

## **SISTEM PENGUKURAN KINERJA STRATEGIK SEBAGAI PEMBELAJARAN ORGANISASI UNTUK MENINGKATKAN KINERJA MANAJER**

Livia Eveline Gosal<sup>\*</sup>  
Alfonsus Jantong<sup>†</sup>  
Daniel L. Pakiding<sup>‡</sup>

### **ABSTRACT**

*This study investigates the effect of strategic performance measurement systems on manager performance. This study also examines the role of organizational learning as a mediator on the impact of strategic performance measurement systems on manager performance. The number of samples in this study was 75 people. This study uses a survey method that is carried out by collecting questionnaires to managers and heads of departments of 3<sup>rd</sup>, 4<sup>th</sup>, and 5<sup>th</sup> stars hotels in Makassar city. Before analysis, the data quality test is carried out, namely the validity, reliability, and classical assumption. This study focused on path analysis and a single test to examine the effect of the mediating variable between the independent and dependent variables. The result of this study indicated that the strategic performance measurement system directly influences hotel performance. The strategic performance measurement system also has a positive effect on organizational earning and indirectly affects manager performance. In short, the strategic performance measurement system thoroughly influences manager performance with the help of organizational learning as a mediator*

**Keywords:** *Organizational Learning, Manajer Performance, Strategic Performance Measurement System*

### **1. PENDAHULUAN**

Industri perhotelan merupakan industri yang memiliki keunikan dalam aktivitas. Banyak aktivitas dilakukan secara bersamaan untuk kepuasan pelanggan (Ivankovič & Jerman, 2011). Dalam pelaksanaan aktivitas tersebut ada peran seorang manajer yang memastikan aktivitas berjalan sesuai dengan yang telah ditentukan. Manajer merupakan orang yang berperan besar dalam pencapaian tujuan perusahaan, maka setiap manajer diharapkan memiliki kinerja yang baik. Kinerja manajer dapat diartikan sebagai hasil kemampuan manajer dalam

---

<sup>\*</sup> Universitas Atma Jaya Makassar,

<sup>†</sup> Universitas Atma Jaya Makassar, [jantong.74@gmail.com](mailto:jantong.74@gmail.com)

<sup>‡</sup> Universitas Atma Jaya Makassar,

menyelesaikan tugas untuk pencapaian tujuan perusahaan (Hersey & Blanchard, 1996). Oleh karena itu, manajer perlu mempunyai pengetahuan mengenai peran dan tujuan perusahaan sehingga dapat menjadi anutan dalam mengarahkan anggota perusahaan yang lain sehingga dengan demikian barulah dapat menghasilkan kinerja yang baik dalam memimpin anggota dalam setiap departemen (Hall, 2011).

Sistem pengukuran kinerja strategik digunakan oleh industri untuk mengevaluasi kinerja manajer sehingga dapat memberikan arahan yang tepat bagi manajer untuk sampai ke tujuan perusahaan. Mengingat tingkat persaingan industri perhotelan dari waktu ke waktu semakin ketat, wajib bagi perusahaan untuk memaksimalkan kinerja manajer melalui sistem pengukuran kinerja strategik (Haktanir & Harris, 2005) Pnevmatikoudi dan Stavrinoudis juga menyatakan bahwa kinerja dan pengukuran merupakan kunci kesuksesan untuk setiap perusahaan pariwisata (Pnevmatikoudi & Stavrinoudis, 2016).

Saat perusahaan menerapkan sistem pengukuran kinerja, manajer menjadi lebih mengerti tindakan apa yang perlu dilakukan demi kebaikan perusahaan. Manajer juga menjadi lebih bijak dalam mengambil keputusan dan belajar dari kesalahan pada masa lalu sehingga bisa berubah ke arah yang lebih baik. Maka dapat dikatakan bahwa penerapan sistem pengukuran kinerja strategik ini dapat digunakan sebagai pembelajaran organisasi untuk meningkatkan kinerja manajer yang pada akhirnya akan berdampak baik bagi perusahaan, yaitu tercapainya tujuan yang telah ditetapkan bersama.

Hotel yang mempunyai lingkungan yang dinamis harus memproses informasi yang telah dihasilkan secara efisien (Nonaka, 1994). Ahli berpendapat bahwa dalam lingkungan yang dinamis dan tidak pasti, kemampuan sebuah perusahaan untuk belajar dapat memberikan keunggulan kompetitif yang berkelanjutan (De Geus, 1988; Stata & Almond, 1989). Karena hotel saat ini menghadapi banyak tekanan lingkungan dan persaingan yang ketat, belajar

dengan cepat dan memperbaiki diri menjadi kebutuhan yang mendesak (Lakomski, 2001).

