.G., Luft, J., Shields, M.D., 2007. *Psychology theory in management accounting research*. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*. Elsevier, Oxford, pp. 113–136.
- Brown, W. A. (2005). *Exploring the association between board and organizational performance in nonprofit organizations*. *Nonprofit Management and Leadership*, 15(3), 317-339.
- Brugmann, J., & Prahalad, C. K. (2007). *Cocreating Business's New Social Compact*. *Harvard Business Review*, 85(2), 80-90.
- Bryson, J. M. (2010). *The future of public and nonprofit strategic planning in the United States*. *Public Administration Review*(Special), 255-267.
- Bryson, J. M., & Alston, F. K. (2005). *Creating and implementing your strategic plan : a workbook for public and nonprofit organizations* (2nd ed.). San Francisco: Jossey-Bass.
- Bryson, J. M., Crosby, B. C., & Bryson, J. K. (2009). *Understanding strategic planning and the formulation and implementation of strategic plans as a*

way of knowing: the contributions of actor-network theory. International Public Management Journal, 12(2), 172-207.

- Carver, J., & Carver, M. M. (2006). *Reinventing your board : a step-by-step guide to implementing policy governance* (Rev. ed.). San Francisco, CA: John Wiley.
- Campbell, D., Datar, S., Kulp, S.C., Narayanan, V.G., 2008. *Using the Balanced Scorecard as a control system for monitoring and revising corporate strategy*. Working Paper Harvard Business School, available at SSRN: <http://www.ssrn.com/abstract=328880>
- Chait, R., Ryan, W. P., Taylor, B. E., & BoardSource (Organization). (2005). *Governance as leadership : reframing the work of nonprofit boards*. Hoboken, N.J.: John Wiley & Sons.
- Chenhall, R.H., 2005. *Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study*. Accounting, Organizations and Society 20, 395–422.
- Chenhall, R.H., 2007. *Theorising contingencies in management accounting research*. In: Chapman, C.S., Hopwood, A.G., Shields, M.D. (Eds.), *Handbook of Management Accounting Research*. Elsevier, Oxford, pp. 163–206.
- Crabtree, A.D., DeBusk, G.K., 2008. *The effects of adopting the balanced scorecard on shareholder returns. Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting 24 (1), 8–15.*
- Cray, D., Inglis, L., & Freeman, S. (2007). *Managing the arts: leadership and decision making under dual rationalities. The Journal of Arts Management, Law, and Society, 36(4), 295-313.*
- De Geuser, F., Mooraj, S., Oyon, D., 2009. *Does the balances scorecard add value? Empirical evidence on its effect on performance*. European Accounting Review 18 (1), 93–122.
- Edwards, J.R., Lambert, L.S.L., 2007. *Methods for integrating moderation and mediation: a general analytical framework using moderated path analysis*. Psychological Methods 12, 1–22.
- Ford, J. D., Ford, L. W., & D'Amelio, A. (2008). *Resistance to change: the rest of the story. Academy of Management Review, 33(2), 362-377.*
- Garengo, P., Biazzo, S., Bititci, U.S., 2005. *Performance measurement systems in SMEs: a review for a research agenda*. International Journal of Management Reviews 7 (1), 25–47.
- Ghozali, I. 2006. “*Structural Equation Modeling, Metode Alternatif dengan Partial Least Square.*” Badan Penerbit Universitas Diponegoro, Semarang.
- Gimbert, X., Bisbe, J., Mendoza, X., 2010. *The role of performance measurement systems in strategy formulation processes*. Long Range Planning 43, 477–497.

