

Pengaruh Penggunaan Pengukuran Kinerja Interaktif terhadap kinerja perusahaan: Peran pembelajaran perusahaan sebagai faktor mediasi

Maryani Yunus

University of Mitra Lampung – Indonesia

Yuliansyah

University of Lampung-Indonesia

Abstract

Similar to Bisbe & Otley's (2004) critique of Simon's study about the role of innovation for the improvement of firm performance using interactive use of PMS, Simons (1995) did not also mention clearly about the role of organizational learning of the relationship between interactive use of PMS and firm performance. Thus, this study attempts to investigate the extent to which interactive use of performance measurement systems enables to leverage firm performance through organizational learning. This study was a self-administrated survey of 70 respondents from service organization-listed in the Indonesian stock exchange. Analysing data using SmartPLS, we found that interactive use of PMS has no indirectly effect on the enhancement of firm performance through organizational leaning rather than direct effect to firm performance. This study provides at least two contributions. Firstly, this study clarifies the Simon's argument about the role of organizational learning as mediator effect of PMS that used interactively and firm performance. Secondly, this study adds literature in management accounting of study in the service organization. As numerous authors advocate that there is the dearth of study in the service sector.

Keywords: firm performance, interactive use of PMS, organizational learning, and service sector

1. Pendahuluan

Studi di bidang akuntansi manajemen menjelaskan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai peranan yang sangat penting dalam mencapai tujuan perusahaan (Chenhall, 2005; Henri, 2006b; Kloot, 1997; Widener, 2007). Chenhall (2005), misalnya, atas penelitiannya terhadap perusahaan manufaktur di Australia menemukan bahwa pembelajaran organisasi menghasilkan dampak yang positif dalam mencapai *competitive advantage* secara berkesinambungan dengan menggunakan sistem pengukuran kinerja strategik yang terintegrasi. Selain itu, dalam bukunya, Simons (1995) mengatakan bahwa penggunaan

pengukuran kinerja interaktif (*interactive use of management control systems*) sebagai sistem pengendalian manajemen dapat memotivasi anggota organisasi untuk menggalakkan pembelajaran organisasi yang akhirnya akan membantu perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Akan tetapi, sama seperti halnya Bisbe & Otley (2004), Simons (1995) tidak menjelaskan secara detail bagaimana dampak pembelajaran organisasi dalam meningkatkan kinerja perusahaan, terutama pengaruh mediasi dan moderasi pembelajaran organisasi atas hubungan penggunaan pengukuran kinerja interaktif dan kinerja perusahaan. Oleh karena itu, tujuan penelitian ini untuk menguji bagaimana peran pembelajaran organisasi sebagai mediasi atas hubungan antara penggunaan pengukuran kinerja interaktif dan kinerja perusahaan.

Penulis menduga bahwa pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan pengukuran kinerja interaktif. Alasan penulis adalah penggunaan pengukuran kinerja interaktif akan menstimulasi pembelajaran mengenai strategi dan meningkatkan konsentrasi top manager. Selain itu, penggunaan pengukuran kinerja interaktif sebagai pengendalian untuk mempengaruhi dan membimbing proses pembelajaran bagi manager dan karyawan perusahaan (Simons, 1990, 1991). Kemudian, penulis juga mengasumsikan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Tujuan utama pembelajaran organisasi adalah memberikan pengetahuan dan pengertian yang lebih baik bagi semua anggota perusahaan untuk mengidentifikasi serta menentukan solusi terbaik bagi peningkatan kinerja perusahaan (Fiol & Lyles, 1985; Huber, 1991; Kloot, 1997). Dengan demikian pembelajaran organisasi ditujukan bagaimana anggota organisasi dapat secara berkesinambungan meningkatkan kemampuan mereka untuk mencapai tujuan perusahaan. Sebagai contoh, Hult, Ketchen Jr, & David (2001) dan Paladino (2007) menemukan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh positif dalam mencapai tujuan perusahaan.

Berdasarkan uraian diatas, penggunaan pengukuran kinerja interaktif dapat mendorong anggota perusahaan untuk melakukan pembelajaran. Kemudian, pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Jadi secara tidak langsung penulis menganggap bahwa penggunaan pengukuran kinerja interaktif dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui pembelajaran organisasi. Dasar asumsi ini menuntun penulis kepada pertanyaan sebagai berikut:

Bagaimana pengaruh penggunaan pengukuran kinerja interaktif dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui pembelajaran organisasi?

Untuk menjawab pertanyaan tersebut, penulis melakukan *survey study* atas manager yang bekerja di perusahaan jasa yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Alasan pertama, pemilihan perusahaan jasa karena terjadi perubahan peta perkembangan yang signifikan pada perusahaan jasa di negara-negara berkembang seperti India dan Indonesia (Metters & Marucheck, 2007). Terutama, *trend* perkembangan perusahaan jasa di Indonesia dimana berdasarkan data Bank Indonesia menunjukkan bahwa perusahaan jasa memberikan kontribusi terbesar atas produk domestik bruto dibandingkan bidang lainnya dari tahun 2006-2009. Alasan kedua, pemilihan perusahaan yang terdaftar di BEI karena ‘all the largest and most advanced companies in Indonesia companies are listed in this directory’ (Lau & Sholihin, 2005, p. 401).

Penelitian ini mempunyai beberapa kontribusi di bidang akademik. Pertama, penelitian ini merupakan pengembangan studi dari penggunaan pengukuran kinerja interaktif dari Simons (1995). Secara garis besar Simons (1995) mengatakan bahwa penggunaan pengukuran kinerja interaktif dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui dua aspek yaitu inovasi dan pembelajaran organisasi. Penggunaan pengukuran kinerja interaktif terhadap kinerja perusahaan melalui inovasi telah di uji secara empiris oleh Bisbe & Otley (2004). Akan tetapi

sepanjang pengetahuan kami dampak pembelajaran organisasi terhadap hubungan penggunaan pengukuran kinerja interaktif dan kinerja perusahaan masih terbatas. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi bagi pengembangan studi di bidang akuntansi manajemen bagaimana pembelajaran organisasi memediasi hubungan antara penggunaan pengukuran kinerja interaktif dan kinerja perusahaan.

Kontribusi yang kedua berhubungan dengan area penelitian yaitu perusahaan jasa. Walaupun pada penjelasan sebelumnya telah diuraikan bahwa pentingnya kontribusi sektor jasa bagi perekonomian, namun studi di sektor jasa itu sendiri sangat terbatas (Chenhall, 2003; Collier & Gregory, 1995a, b; Shields, 1997). Salah satu contoh Chenhall (2003, p.130) mengatakan bahwa *'there is a need for more research into service [...] as these entities become increasingly important within most economies'*. Dan juga, berdasarkan tulisan terkini, Kihn (2010, p. 484) menjelaskan bahwa *'a number of gaps and under-researched yet important areas in the literature were identified in existing management accounting research. They include [...] service sector organizations' [...]*. Oleh karena itu, penelitian ini memberikan kontribusi bagi perkembangan akuntansi manajemen di perusahaan jasa.