Salah satu perusahaan yang mendapatkan dampak akibat kinerja manajer yang buruk dialami oleh Hotel Sahid. Hotel Sahid mengalami kenaikan rugi bersih Rp 19,89 miliar pada awal tahun 2019. Perseroan dalam laporan keuangan semester pertama 2019 yang dirilis di Jakarta mencatat penurunan pendapatan usaha sebesar 19%. Hal ini disebabkan masing-masing pendapatan dari enam segmen utama melemah sehingga pendapatan perseroan ikut terkontraksi. Segmen tersebut mencakup segmen kamar membukukan pemasukan Rp 24,85 miliar, segmen makanan dan minuman Rp 24,58 miliar, sewa ruangan toko Rp 359,39 juta, jasa konsultan dan manajemen Rp 3,20 miliar, dan segmen lain-lain, seperti kolam renang, internet, *laundry* sebesar Rp 8,70 miliar. Masing-masing segmen mengalami penurunan 16%, 24%, 41%, 56%, 23%, dan 1,75% (Okezone, 2019). Hal ini menandakan bahwa manajer setiap segmen Hotel Sahid memiliki kinerja yang buruk.

## 2. TINJAUAN LITERATUR

### **Teori Psikologi Kognitif**

Teori psikologi kognitif telah digunakan untuk mempelajari praktik akuntansi manajerial selama lebih dari 50 tahun. Diawali oleh Argyris (Argyris & Schön, 1997) yang menyelidiki bagaimana pengaruh bujet terhadap personal dalam perusahaan. Lalu dilanjutkan oleh (Stedry, 1964) yang menggunakan konsep teori motivasi untuk menyelidiki efek *budget goal difficulty* pada kinerja individu. Psikologi kognitif merupakan cabang ilmu yang mempelajari proses mental, bagaimana manusia berpikir, merasakan, mengingat, dan belajar. Otak akan menjalankan fungsi utamanya yang disebut dengan berpikir.

Psikologi kognitif adalah studi tentang proses psikologis yang memengaruhi pemikiran manusia, termasuk perhatian, pengetahuan, penilaian, keputusan, dan belajar. Psikologi kognitif akan berusaha untuk menggambarkan cara kerja pikiran dan membuat dunia lebih baik daripada yang seharusnya. Menurut Sudarwan Danim (2012), teori kognitif akan berusaha untuk menggambarkan cara kerja pikiran dan membuat dunia lebih baik. Solso dkk. menyatakan bahwa psikologi kognitif membahas persepsi terhadap informasi, pemahaman terhadap informasi, alur pikiran dan formulasi dan respon yang ada (Solso, Maclin, & Maclin, 2007). Fokus teori ini ialah bagaimana praktik akuntansi manajerial memengaruhi pikiran dan tindakan individu dalam perusahaan, baik perhatian, pengetahuan, penilaian, keputusan, maupun pembelajaran.

### **Sistem Pengukuran Kinerja Strategik**

Pengukuran merupakan aspek kunci manajemen kinerja atas dasar bahwa apabila tidak diukur, tidak akan dapat meningkatkannya (Dharma, 2005). Menurut Whittaker (2007), pengukuran kinerja merupakan suatu alat manajemen yang digunakan untuk meningkatkan kualitas pengambilan keputusan dan akuntabilitas, serta untuk menilai pencapaian tujuan dan sasaran. Pengukuran kinerja merupakan suatu proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan terhadap tujuan dan sasaran dalam pengelolaan sumber daya manusia untuk menghasilkan barang dan jasa, termasuk informasi atas efisiensi serta efektivitas tindakan dalam mencapai tujuan organisasi (Moehariono, 2014). Dengan demikian, dibutuhkan pengukuran kinerja yang dapat digunakan sebagai landasan untuk menilai kemajuan yang telah dicapai dibandingkan dengan tujuan yang telah ditetapkan sekaligus sebagai alat komunikasi dan alat manajemen untuk memperbaiki kinerja organisasi.

Dari beberapa definisi yang telah dikemukakan, disimpulkan bahwa pengukuran kinerja merupakan proses penilaian tentang kemajuan pekerjaan yang dicapai oleh seseorang atau sekelompok orang dalam suatu organisasi sesuai dengan kewenangan dan tanggung jawab masing-masing dalam upaya mencapai

tujuan organisasi. Tujuan pengukuran kinerja adalah menghasilkan data yang setelah dianalisis secara tepat akan memberikan informasi yang akurat bagi manajemen dalam pengambilan keputusan untuk meningkatkan kinerja perusahaan.