- Giri, Kemara, I Wayan. 2005. *Pengaruh Kompensasi dan Motivasi Kerja Terhadap Prestasi Kerja Karyawan Di Wilayah Usaha Pos V Bandung*. Jurnal Ilmiah dan Ilmu Ekonomi. Jakarta : Sosiohumanitas.
- Hall, M., 2008. *The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance*. Accounting, Organizations and Society 33 (3), 141–163.
- Hall, M., 2011. *Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?* Management Accounting Research 22 (2), 68–83.
- Hartmann, F., 2005. *The effects of tolerance for ambiguity and uncertainty on the appropriateness of accounting performance measures*. Abacus 41, 241–264.
- Hasibuan S.P., Malayu. 2003. *Manajemen Sumber Daya Manusia*, edisi revisi. Jakarta : PT. Bumi Aksara.
- Hayes, A.F., 2009. *Beyond Baron and Kenny: statistical mediation analysis in the new millennium*. Communication Monographs 76 (4), 408–420.
- Henri, J.-F., 2006. *Management control systems and strategy: a resource-based perspective*. Accounting, Organizations and Society 31, 529–558.
- Herman, R. D., & Renz, D. O. (2008). *Advancing nonprofit organizational effectiveness research and theory*. Nonprofit Management and Leadership, 18(4), 399-415.
- Hodgkinson, G.P., Whittington, R.W., Johnson, G., Schwarz, M., 2006. *The role of strategy workshops in strategy development processes: formality, communication, coordination and inclusion*. Long Range Planning 39, 479–496.
- Hoque, Z., 2005. *Linking environmental uncertainty to non-financial performance measures and performance: a research note*. British Accounting Review 37, 471–481.
- Istijanto. 2008. *Riset Sumber Daya Manusia*. Jakarta : PT. Gramedia Pustaka Utama.
- Joseph L. Badaracco, J. (2006). *Leadership in literature: a conversation with business ethicist*
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 2006. *Alignment: Using the Balanced Scorecard to Create Corporate Synergies*. Harvard Business School Press, Boston.
- Kaplan, R.S., Norton, D.P., 2008. *Mastering the management system*. Harvard Business Review 86 (1), 63–77.
- Kolehmainen, K., 2010. *Dynamic strategic performance measurement systems: balancing empowerment and alignment*. Long Range Planning 43, 527–554.
- Kuratko, D. F., & Audretsch, D. B. (2009). *Strategic entrepreneurship: exploring different perspectives of an emerging concept*. Entrepreneurship Theory and Practice, January, 1-17.

- La Piana, D. (2008). *The nonprofit strategy revolution*. St. Paul, Minn.: Fieldstone Alliance.
- Lake, A. (2008). *Leadership in the theatre: a study of the views of practitioners on effective and ineffective styles*. *The International Journal of the Arts in Society*, 4(2), 387-398.
- LeRoux, K., & Wright, N. S. (2010). Does performance measurement improve strategic decision making? *Nonprofit and Voluntary Sector Quarterly*, 39(4), 571-587.
- MacKinnon, D.P., Fairchild, A.J., Fritz, M.S., 2007. *Mediation analysis*. Annual Review of Psychology 58, 593–614.
- Mathieu, J.E., Taylor, S.R., 2006. *Clarifying conditions and decision points for mediational type inferences in Organizational Behavior*. Journal of Organizational Behavior 27, 1031–1056.
- Melnyk, S.A., Hanson, J.D., Calantone, R.J., 2010. *Hitting the target. . .but missing the point: resolving the paradox of strategic transition*. Long Range Planning 43 (4), 555–574.
- Micheli, P., Manzoni, J.-F., 2010. *Strategic performance measurement systems: benefits, limitations and paradoxes*. Long Range Planning 43 (4), 465–476.
- Murniari, Ayu, Ni Ketut. 2007. *Pengaruh Kepemimpinan dan Finansial Insentif Terhadap Motivasi Kerja Karyawan Pada Perusahaan Otomotif PT. Cahaya Surya Bali Indah Divisi Di Denpasar*. Jurnal Manajemen. Universitas Warmadewa Bali.
- Nolan, T. M., Goodstein, L. D., & Goodstein, J. (2008). *Applied strategic planning: an introduction*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Pfeiffer, J., & Sutton, R. I. (2006). *Hard facts, dangerous half-truths, and total nonsense: profiting from evidence-based management*. Boston, MA.: Harvard Business School Press.
- Rhine, A., & Meyer, S. C. (2008). *Teaching an artistic staff the skills of leadership: a case study in practical application of leadership principles in the arts*. *The International Journal of the Arts in Society*, 3(1).
- Rudd, J. M., Greenley, G. E., Beatson, A. T., & Lings, I. N. (2008). *Strategic planning and performance: extending the debate*. *Journal of Business Research*, 61, 99-108.
- Ruvio, A., Rosenblatt, Z., & Hertz-Lazarowitz, R. (2009). *Entrepreneurial leadership vision in nonprofit vs. for-profit organizations*. *The Leadership Quarterly*, 2010(21), 144-158.
- Sutrisno, Edy. 2009. *Manajemen Sumber Daya Manusia*. Jakarta : Kencana Prenada Media.
- Zaccaro, S. J. (2007). *Trait-based perspectives of leadership*. *American Psychologist*, 62(1), 616.