Untuk penjelasan berikutnya, tulisan ini diuraikan ke dalam beberapa bagian. Bagian berikutnya adalah telaah literatur dan pengembangan hipotesis, diikuti oleh *Research method*, Seksi 4 adalah *Hasil Penelitian*, Bagian 5 adalah *Simpulan dan Keterbatasan*.

2. Telaah Literatur and Pengembangan hipotesis

2.1. Telaah Literatur

Penggunaan pengukuran kinerja interaktif

Secara umum, pengukuran kinerja adalah sistem informasi formal yang melibatkan manager secara personal dan regular terlibat dalam kegiatan aktifitas bawahan (Simons, 1995). Selain itu, pengukuran kinerja interaktif merupakan sistem pengukuran kinerja yang digunakan

dengan perhatian terhadap informasi perusahaan dari top manager secara berkesinambungan terhadap strategik perusahaan (Bisbe & Otley, 2004; Simons, 1995). Salah satu ciri melekat dalam penggunaan pengukuran kinerja interaktif adalah pengukuran ini merupakan *forward looking control* yang bertujuan untuk membantu mengarahkan organisasi dalam mencapai tujuan yang dikehendaki (Grafton, Lillis, & Widener, 2010). Sehingga dengan penggunaan pengukuran kinerja interaktif ini perusahaan dapat melihat dan mencari peluang dengan cara melakukan dialog dan debat serta memonitor resiko persaingan untuk menangkap peluang strategi dalam menentukan posisi perusahaan di pasar (Bisbe & Otley, 2004; Grafton et al., 2010; Widener, 2007).

Pembelajaran organisasi

Pembelajaran organisasi merupakan proses untuk meningkatkan kemampuan dan keahlian serta pengasahan pengetahuan (Fiol & Lyles, 1985, p. 803). Kloot (1997) mengatakan bahwa pembelajaran organisasi adalah salah satu proses mengidentifikasi permasalahan, proses menentukan solusi terbaik, dan bagaimana perusahaan dapat dengan cepat merespon perubahan lingkungan bisnis yang akhirnya akan berpengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan (Huber, 1991; López, José, & Ordás, 2005). Banyak ahli sepakat bahwa pembelajaran organisasi merupakan faktor kunci untuk menjaga kesinambungan perusahaan (Ireland, Hitt, & Sirmon, 2003; Kloot, 1997; López et al., 2005; Sinkula, 1994; Slater & Narver, 1995). Dengan kata lain, semakin intensif organisasi melakukan pembelajaran, maka perusahaan akan dapat mencapai tingkat kompetisi jangka panjang yang akhirnya akan selalu lebih unggul dari pesaing (De Geus, 1988; Pablos & Lytras, 2008).

2.2. Pengembangan hipotesis

Penggunaan pengukuran kinerja interaktif dan pembelajaran organisasi

Penulis berasumsi bahwa penggunaan pengukuran kinerja interaktif dapat meningkatkan pembelajaran organisasi. Manager menggunakan pengukuran kinerja interatif adalah untuk

menggalakkan pembelajaran mengenai ketidakpastian strategi (Simons, 2000). Penggunaan pengukuran kinerja ini dapat membimbing manager meningkatkan pembelajaran organisasi melalui dialog dan perdebatan terhadap anggota perusahaan yang kemudian akan mempengaruhi proses pengembangan strategi perusahaan (Simons, 1990, 1991, 1995).

Seperti telah disebutkan sebelumnya bahwa pengukuran kinerja interaktif akan membantu manager dalam mengarahkan organisasi untuk mencapai tujuan perusahaan dengan cara aktif melakukan *forward looking control* atas peluang-peluang strategi (Grafton et al., 2010). Dengan aktifitas tersebut, sistem ini akan mengarahkan dan mendorong anggota untuk menekankan pembelajaran (Tuomela, 2005). Sehingga dengan aktifitas tersebut perusahaan dapat secara simultan meningkatkan proses pembelajaran dan juga pengendalian atas proses pembelajaran untuk mencapai tujuan perusahaan (Simons, 1995).

Walaupun bukti empiris hubungan antara penggunaan pengukuran kinerja interaktif dan pembelajaran organisasi ambigu (lihat: Widener, 2007), beberapa studi menunjukkan bahwa penggunaan pengukuran kinerja interaktif dapat meningkatkan pembelajaran organisasi. Misalnya, Henri (2006a) menemukan bahwa penggunaan pengukuran kinerja interaktif mempunyai hubungan positif dengan pembelajaran organisasi. Penelitian ini didukung oleh penelitian sebelumnya seperti Kloot (1997) yang mengatakan bahwa penggunaan pengukuran kinerja interaktif akan mendorong eksplorasi strategi melalui proses pembelajaran. Berdasarkan penjelasan di atas, kami mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H1: Terdapat hubungan positif antara penggunaan pengukuran kinerja interaktif dan pembelajaran organisasi

Pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan

Penulis berasumsi bahwa pembelajaran organisasi mempunyai hubungan positif dengan kinerja perusahaan. Asumsi ini berdasarkan pendapat García-Morales et al. (2011) yang mengatakan bahwa tujuan utama pembelajaran organisasi adalah untuk meningkatkan kualitas dan kuantitas kinerja yang akan mendorong perusahaan dalam meningkatkan dan memperbaiki penjualan dan serta mencari peluang. Peneliti yang lain juga mengklaim bahwa pembelajaran adalah proses untuk meningkatkan produktifitas dan laba (Balasubramanian & Lieberman, 2010). Jadi, menciptakan kultur pembelajaran organisasi akan mendorong karakter anggota organisasi menjadi lebih bersifat proaktif dari pada reaktif (López et al., 2005).

Apabila dilihat dari segi kompetisi pasar yang selalu cepat berubah, pembelajaran organisasi sangat penting bagi perusahaan untuk dapat menyesuaikan dengan lingkungan pasar (Slater & Narver, 1995). Selain itu, kelebihan bagi perusahaan yang dapat melakukan pembelajaran dengan cepat, perusahaan tersebut dapat meningkatkan kemampuan strategik dalam mencari peluang serta memungkinkan mereka untuk mencapai keunggulan kompetitif yang akhirnya akan membantu perusahaan dalam mencapai kinerja perusahaan dalam waktu yang lama (García-Morales et al., 2011).