### **Pembelajaran Organisasi**

Ada empat faktor kunci kesuksesan bagi perusahaan untuk mampu berkompetensi secara efektif. Salah satunya merupakan pembelajaran organisasi. Hal ini dipaparkan oleh Nadl (1981) bahwa perusahaan dengan strategi yang bagus, manajemen dengan kualitas yang bagus dan arsitektur organisasi yang inovatif tidak selalu benar pada awalnya. Mereka melakukan kesalahan. Kompetitor terbaik mempunyai kapasitas yang unik untuk merefleksikan dan mengerti kesalahan tersebut dan membuat tindakan solusi.

### **Kinerja Manajer**

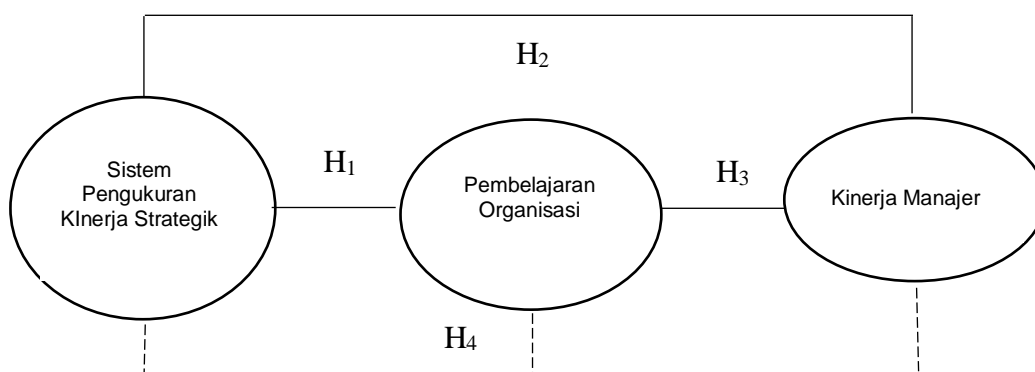
Kinerja adalah hasil atau tingkat keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu di dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, seperti standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama. Manajer adalah orang yang memiliki pengalaman, pengetahuan, dan keterampilan yang baik yang diakui oleh organisasi untuk dapat memimpin, mengelola, mengendalikan, mengatur, serta mengembangkan organisasi dalam rangka mencapai tujuannya (Siagian, 2015). Definisi manajer lainnya adalah seseorang yang dapat mengarahkan orang lain dan mampu bertanggung jawab atas kegiatan atau pekerjaan tersebut. Dari pengertian tersebut, kinerja manajer adalah hasil yang dicapai oleh manajer dalam melaksanakan perannya untuk mencapai tujuan perusahaan.

### Kerangka Teoretis

Penerapan sistem pengukuran kinerja strategik dalam perusahaan merealisasikan teori psikologi kognitif bahwa manajer sebagai manusia memiliki pikiran untuk belajar dari pengalaman (Solso *et al.*, 2007). Dengan adanya sistem pengukuran kinerja yang memberikan informasi termasuk kesalahan sebelumnya tentu akan mendorong dan memotivasi manajer untuk memperbaiki dan mengubah kondisi menjadi lebih baik. Teori psikologi kognitif menunjukkan bahwa manajer sebagai seorang manusia yang memiliki akal pikiran akan belajar untuk mencari solusi dalam memecahkan masalahnya, lalu memperbaiki diri. Seperti dikemukakan Sudarwan Danim (2012) tentang teori psikologi kognitif bahwa manusia akan berusaha untuk menggambarkan cara kerja pikiran dan membuat dirinya lebih baik dari yang seharusnya.

Kinerja bukanlah sesuatu yang mudah ditingkatkan. Pada awal melangkah pun manajer melakukan kesalahan (Nadler, 1981). Perlu pedoman yang kuat untuk tetap berada pada jalan yang tepat. Namun, dengan melakukan evaluasi, manajer dapat mengetahui kesalahannya dan belajar guna meningkatkan kinerjanya.

**Gambar 1**  
**Kerangka Penelitian**



Berdasarkan kerangka teoretis di atas, hipotesis penelitian ini adalah sebagai berikut:

H<sub>1</sub> : Sistem pengukuran kinerja strategik berpengaruh positif dan signifikan pada pembelajaran organisasi.

H<sub>2</sub> : Sistem pengukuran kinerja strategik berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja manajer.

H<sub>3</sub> : Pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja manajer.

H<sub>4</sub> : Pembelajaran organisasi memediasi hubungan antara sistem pengukuran kinerja strategik dan kinerja manajer.

### 3. METODE PENELITIAN

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer yang masih aktif bekerja dalam industri hotel di kota Makassar. Teknik pengambilan sampel adalah *purposive sampling*, yaitu sampel diambil dengan mempertimbangkan kriteria-kriteria sebagai berikut.

1. Manajer masih aktif bekerja di hotel bintang 3, 4, dan 5 di kota Makassar. Hotel bintang yang digunakan terdaftar di Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2019. Hal ini didasari pertimbangan bahwa hotel dengan bintang 3,4, dan 5 mempunyai struktur perusahaan dan sistem yang lebih jelas dan terperinci mengenai pembagian tugas para manajer.
2. Manajer sudah bekerja minimal selama satu tahun. Hal ini didasari pertimbangan bahwa manajer telah mengenal dan mengetahui kondisi perusahaan dalam hal sistem dan pelaksanaan tugas karyawan.

### **Jenis dan Sumber Data**

Penelitian ini menggunakan data primer, yaitu penulis secara langsung mengumpulkan data melalui responden dengan menggunakan kuesioner. Penulis membagikan kuesioner pada manajer hotel bintang 3,4, dan 5 di Makassar yang telah terdaftar di Badan Pusat Statistik tahun 2019

### **Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel**

#### 1) Sistem Pengukuran Kinerja Strategik

Sistem pengukuran kinerja strategik diukur menggunakan alat ukur yang telah digunakan oleh Yuliansyah dan Jermias (Yuliansyah & Jermias, 2018). Instrumen ini mengeksplorasi pentingnya karakteristik sistem pengukuran kinerja strategik dalam perusahaan jasa. Responden diminta menilai seberapa penting sistem pengukuran kinerja strategik menggunakan 7 poin skala Likert (1 = sangat tidak penting, 4 = netral, dan 7 = sangat penting). Semakin tinggi skor yang dipilih semakin penting sistem pengukuran kinerja strategik bagi manajer.

#### 2) Kinerja Manajer

Kinerja manajer diukur oleh instrumen yang telah dikembangkan oleh Mahoney, Jerdee, dan Carroll (Mahoney, T. A., Jerdee & Carroll, 1965). Instrumen ini menilai kinerja manajer dalam dimensi yang terkait dengan perencanaan, penyelidikan, koordinasi, evaluasi, pengawasan, penempatan staf, negosiasi, dan representasi dan juga mencakup penilaian kinerja secara keseluruhan. Alat ukur ini juga digunakan oleh Ratnawati dan Fitrioso (2009). Responden diminta menilai kinerja manajer menggunakan 7 poin skala Likert (1 = di bawah rata-rata, 4 = netral, dan 7 = sangat baik). Semakin tinggi skor yang dipilih semakin baik kinerja manajer.

#### 3) Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi diukur dengan menggunakan model yang dikembangkan Hult (1998). Alat ukur ini digunakan oleh Henri (2006) dan



Yuliansyah & Jermias (2018). Responden diminta menilai pembelajaran organisasi menggunakan 7 poin skala Likert (1 = di bawah rata-rata, 4 = netral, dan 7 = sangat baik). Semakin tinggi skor yang dipilih semakin tinggi tingkat pembelajaran perusahaan tersebut.

### Teknik Analisis

#### Uji Validitas

Penelitian ini menggunakan pengujian validitas dengan menghitung korelasi antarskor masing-masing variabel. Pengambilan keputusan dilakukan berdasarkan nilai  $r$  hitung (*Total Correlation*) >  $r$  tabel sebesar 0,227, untuk  $df = 73$ ;  $\alpha = 0,05$  maka item tersebut valid dan sebaliknya. Pengujian validitas data dalam penelitian ini dilakukan secara statistik menggunakan uji *Pearson Product – Moment Coefficient of Correlation* (korelasi *bivariate*) dengan bantuan SPSS 20.0.