Beberapa peneliti telah melakukan investigasi terhadap hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja perusahaan dan mereka menemukan bahwa kedua elemen tersebut mempunyai hubungan positif (García-Morales et al., 2011; López et al., 2005; Montes, Moreno, & Morales, 2005; Skerlavaj, Stemberger, Skrinjar, & Dimovski, 2007; Tippins & Sohi, 2003). Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Skerlavaj, Stemberger, Skrinjar, & Dimovski (2007) atas studi terhadap perusahaan di Slovenia menemukan bahwa

pembelajaran organisasi mempunyai hubungan yang erat dengan kinerja perusahaan. Dua penelitian terakhir misalnya Gates & Langevin (2010) dan Crook, Todd, Combs, Woehr, & Ketchen (2011) juga menemukan hasil yang sama dengan penelitian terdahulu atas hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan.

Penelitian di bidang akuntansi manajemen juga menunjukkan bahwa dengan melakukan pembelajaran organisasi, perusahaan dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Salah satu contoh, Henri (2006a) menyimpulkan bahwa pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Berdasarkan uraian tersebut di atas, kami mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H2: Terdapat hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan.

Penggunaan pengukuran kinerja interaktif dan kinerja perusahaan

Pengukuran kinerja mempunyai peran yang sangat penting bagi proses: untuk mendorong inovasi, memotivasi anggota perusahaan untuk bersifat kreatif dan mencari peluang-peluang (Simons, 1995). Pengukuran kinerja, khususnya pengukuran kinerja interaktif, dapat membentuk proses internal untuk berusaha dan mencari informasi serta mengembangkan rencana-rencana ke depan (Simons, 1995). Dengan pengukuran kinerja tersebut diharapkan anggota perusahaan selalu aktif untuk mencapai kinerja yang maksimum.

Penelitian yang dilakukan oleh Naranjo-Gil & Hartmann (2007) mendapatkan bahwa penggunaan pengukuran kinerja interaktif dapat meningkatkan kinerja melalui perubahan strategi. Selain itu, Bisbe & Otley (2004) menemukan bahwa penggunaan pengukuran kinerja interaktif dapat mendorong perusahaan dalam meningkatkan kinerja perusahaannya. Berdasarkan asumsi tersebut, kami mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H3: Terdapat hubungan positif antara penggunaan pengukuran kinerja interaktif dengan kinerja perusahaan.

Berdasarkan hipotesis diatas, Gambar 1 menggambarkan kerangka penelitian ini:

=== **Gambar 1 DISINI** ===

3. Metode Penelitian

3.1. Sampel Penelitian

Untuk menjawab tujuan penelitian ini, studi ini menggunakan metode survey atas perusahaan jasa yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Terlebih karena keterbatasan waktu dan biaya, perusahaan yang terdaftar di BEI dalam studi ini adalah perusahaan-perusahaan yang sebagian besar berlokasi di Jakarta. Hal ini dikarenakan sebagian besar perusahaan besar di Indonesia berkantor pusat di Jakarta. Adapun daftar perusahaan-perusahaan tersebut kami dapatkan di website BEI.

Sebelum penulisi menyebarkan kuesioner, penulis melakukan beberapa macam studi pendahuluan. Adapun tujuan studi pendahuluan ini yaitu untuk mengurangi kemungkinan permasalahan dalam menjawab pertanyaan atas kuesioner penelitian yang akhirnya akan berdampak terhadap rendahnya tingkat responsi respondent.

Studi pendahuluan pertama adalah masalah tata bahasa kuesioner dan akurasi terjemahan. Kuesioner penelitian ini diambil dari kuesioner asli berbahasa Inggris. Oleh karena itu, sangat perlu bagi penulis untuk melakukan terjemahan kuesioner asli ke dalam bahasa Indonesia. Studi pendahuluan pertama kami lakukan untuk meyakinkan bahwa bahasa terjemahan tidak menimbulkan kebingungan dan ketidakmengertian responden dalam memahami pertanyaan dari kuesioner yang akhirnya akan menimbulkan bias dan rendahnya keinginan responden untuk mengisi kuesioner. Selain itu, studi pendahuluan ini juga dilakukan untuk melihat dan menguji keakurasian terjemahan bahasa Inggris ke dalam bahasa Indonesia. Studi pendahuluan ini melibatkan beberapa mahasiswa Indonesia yang sedang menempuh studi PhD di Adelaide, Australia. Mereka dipilih karena mereka mempunyai kemampuan bilingual

lebih baik. Untuk membantu mereka dalam mengevaluasi kuesioner tersebut, penulis membuat draft kuesioner hasil terjemahan dan kuesioner asli berbahasa Inggris. Atas studi pendahuluan tersebut, penulis mendapatkan saran terhadap perbaikan kuesioner tersebut.

Studi pendahuluan kedua yang kami lakukan adalah bertujuan untuk mengetahui tingkat reliabilitas dan validitas atas kuesioner. Secara garis besar, tingkat reliabilitas dan validitas kuesioner ini di atas rata-rata (Table 4 dan 5). Sehingga kuesioner ini layak untuk disebar.

Mengingat keinginan menjawab kuesioner merupakan masalah utama di Indonesia, kami melakukan beberapa strategi bagaimana meningkatkan *response rates* yaitu melakukan *best practice* seperti yang dilakukan penelitian terdahulu yaitu *pre-notification*, *initial mailing*, *first follow up*, and *second follow up steps*. Metode ini juga dilakukan oleh Henri (Henri, 2006a). Strategi kedua mendatangi pertemuan rutin anggota perusahaan yang terdaftar di BEI yang di selenggarakan di Jakarta.

Untuk itu kami menyebarkan kuesioner dua sampai tiga kuesioner untuk masing-masing perusahaan. Adapun tujuan penyebaran kuesioner lebih dari satu ke masing-masing perusahaan adalah untuk '*permits our results to be generalizable to different functions areas*' (Lau & Sholihin, 2005, p. 401) and '*permits our results to be generalizable to different functions areas*' (Lau & Sholihin, 2005, p. 401) dan '*reduce[s] common method bias*' (O'Connor, Vera-Muñoz, & Chan, 2011, p. 368).

Atas penyebaran kuesioner tersebut kami kuesioner yang dapat digunakan adalah 69 responden. Berikut ini informasi mengenai responden.