**Tabel 1**  
**Uji Validitas**

No	Variabel	Jumlah Item	Kisaran Korelasi	R > 0,30	Keterangan
1	Sistem Pengukuran Kinerja Strategik	13	0.234”- 0.668”	0,30	Valid
2	Pembelajaran Organisasi	4	0.783”- 0.830”	0,30	Valid
3	Kinerja Manajer	7	0.580”- 0.739”	0,30	Valid

Sumber: Data Olahan (2020)

\*\* Korelasi signifikan pada tingkat 0.01 (*2-tailed*)

\* Korelasi signifikan pada tingkat 0.05 (*2-tailed*)

Berdasarkan hasil uji validitas yang disajikan pada Tabel 1, semua variabel yang digunakan dalam penelitian ini mempunyai kisaran korelasi di atas 0,227 ( $R_{\text{tabel}}$ ) yang signifikan pada tingkat probabilitas signifikansi 0,01 hingga 0,05. Hal tersebut menunjukkan bahwa item-item pertanyaan yang digunakan dalam

penelitian ini adalah valid sehingga dapat mengukur tiap-tiap konstruk sesuai dengan yang diharapkan.

### Uji Reliabilitas

Reliabilitas yang tinggi ditunjukkan dengan nilai  $r_{xx}$  mendekati angka 1. Kesepakatan secara umum reliabilitas yang dianggap sudah cukup memuaskan jika batas bawah *Cronbach Alpha* adalah 0.60 (Ghozali, 2006). Pengujian reliabilitas instrumen dengan menggunakan rumus Alpha Cronbach dibantu dengan SPSS 22.0 karena instrumen penelitian ini berbentuk angket dan skala bertingkat.

**Tabel 2**  
**Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Jumlah Item	<i>Cronbach Alpha</i>	CA > 0,60	Keterangan
1	Sistem Pengukuran Kinerja Strategik	13	0.624	0,60	Reliabel
2	Pembelajaran Organisasi	4	0.822	0,60	Reliabel
3	Kinerja Manajer	7	0.791	0,60	Reliabel

Sumber: Data Olahan (2020)

### Uji Asumsi Klasik

#### Uji Multikolinieritas

Uji multikolinieritas dapat dilihat dari (1) nilai *tolerance* dan lawannya (2) *variance inflation factor* (VIF). *Tolerance* mengukur variabilitas variabel independen yang terpilih yang tidak dijelaskan oleh variabel independen lainnya. Jadi, nilai *tolerance* yang rendah sama dengan nilai VIF tinggi ( $VIF = 1/Tolerance$ ). Pada umumnya variabel yang memiliki  $VIF \geq 10$  berpotensi mempunyai persoalan multikolinieritas dengan variabel bebas lain.

**Tabel 3**  
**Uji Multikolinearitas**

Variabel Endogenous	Variabel Exogenous	Collinearity Statistics		Keterangan
		Tolerance	VIF	
Substruktur 1 Pembelajaran Organisasi	Sistem Pengukuran Kinerja Strategik	1,000	1,000	Tidak Terjadi Multikolinearitas
Substruktur 2 Kinerja Manajer	Sistem Pengukuran Kinerja Strategik	0,783	1,277	Tidak Terjadi Multikolinearitas
	Pembelajaran Organisasi	0,783	1,277	Tidak Terjadi Multikolinearitas

Sumber : Data Olahan (2020)

Berdasarkan Tabel 3 dapat diketahui bahwa nilai *tolerance* variabel *exogenous* dalam kedua persamaan substruktur tersebut  $> 0,10$  dan nilai VIF variabel *exogenous* dalam kedua persamaan substruktur tersebut  $< 10$  sehingga dapat disimpulkan bahwa antarvariabel *exogenous* tidak terjadi gejala multikolinearitas.

#### Uji Normalitas Residual

Pengujian normalitas data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan *one sample kolmogorov smirnov* dengan melihat tingkat signifikan pada 0,05. Dasar pengambilan keputusan dari uji normalitas ini adalah dengan melihat *probability asymp.sig (2-tailed)*. Jika nilai *probability asymp.sig* yang dihasilkan  $> 0,05$  , data berdistribusi normal.

**Tabel 4**  
**Uji Normalitas**

<b>Persamaan</b>	<b>Kolmogorov-Smirnov</b>	<b>Sig.</b>	<b>Keterangan</b>
Sub-Struktur 1	0,073	0.200	Terdistribusi Normal
Sub-Struktur 2	0,096	0,077	Terdistribusi Normal

Sumber: Data Olahan (2020)

Berdasarkan hasil uji normalitas yang disajikan pada Tabel 4, diperoleh nilai probabilitas substruktur 1 sebesar alpha 0,200 dan substruktur 2 sebesar 0,077. Semua data memiliki nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa data cenderung terdistribusi normal.

#### **Uji Heterokedastisitas**

Suatu model dikatakan baik jika tidak terjadi heterokedastisitas. Jika nilai  $\text{sig} < \alpha$  0.05, pada varian terdapat heterokedastisitas. Jika nilai  $\text{sig} > \alpha$  0.05, pada varian tidak terdapat heterokedastisitas.

**Tabel 5**  
**Uji Heteroskedastisitas**

<b>Model Residual</b>	<b>Variabel Exogenous</b>	<b>Sig.</b>	<b>Keterangan</b>
ABS_RES1	Sistem Pengukuran Kinerja Strategik	0,639	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
ABS_RES2	Sistem Pengukuran Kinerja Strategik	0,366	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas
	Pembelajaran Organisasi	0,941	Tidak Terjadi Heteroskedastisitas

Sumber: Data Olahan (2020)

Pada Tabel 5 dapat diketahui bahwa pada kedua model regresi yang dinilai dengan *absolute residual* sebagai variabel dependen tidak terdapat variabel yang mengalami heteroskedastisitas. Hal ini dapat dilihat dari nilai signifikansi pada kedua persamaan substruktur  $> 0,05$ .

#### 4. HASIL DAN PEMBAHASAN

##### Gambaran Umum Objek Penelitian

Data penelitian ini diperoleh melalui kuesioner yang diisi secara daring oleh responden melalui *google form*. Tautan kuesioner yang disebarakan kepada 120 responden yang didistribusikan melalui 40 hotel di Kota Makassar yang telah dipilih berdasarkan kriteria sampel dalam penelitian ini. Dari 120 kuesioner diberikan pada 40 hotel, sebanyak 45 kuesioner tidak diisi oleh responden, dan sebanyak 75 kuesioner terisi. Dengan demikian, diperoleh tingkat respon sebesar 62,5%.

##### Analisis Deskriptif

Analisis dilakukan pada jawaban responden terhadap 3 variabel dan 24 item pernyataan yang telah memenuhi syarat untuk diolah lebih lanjut.

**Tabel 6**  
**Hasil Analisis Deskriptif Variabel Penelitian**

Variabel	Mean	Standar Deviasi	Kisaran Aktual	Kisaran Teoretis
Sistem Pengukuran Kinerja Strategik	5,92	3,73	4-6	1-7
Pembelajaran Organisasi	6,14	2,29	4-7	1-7
Kinerja Manajer	6,21	3,52	4-7	1-7

Sumber: Data Olahan (2020)

Nilai rata-rata (*mean*) semua variabel lebih mendekati nilai maksimum 7. Hal ini mengindikasikan bahwa jawaban responden cenderung setuju mengenai variabel yang berkaitan.

### Hasil Uji F

Uji F menguji apakah model yang dibuat sudah layak yang dilihat dari besarnya nilai probabilitas (*p value*) dibandingkan dengan 0,05 (taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$ ). Tabel 7 menunjukkan hasil uji F dalam penelitian ini.

**Tabel 7**  
**Hasil Uji F**

<b>Model Substruktur</b>	<b>F</b>	<b>Sig.</b>
Substruktur 1	20,242	0,000
Substruktur 2	22,865	0,000

Sumber : Data Olahan (2020)

Hasil uji F pada Tabel 7 menunjukkan bahwa untuk persamaan substruktur 1 memiliki nilai signifikansi 0,00. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh yang positif dan signifikan sistem pengukuran kinerja strategik terhadap pembelajaran organisasi. Hasil uji F pada Tabel 7 juga menunjukkan bahwa untuk persamaan substruktur 2 memiliki nilai signifikansi 0,00. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat pengaruh positif dan signifikan antara sistem pengukuran kinerja strategik dan pembelajaran organisasi terhadap kinerja manajer.

### Hasil Koefisien Determinasi

Uji koefisien determinasi dalam penelitian ini digunakan untuk mengukur seberapa jauh kemampuan variasi variabel independen menerangkan variasi variabel dependen.