=== **Tabel 1 DISINI** ===

3.2. Pengukuran Instrumen

3.2.1. Penggunaan Pengukuran kinerja interaktif

Penggunaan pengukuran kinerja interaktif diukur menggunakan 7 point skala likert. Instrument ini dikembangkan oleh Abernethy & Brownell (1999) dan digunakan oleh Bisbe & Otley (2004). Kuesioner penggunaan pengukuran kinerja interaktif dapat dilihat pada kolom appendix 1: Responden ditanya seberapa besar pendapat mereka atas pertanyaan-pertanyaan tersebut.

3.2.2. Pembelajaran organisasi

Pembelajaran organisasi diukur dengan empat pertanyaan yang dikembangkan oleh Hult (1998) and Hult et al. (2000). Keempat pertanyaan tersebut adalah konstruk orientasi pembelajaran. Akan tetapi konstruk yang digunakan ini merupakan dasar dari pembelajaran organisasi dan telah digunakan secara luas oleh peneliti bidang manajemen dan akuntansi (Misalnya: Henri, 2006a; Hult et al., 2001; Widener, 2007). Responden ditanya untuk mengetahui seberapa besar mereka setuju dengan kegiatan perusahaan yang diwakili dengan empat pertanyaan menggunakan 7-point skala likert.

3.2.3. Kinerja Perusahaan

Kinerja perusahaan diukur dengan menggunakan empat indikator keuangan yaitu rate on assets (ROA), rate of income/revenues, return on investments (ROI) dan profit. Tiga indikator pertama sudah digunakan oleh penelilit terdahulu seperti (Yee, Yeung, & Cheng, 2008; Yee, Yeung, & Edwin Cheng, 2010) sedangkan profit digunakan oleh (Henri, 2006a; Hyvönen, 2007; Spanos & Lioukas, 2001; Tippins & Sohi, 2003). Dalam hal ini, responden ditanya bagaimana perkembangan kinerja perusahaan tahun sekarang dibandingkan tahun-tahun sebelumnya dengan menggunakan 7 point skala likert dari 1 (jauh dibawah rata-rata) ke 7 (jauh diatas rata-rata).

=== **Tabel 2 DISINI** ===

4. Temuan

Sebelum menganalisis structural model, penulis terlebih dahulu menguji *explanatory factor analysis* (EFA) untuk melihat uni-dimensionality atas variabel penelitian ini. Seperti tampak pada Tabel 3 bahwa pengujian EFA menggunakan SPSS adalah sebagai berikut:

=== **Tabel 3 DISINI** ===

Model persamaan struktural: Partial Least Square

Untuk menjawab tujuan penelitian ini, ada beberapa pilihan cara menganalisis data yaitu: model persamaan struktural (SEM), multiple regression analysis atau analisis jalur. Penulis memutuskan menggunakan SEM untuk menganalisis data karena beberapa pertimbangan yaitu:

1) 'SEM allows a range of relations between variables to be recognized in the analysis compared to multiple regression analysis, and those relations can be recursive, or non-recursive. 2) The ability to account for the effects of estimated measurement error of latent variables is a major difference between SEM and both path analysis and multiple regression analysis; and 3) SEM may provide a way of overcoming some of the problems and limitations inherent in multiple regression analysis' (Smith & Langfield-Smith, 2004, p. 59-60).

Setelah penulis memutuskan menggunakan SEM, kemudian penulis menggunakan PLS untuk studi ini dari pada menggunakan AMOS ataupun Lisrel. Adapun kelebihan PLS dibandingkan dua software tersebut karena PLS lebih baik dalam menganalisis jumlah data yang sedikit (Chin, Marcolin, & Newsted, 2003; Fornell & Bookstein, 1982). Jadi, dengan jumlah sampel yang hanya 69 responden, PLS lebih tepat untuk dipakai. Di dalam literatur akuntansi manajemen, beberapa peneliti juga menggunakan PLS untuk data yang jumlahnya dibawah 100 respondent seperti Chenhall (2005), Hall (2011), Mahama (2006), Sholihin, Pike, Mangena, & Li (2011).

Baines & Langfield-Smith (2003) mengatakan bahwa analisis data dengan menggunakan SEM harus melalui dua tahapan yaitu pengukuran model dan pengukuran structural model.

Pengukuran model

Pengukuran model yang lazim dilakukan adalah menguji reliabilitas and validitas (Camisón & López, 2010; Hartmann & Slapničar, 2009; Hulland, 1999). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan menganalisis Cronbach's alpha dan composite reliability. Sesuai dengan aturan yang lazim dipakai bahwa Cronbach's alpha lebih dari 0.7 menunjukkan tingkat reliabilitas yang cukup baik (Hulland, 1999). Berdasarkan Tabel 4 bahwa Cronbach's alpha dan composite reliability masing-masing variabel diatas 0.8 sehingga reliabilitas atas variabel tersebut sangat bagus.

==== Tabel 4 DISINI ====

Pengujian validitas menggunakan PLS dapat dilihat dari pengujian validitas convergent and discriminant. Validitas convergent dihitung dengan melihat skor *Average Variance Extracted* (AVE). Henseler et al. (2009) mengatakan bahwa nilai validitas convergent sangat baik apabila skor AVE di atas 0.5. Tabel 4 menunjukkan bahwa skor AVE atas masing-masing variabel di atas 0.6. Sehingga validitas convergen atas penelitian ini sangat baik.

==== Tabel 5 DISINI ====

Validitas selanjutnya adalah validitas discriminant. Tujuan pengujian validitas ini adalah untuk melihat apakah item adalah unik dan tidak sama dengan konstruk lain dalam model (Hulland, 1999). Untuk menguji validitas discriminant dapat dilakukan dengan dua metode yaitu dengan metode Fornell-Larcker dan cross-loading. Pengukuran dengan metode Fornell-Larcker dapat dilakukan dengan membandingkan square roots atas AVE dengan korelasi vertikal laten. Validitas discriminant dikatakan baik apabila square root atas AVE sepanjang

garis diagonal lebih besar dari korelasi antara satu konstruk dengan yang lainnya. Tabel 5 menunjukkan bahwa semua square roots atas AVE lebih besar dari garis diagonal baik horizontal maupun vertikal. Jadi validitas discriminant dengan menggunakan metode Fornell-Larcker sangat baik.

=== **Tabel 6 DISINI** ===

Selain itu, pengukuran validitas discriminant menggunakan cross loadings menyatakan bahwa semua item harus lebih besar dari konstruk lainnya (Al-Gahtani, Hubona, & Wang, 2007). Tabel 6 menunjukkan bahwa semua konstruk lebih besar dari konstruk lainnya. Ini berarti bahwa validitas discriminant adalah sangat bagus.

Berdasarkan perhitungan di atas, penulis menyimpulkan bahwa perhitungan statistik atas reabilitas dan validitas penelitian ini sangat baik. Selanjutnya berikut ini penulis akan membahas pengukuran struktural model.