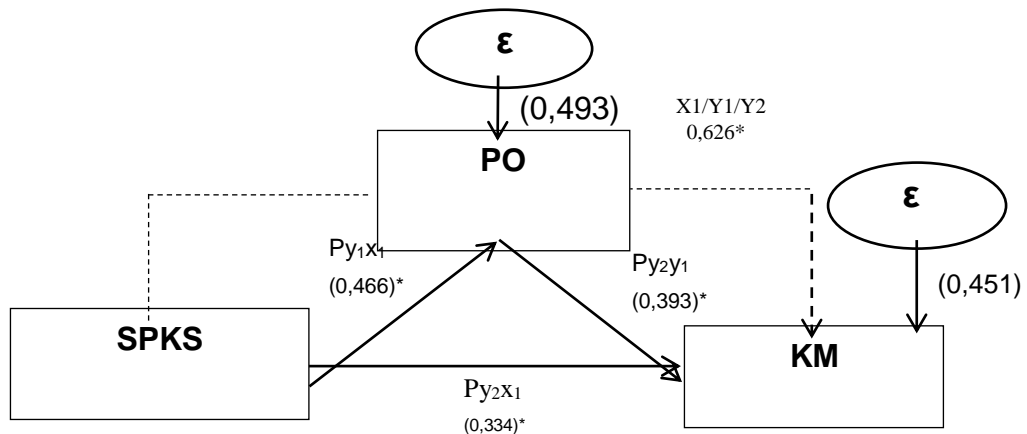
**Tabel 8**  
**Hasil Koefisien Determinasi**

<b>Model Substruktur</b>	<b>Adjusted R<sup>2</sup></b>
Substruktur 1	0,507
Substruktur 2	0.549

Sumber : Data Olahan (2020)

Besar nilai *adjusted R<sup>2</sup>* substruktur 1 yang ditunjukkan pada Tabel 8 adalah 0,507 atau sebesar 50,7%, artinya variabel sistem pengukuran kinerja strategik mampu menjelaskan variabel pembelajaran organisasi sebesar 50,7% dan sisanya 49,3% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang berada di luar model yang tidak dimasukkan dalam analisis ini. Besarnya nilai *adjusted R<sup>2</sup>* pada substruktur 2 5 adalah 0,549 atau sebesar 54,9%, artinya variabel sistem pengukuran kinerja strategik dan pembelajaran organisasi mampu menjelaskan variabel kinerja manajer sebesar 54,9% dan sisanya 45,1% dijelaskan oleh variabel-variabel lain yang berada di luar model yang tidak dimasukkan dalam analisis,

**Hasil Analisis Jalur**



**Gambar 2**  
**Model Analisis Jalur**

Keterangan :

SPKS : Sistem Pengukuran Kinerja Strategik

PO : Pembelajaran Organisasi

KM : Kinerja Manajer

\* : Signifikan pada p value 0,05

Persamaan struktural yang dapat dirumuskan berdasarkan model analisis jalur pada gambar 4.1 adalah sebagai berikut.

$$y_1 = \rho_{y_1x_1} + \varepsilon_1$$

$$y_2 = \rho_{y_2x_1} + \rho_{y_2y_1} + \varepsilon_2$$

$$y_1 = 0,466 + 0,493$$

$$y_2 = 0,334 + 0,393 + 0,451$$

Berdasarkan persamaan struktural yang dirumuskan tersebut, persamaan substruktur 1 memiliki makna bahwa variabel sistem pengukuran kinerja strategik mempunyai pengaruh positif terhadap variabel pembelajaran organisasi. Persamaan substruktur 2 memiliki makna bahwa variabel sistem pengukuran kinerja strategik dan pembelajaran organisasi mempunyai pengaruh positif terhadap variabel kinerja manajer.

### Hasil Uji T

Jika nilai probabilitas lebih kecil dari 0,05 (taraf signifikansi  $\alpha = 5\%$ ), terdapat pengaruh parsial secara signifikan dan positif variabel independen terhadap variabel dependen.

**Tabel 9**  
**Hasil Uji T**

Model Substruktur	Standardized Coefficients	Sig.	Keterangan
<b>Substruktur 1</b>			
Sistem Pengukuran Kinerja Strategik*	0,466	0,000	Signifikan
<b>Substruktur 2</b>			
Sistem Pengukuran Kinerja Strategik**	0,334	0,002	Signifikan
Pembelajaran Organisasi**	0,393	0,000	Signifikan

Sumber : Data Olahan (2020)

\*Variabel Dependen : Pembelajaran Organisasi

\*\*Variabel Dependen : Kinerja Manajer

Hasil uji t di atas dapat dijelaskan sebagai berikut.

1. Pengaruh variabel sistem pengukuran kinerja strategik terhadap variabel



pembelajaran organisasi pada Tabel 9 memiliki nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,466 dengan probabilitas nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja strategik berpengaruh positif dan signifikan pada pembelajaran organisasi. Dengan demikian, hipotesis pertama (H1), diterima.