Pengukuran struktural model

Model struktural diukur dengan rata-rata R^2 untuk variabel terikat dan pengujian koefisien jalur. Menurut Camisón & López (2010) dan Falk & Miller (1992) bahwa nilai R^2 lebih dari 0.1 dapat diterima. Pengujian koefisien jalur dilakukan menggunakan prosedur *bootstrap* dengan 500 penggantian (e.g. Hartmann & Slapničar, 2009). Hubungan yang kuat antara konstruk terjadi jika koefisien jalur lebih 0.100 (Urbach & Ahlemann, 2010). Selain itu, peneliti lainnya mengatakan bahwa hubungan antara variabel laten dikatakan cukup signifikan apabila di atas 0.050 (Urbach & Ahlemann, 2010).

Berdasarkan persyaratan tersebut di atas, secara garis besar bahwa pengukuran struktural model dalam penelitian ini layak. Langkah selanjutnya adalah pengujian hipotesis.

Pengujian hipotesis

Hipotesis pertama berbunyi terdapat hubungan positif antara penggunaan pengukuran kinerja interaktif dan pembelajaran organisasi (H1). Berdasarkan Tabel 6 menunjukkan bahwa penggunaan pengukuran kinerja interaktif memiliki hubungan positif dengan pembelajaran organisasi ($\beta=0.322$, $t = 3.583$, $p < 0.01$). Oleh karena itu, berdasarkan perhitungan statistik maka H1 diterima.

=== Tabel 7 DISINI ===

Akan tetapi, hubungan antara pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan pada hipotesis 2 (H2) tidak menunjukkan hubungan positif. Hal ini terlihat dari hasil perhitungan smart PLS yaitu ($\beta=0.111$, $t = 0.771$, $p < 0.1$). Berdasarkan perhitungan tersebut diatas, H2 tidak dapat diterima.

Untuk hipotesis 3, temuan kami menunjukkan bahwa penggunaan pengukuran kinerja interaktif mempunyai hubungan yang sangat erat dengan kinerja perusahaan ($\beta= 0.450$, $t = 5.903$, $p < 0.01$). Jadi, berdasarkan hasil tersebut, H3 diterima.

=== Gambar 2 DISINI ===

Path Model

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis ditemukan bahwa penggunaan pengukuran kinerja interaktif mempunyai hubungan positif dengan pembelajaran organisasi. Akan tetapi pembelajaran organisasi tidak mendukung perusahaan dalam meningkatkan kinerjanya. Sehingga pembelajaran organisasi tidak memberikan pengaruh atas penggunaan pengukuran kinerja interaktif dalam meningkatkan kinerja perusahaan. Dalam studi ini pengukuran kinerja mempunyai hubungan langsung dengan kinerja perusahaan. Jadi dapat disimpulkan

bahwa hubungan pembelajaran organisasi sebagai faktor mediasi tidak dapat mendukung penggunaan pengukuran kinerja interaktif untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

5. Kesimpulan, keterbatasan dan saran untuk penelitian selanjutnya

5.1. Kesimpulan

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana pengaruh penggunaan pengukuran kinerja interaktif dapat meningkatkan kinerja perusahaan melalui pembelajaran organisasi. Berdasarkan *research gap* yang berasal dari ide peneliti sebelumnya, penulis melihat bahwa Simons (1995) juga tidak menjelaskan secara detil bagaimana hubungan pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja perusahaan dengan menggunakan penggunaan pengukuran kinerja interaktif. Untuk membuktikan bahwa pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh terhadap hubungan dua indikator tersebut, penulis melakukan pengujian di perusahaan jasa, khususnya perusahaan jasa yang terdaftar di bursa efek Jakarta. Berdasarkan studi survey dengan menggunakan jumlah sampel 69 responden, penulis menemukan bahwa pembelajaran organisasi tidak mempunyai pengaruh terhadap peningkatan kinerja perusahaan dengan menggunakan pengukuran kinerja interaktif. Akan tetapi penggunaan pengukuran kinerja interaktif mempunyai hubungan langsung dengan kinerja perusahaan. Hasil penelitian ini bertentangan dengan hipotesis yang penulis ajukan. Padahal penulis menganggap bahwa pembelajaran organisasi merupakan faktor penting dalam meningkatkan kinerja perusahaan, terutama perusahaan jasa yang notabene produk jasanya tidak berwujud, pembelajaran organisasi merupakan faktor penting untuk meningkatkan keahlian dan pengetahuan individu dalam memberikan kualitas jasa yang baik kepada pelanggan.

Akan tetapi apabila kami mengacu pada literatur terdahulu faktor penting dalam memberikan servis kepada pelanggan terletak pada karyawan, karena hanya karyawan yang mempunyai

interaksi secara langsung dengan pelanggan bukan manager atau senior manager. Sehingga kami beranggapan dengan sampel yang penulis sebarkan kepada manager membuat pengaruh signifikan tidak tampak. Penulis setuju dengan Goh (2002) yang mengatakan bahwa pengetahuan dari pembelajaran sangat dibutuhkan untuk meningkatkan kepuasan pelanggan sangat efektif apabila ditujukan kepada individual khususnya pada *front-line employees*. Sehingga dengan peningkatan kepuasan pelanggan akan meningkatkan loyalitas karyawan yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja perusahaan. Hal ini sesuai dengan penelitian terdahulu misalnya Heskett et al (2008), Ittner & Larcker (2003), Yee et al (2010) dan juga sejalan dengan teori *service-profit chain* dari Heskett, et.al (1994).

5.2. Keterbatasan dan saran untuk penelitian berikutnya

Penulis melihat bahwa penelitian ini mempunyai tiga keterbatasan atau kelemahan yaitu jumlah sampel, *research site*, dan metode penelitian yang dilakukan.

Pertama, jumlah responden. Berdasarkan survey yang dilakukan, jumlah responden penelitian ini adalah 69 sampel. Walaupun kami telah melakukan yang terbaik untuk mengantisipasi timbulnya bias yang dihasilkan yaitu dengan memberikan 2-3 kuesioner untuk setiap perusahaan, dengan jumlah sampel kecil kemungkinan akan menghasilkan potensi bias yang cukup tinggi. Oleh sebab itu, untuk penelitian mendatang, peningkatan jumlah sampel mungkin dapat dilakukan.

Kelemahan yang kedua adalah *research site*. Telah dijelaskan sebelumnya bahwa penelitian ini dilakukan di perusahaan jasa. Oleh karena itu, generalisasi hasil penelitian ini, misalnya di perusahaan manufaktur, harus dilakukan secara hati-hati karena beberapa peneliti sebelumnya telah menyebutkan bahwa perusahaan jasa dan manufaktur memiliki karakteristik yang berbeda (Auzair & Langfield-Smith, 2005; Winata & Mia, 2005). Perbedaan nyata antara perusahaan jasa dan manufaktur yaitu perusahaan jasa adalah *intangibile, heterogeneity,*

inseparability of product and consumption, and perishability (Cloninger & Oviatt, 2007; Edvardsson, 2005; Zeithaml, Parasuraman, & Berry, 1985). Oleh karena itu, penelitian berikutnya dapat dilakukan dengan melakukan studi yang lebih luas terhadap perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Jakarta atau dengan melakukan perbandingan kerangka penelitian ini antara perusahaan jasa dan manufaktur.

Kelemahan ketiga adalah metode penelitian. Penelitian ini adalah survey-based study. Salah satu kelemahan penelitian survey adalah masalah validitas internal (Burney, Henle, & Widener, 2009). Oleh karena itu, penelitian dengan mixed-methods: kualitatif and kuantitatif atau triangulation study dapat dilakukan untuk penelitian selanjutnya untuk memperoleh pengayaan hasil penelitian dan mengatasi kelemahan dari penelitian ini (Modell, 2009). Misalnya Burney, Henle & Widener (2009) menyarankan bahwa metode triangulation method dapat dilakukan dengan melakukan study experiment yang mana metode ini dapat menutupi kelemahan *survey study* yaitu meningkatkan validitas internal. Selain itu, *'triangulation of survey-derived information inevitably will provide a richer basis of interpretation [...] in multi-country studies'* (Bhimani & Langfield-Smith, 2007, p. 26).

Selain penelitian selanjutnya atas respon dari kelemahan dalam study ini, penelitian juga dapat dilakukan mengacu pada hasil dari penelitian ini. Penelitian ke depan atas dampak organisasi organisasi terhadap kinerja individual dapat dilakukan pada level karyawan karena reputasi perusahaan jasa sangat dipengaruhi oleh kinerja karyawan. Berbeda dengan perusahaan manufaktur, berdasarkan karakteristik perusahaan jasa, dalam perusahaan jasa terjadi interaksi langsung antara karyawan dan pelanggan. Oleh karena itu, apabila karyawan dibekali pembelajaran organisasi yang lebih maka akan berdampak meningkatnya kualitas servis karyawan terhadap pelanggan yang akhirnya akan meningkatnya kepuasan pelanggan. Kemudian, kepuasan pelanggan akan berdampak dengan loyalitas pelanggan yang akhirnya dapat meningkatkan laba perusahaan (Heskett et al., 1994, 2008).

REFERENCES

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. 1999. The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society*, 24(3): 189-204.
- Al-Gahtani, S. S., Hubona, G. S., & Wang, J. 2007. Information technology (IT) in Saudi Arabia: Culture and the acceptance and use of IT. *Information & Management*, 44(8): 681-691.
- Auzair, S. M., & 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*, 16(4): 399-421.
- Baines, A., & Langfield-Smith, K. 2003. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7-8): 675-698.
- Balasubramanian, N., & Lieberman, M. B. 2010. Industry learning environments and the heterogeneity of firm performance. *Strategic Management Journal*, 31(4): 390-412.
- Bhimani, A., & Langfield-Smith, K. 2007. Structure, formality and the importance of financial and non-financial information in strategy development and implementation. *Management Accounting Research*, 18(1): 3-31.
- Bisbe, J., & Otley, D. 2004. The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting, Organizations and Society*, 29(8): 709-737.
- Burney, L. L., Henle, C. A., & 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*, 34(3-4): 305-321.
- Camisón, C., & López, A. V. 2010. An examination of the relationship between manufacturing flexibility and firm performance: The mediating role of innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 30(8): 853-878.
- 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*, 28(2-3): 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*, 30(5): 395-422.

- Chin, W. W., Marcolin, B. L., & Newsted, P. R. 2003. A Partial Least Squares Latent Variable Modeling Approach for Measuring Interaction Effects: Results from a Monte Carlo Simulation Study and an Electronic-Mail Emotion/Adoption Study. *Information Systems Research*, 14(2): 189-217.
- Cloninger, P. A., & Oviatt, B. 2007. Service Content and the Internationalization of Young Ventures: An Empirical Test. *Entrepreneurship: Theory & Practice*, 31(2): 233-256.
- Collier, P., & Gregory, A. 1995a. Investment appraisal in service industries: a field study analysis of the U.K. hotels sector. *Management Accounting Research*, 6(1): 33-57.
- Collier, P., & Gregory, A. 1995b. Strategic management accounting: a UK hotel sector case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 7: 16-21.
- Crook, T. R., Todd, S. Y., Combs, J. G., Woehr, D. J., & Ketchen, D. J., Jr. 2011. Does human capital matter? A meta-analysis of the relationship between human capital and firm performance. *Journal of Applied Psychology*, 96(3): 443-456.
- De Geus, A. P. 1988. Planning as Learning. *Harvard Business Review*, 66(2): 70-74.
- Edvardsson, B., Gustafsson, A., and Roos, I. 2005. Service portraits in service research: a critical review. *International journal of service industry management*, 16(1): 107-121.
- Falk, R. F., & Miller, N. B. 1992. *A Primer for Soft Modelling*. Akron, Ohio: The University of Akron.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. 1985. Organizational Learning. *The Academy of Management Review*, 10(4): 803-813.
- Fornell, C., & Bookstein, F. L. 1982. Two Structural Equation Models: LISREL and PLS Applied to Consumer Exit-Voice Theory. *Journal of Marketing Research*, 19(4): 440-452.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. 2011. Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation. *Journal of Business Research*(0).
- Gates, S., & Langevin, P. 2010. Human capital measures, strategy, and performance: HR managers' perceptions. *Accounting, Auditing and Accountability Journal*, 23(1): 111-132.
- Goh, S. C. 2002. Managing effective knowledge transfer: an integrative framework and some practice implications. *Journal of Knowledge Management*, 6(1): 23 - 30.

- Grafton, J., Lillis, A. M., & Widener, S. K. 2010. The role of performance measurement and evaluation in building organizational capabilities and performance. *Accounting, Organizations and Society*, 35(7): 689-706.
- Hall, M. 2011. Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?. *Management Accounting Research*, 22(2): 68-83.
- Hartmann, F., & Slapničar, S. 2009. How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6-7): 722-737.
- Henri, J.-F. 2006a. Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31(6): 529-558.
- Henri, J.-F. 2006b. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society*, 31(1): 77-103.
- Henseler, J., Ringle, C., & Sinkovics, R. 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20: 277-319.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. 1994. Putting the Service-Profit Chain to Work. *Harvard Business Review*, 72(2): 164-170.
- Heskett, J. L., Jones, T. O., Loveman, G. W., Sasser Jr, W. E., & Schlesinger, L. A. 2008. Putting the service-profit chain to work. *Harvard Business Review*, July-August: 118.
- Huber, G. P. 1991. Organizational learning: the contributing processes and the literatures. *Organization Science*, 2(1): 88-115.
- Hulland, J. 1999. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent. *Strategic Management Journal*, 20(2): 195.
- Hult, G. 1998. Managing the International Strategic Sourcing Process as a Market-Driven Organizational Learning System. *Decision Sciences*, 29(1): 193-216.
- Hult, G., Hurley, R. F., Guinipero, L. C., & Nichols Jr, E. L. 2000. Organizational Learning in Global Purchasing: A Model and Test of Internal Users and Corporate Buyers. *Decision Sciences*, 31(2): 293-325.
- Hult, G., Ketchen Jr, & David, J. 2001. Does Market orientation matter?: A test of the relationship between positional advantage and performance. *Strategic Management Journal*, 22(9): 899.

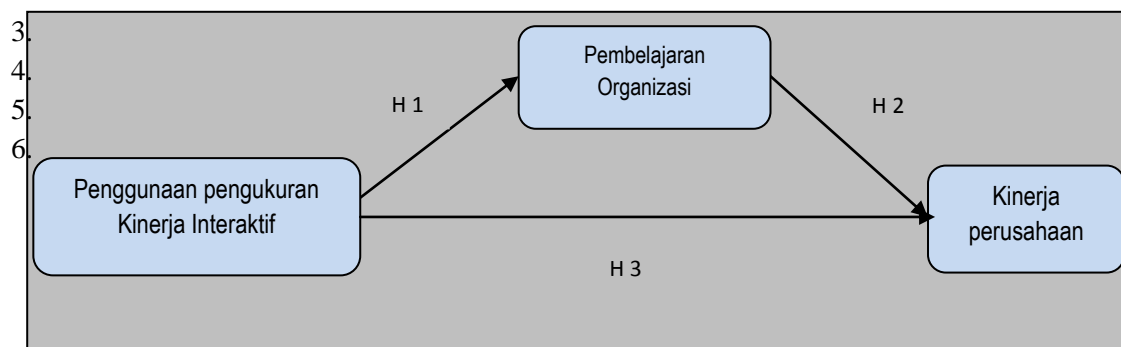
- Hyvönen, J. 2007. Strategy, performance measurement techniques and information technology of the firm and their links to organizational performance. *Management Accounting Research*, 18(3): 343-366.
- Ireland, R. D., Hitt, M. A., & Sirmon, D. G. 2003. A Model of Strategic Entrepreneurship: The Construct and its Dimensions. *Journal of Management*, 29(6): 963-989.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. 2003. Coming Up Short on Nonfinancial Performance Measurement. *Harvard Business Review*, 81(11): 88-95.
- Kihn, L.-A. 2010. Performance outcomes in empirical management accounting research: Recent developments and implications for future research. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 59(5): 468-492.
- Kloot, L. 1997. Organizational learning and management control systems: responding to environmental change. *Management Accounting Research*, 8(1): 47-73.
- Lau, C. M., & Sholihin, M. 2005. Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?. *The British Accounting Review*, 37(4): 389-413.
- López, S. P., José, M. M. P., & Ordás, C. J. V. 2005. Organizational learning as a determining factor in business performance. *The learning organization*, 12(3): 227-245.
- Mahama, H. 2006. Management control systems, cooperation and performance in strategic supply relationships: A survey in the mines. *Management Accounting Research*, 17(3): 315-339.
- Metters, R., & Marucheck, A. 2007. Service Management—Academic Issues and Scholarly Reflections from Operations Management Researchers. *Decision Sciences*, 38(2): 195-214.
- Modell, S. 2009. In defence of triangulation: A critical realist approach to mixed methods research in management accounting. *Management Accounting Research*, 20(3): 208-221.
- Montes, L. F. J., Moreno, A. R., & Morales, V. G. a. 2005. Influence of support leadership and teamwork cohesion on organizational learning, innovation and performance: an empirical examination. *Technovation*, 25(10): 1159-1172.
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. 2007. Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8): 735-756.
- O'Connor, N. G., Vera-Muñoz, S. C., & Chan, F. 2011. Competitive forces and the importance of management control systems in emerging-economy firms: The

- moderating effect of international market orientation. *Accounting, Organizations and Society*, 36(4-5): 246-266.
- Pablos, P. O. d., & Lytras, M. D. 2008. Competencies and human resource management: implications for organizational competitive advantage. *Journal of Knowledge Management*, 2(6): 48.
- Paladino, A. 2007. Investigating the drivers of innovation and new product success: a comparison of strategic orientations. *The Journal of Product Innovation Management*, 24: 534-553.
- Shields, M. D. 1997. Research in Management Accounting by North Americans in the 1990s. *Journal of Management Accounting Research*, 9: 3-61.
- Sholihin, M., Pike, R., Mangena, M., & Li, J. 2011. Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organisation. *The British Accounting Review*, In Press, Corrected Proof.
- Simons, R. 1990. The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*, 15(1-2): 127-143.
- Simons, R. 1991. Strategic Orientation and Top Management Attention to Control Systems. *Strategic Management Journal*, 12(1): 49-62.
- Simons, R. 1995. *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Simons, R. 2000. *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice-Hall.
- Sinkula, J. M. 1994. Market Information Processing and Organizational Learning. *The Journal of Marketing*, 58(1): 35-45.
- Skerlavaj, M., Stemberger, M. I., Skrinjar, R., & Dimovski, V. 2007. Organizational learning culture--the missing link between business process change and organizational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2): 346-367.
- Slater, S. F., & Narver, J. C. 1995. Market orientation and the learning organization. *Journal of Marketing*, 59(3): 63.
- Smith, D., & Langfield-Smith, K. 2004. Structural equation modeling in management accounting research: critical analysis and opportunity. *Journal of Accounting Literature*, 23: 49-89.

- Spanos, Y. E., & Lioukas, S. 2001. An Examination into the Causal Logic of Rent Generation: Contrasting Porter's Competitive Strategy Framework and the Resource-Based Perspective. *Strategic Management Journal*, 22(10): 907-934.
- Tippins, M. J., & Sohi, R. S. 2003. IT competency and firm performance: is organizational learning a missing link?. *Strategic Management Journal*, 24(8): 745-761.
- Tuomela, T.-S. 2005. The interplay of different levers of control: A case study of introducing a new performance measurement system. *Management Accounting Research*, 16(3): 293-320.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. 2010. Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of information Technology Theory and Application*, 11(2): 5-39.
- Widener, S. K. 2007. An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8): 757-788.
- Winata, L., & Mia, L. 2005. Information technology and the performance effect of managers' participation in budgeting: evidence from the hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 24(1): 21-39.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Cheng, T. C. E. 2008. The impact of employee satisfaction on quality and profitability in high-contact service industries. *Journal of Operations Management*, 26(5): 651-668.
- Yee, R. W. Y., Yeung, A. C. L., & Edwin Cheng, T. C. 2010. An empirical study of employee loyalty, service quality and firm performance in the service industry. *International Journal of Production Economics*, 124(1): 109-120.
- Zeithaml, V. A., Parasuraman, A., & Berry, L. L. 1985. Problems and Strategies in Services Marketing. *Journal of Marketing*, 49(2): 33-46.

Appendixes

Gambar 1: Kerangka penelitian



Tabel 1: Informasi responden

4.	n	%
<u>Jenis kelamin</u>		
Laki-laki	37	53.6
Perempuan	32	46.4
Total	69	100%
<u>Usia</u>		
< 35	26	37.7
36-45	35	50.7
>46	8	11.6
Total	69	100%
<u>Pendidikan</u>		
SMA	13	18.8
Sarjana	45	65.2
Master/Doctoral	11	15.9
Total	69	100
<u>Unit kerja</u>		
Akuntansi dan keuangan	17	24.6
Umum	15	21.7
SDM	15	21.7
Pemasaran	14	20.3
Lainnya	8	11.6
Total	69	100%

Tabel 2: Descriptive statistic of the variables in the study

Variabel	N	Theoretical range		Actual score		Mean	SD
		Min	Max	Min	Max		
Penggunaan pengukuran kinerja interaktif	69	1	7	2	7	5.71	0.96
Pembelajaran Perusahaan	69	1	7	1	7	5.77	1.03
Kinerja perusahaan	69	1	7	3	7	5.32	0.94

Tabel 3: Loading factor untuk penggunaan pengukuran kinerja interaktif, pembelajaran organisasi dan kinerja perusahaan

No	Factor	Items	Factor loading
1	Penggunaan pengukuran kinerja interaktif (eigenvalue =3.113, % of variance = 77.819)	Inter1	.871
		Inter2	.889
		Inter3	.885
		Inter4	.883
2	Pembelajaran organisasi (Eigenvalue =2.638 % of variance =65.957)	PO1	.771
		PO2	.862
		PO3	.835
		PO4	.777
3	Kinerja perusahaan (Eigenvalue =3.259 % of variance =81.485)	KP1	.880
		KP2	.921
		KP3	.902
		KP4	.908

Tabel 4: AVE, composite reliability dan Cronbach's alpha

	AVE	Composite Reliability	R Square	Cronbach's Alpha
Penggunaan Pengukuran Kinerja Interaktif	0.775	0.932		0.905
Pembelajaran organisasi	0.650	0.880	0.110	0.827
Kinerja perusahaan	0.814	0.946	0.248	0.924

Tabel 5: Validitas discriminant atas korelasi vertikal laten

	Penggunaan Pengukuran Kinerja Interaktif	Pembelajaran organisasi	Kinerja perusahaan
Penggunaan Pengukuran Kinerja Interaktif	0.880		
Pembelajaran organisasi	0.332	0.806	
Kinerja perusahaan	0.487	0.260	0.902

Tabel 6: Loading faktor dengan menggunakan PLS

	Interaktif	Pembelajaran	Kinerja
Interaktif			
Inter1	0.897	0.330	0.513
Inter2	0.906	0.368	0.455
Inter3	0.856	0.201	0.327
Inter4	0.861	0.223	0.373
Pembelajaran			
PO 1	0.132	0.675	0.041
PO 2	0.349	0.853	0.175
PO 3	0.261	0.861	0.250
PO 4	0.260	0.821	0.282
Kinerja			
KP 1	0.355	0.233	0.867
KP 2	0.423	0.313	0.917
KP 3	0.433	0.151	0.904
KP 4	0.522	0.238	0.920

Tabel 7: Hasil model structural: path coefficient, t-statistic and R²

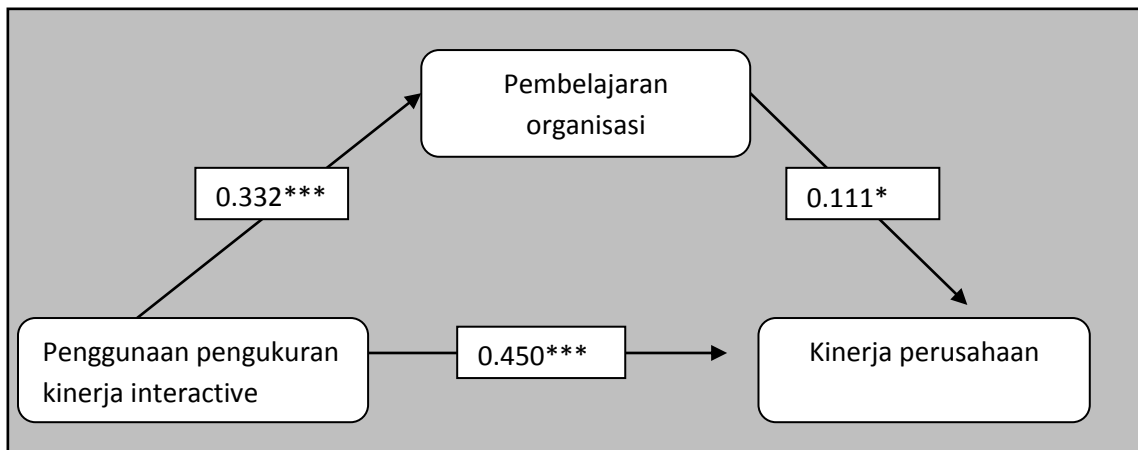
Dependent variable	Independent variable		R ²
	Penggunaan Pengukuran Kinerja Interaktif	Pembelajaran Organisasi	
Pembelajaran Organisasi	0.332 (3.583)***		0.110
Kinerja perusahaan	0.450 (5.903)***	0.111 (0.771)*	0.248

*** Signifikan pada 1% (one-tail)

** Signifikan pada 5% (one-tail)

* Signifikan pada 10% (one-tail)

Gambar 2: Model persamaan struktural dengan PLS



- *** Signifikan pada 1% (one-tail)
- ** Signifikan pada 5% (one-tail)
- * Signifikan pada 10% (one-tail)