2. Pengaruh variabel sistem pengukuran kinerja strategik terhadap variabel kinerja manajer pada Tabel 9 memiliki nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,334 dengan probabilitas nilai signifikansi  $0,002 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa budaya organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja manajer. Dengan demikian, hipotesis kedua (H2), diterima.
3. Pengaruh variabel pembelajaran organisasi terhadap variabel kinerja manajer pada Tabel 8 memiliki nilai *standardized coefficients beta* sebesar 0,393 dengan probabilitas nilai signifikansi  $0,000 < 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi berpengaruh positif dan signifikan pada kinerja manajer. Dengan demikian, hipotesis ketiga (H3), diterima.

### **Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Pengaruh Total**

**Tabel 9**

**Hasil Analisis Pengaruh Langsung, Tidak Langsung, dan Total**

<b>Pengaruh Antar Variabel</b>	<b>Pengaruh Langsung</b>	<b>Pengaruh Tidak Langsung</b>	<b>Pengaruh Total</b>
X1 terhadap Y1	0,466	-	0,466
X1 terhadap Y2	0,334	0,183	0,517
Y1 terhadap Y2	0,393	-	0,393

Sumber : Data Olahan (2020).

### Hasil Uji Sobel

Hasil uji sobel yang memiliki tingkat signifikansi kurang dari 0,05 mengindikasikan adanya peran variabel *intervening* terhadap pengaruh variabel independen ke variabel dependen.

**Tabel 10**  
**Hasil Uji Sobel**

	A	B	SE <sub>a</sub>	SE <sub>b</sub>	Probabilitas	Keterangan
Pengaruh Variabel X1 terhadap Y2 melalui Y1	0,263	0,626	0,065	0,156	0,004388287	Signifikan

Sumber: Data Olahan (2020)

Keterangan:

a = Koefisien regresi pengaruh variabel independen ke variabel *intervening*

b = Koefisien regresi pengaruh variabel *intervening* ke variabel dependen

SE<sub>a</sub> = Standar *error* dari koefisien a

SE<sub>b</sub> = Standar *error* dari koefisien b

Hasil uji sobel pada Tabel 10 menunjukkan bahwa pengaruh sistem pengukuran kinerja strategik (X1) terhadap kinerja manajer (Y2) melalui pembelajaran organisasi (Y1) memperoleh probabilitas signifikansi 0,004388287 yang lebih kecil dari 0,05. Hal ini membuktikan bahwa pembelajaran organisasi mampu memediasi variabel sistem pengukuran kinerja strategik terhadap kinerja manajer secara signifikan.

### Pembahasan

#### Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Strategik terhadap Pembelajaran Organisasi

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja strategik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Dapat

dilihat dari hasil Uji F yang telah dilakukan (Tabel 7). Hal ini membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja strategik berperan penting dalam proses pembelajaran organisasi di lingkungan hotel. Semakin baik sistem pengukuran kinerja strategik yang dilakukan hotel semakin tercipta pembelajaran organisasi yang efektif.

Berdasarkan teori psikologi kognitif, setiap individu akan menangkap setiap informasi yang ada di sekitarnya dan memprosesnya yang kemudian akan diwujudkan dalam bentuk tingkah laku dari individu tersebut. Sama halnya dengan pembelajaran organisasi. Untuk mendapatkan pembelajaran organisasi yang efektif, setiap individu perlu mendapatkan informasi yang baik yang dapat diproses dalam organisasi tersebut. Sistem yang menghasilkan informasi tersebut adalah sistem pengukuran kinerja strategik. Ada banyak metode pengukuran kinerja. Namun, semuanya memiliki tujuan yang sama: menilai peningkatan pekerjaan untuk mencapai sasaran.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian sebelumnya yang mengemukakan bahwa sistem pengukuran kinerja strategik memiliki pengaruh yang positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi (Yuliansyah, 2018). Hubungan ini terbukti karena sistem pengukuran kinerja strategik sudah diterapkan dengan baik oleh sebagian besar hotel di kota Makassar.

#### **Pengaruh Sistem Pengukuran Kinerja Strategik terhadap Kinerja Manajer**

Hasil penelitian ini menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja strategik mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer. Hal ini membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja strategik mampu memberikan kontribusi dalam meningkatkan kinerja manajer. Implementasi sistem pengukuran kinerja strategik yang semakin baik akan mendorong kinerja manajer menjadi lebih baik.

Untuk mengetahui apakah manajer telah bekerja dengan baik, perlu sebuah penilaian yang mampu mengevaluasi hasil kerja dari manajer tersebut. Sama seperti yang diterangkan di dalam ilmu psikologi kognitif bahwa untuk memperbaiki diri, individu perlu dievaluasi untuk mengetahui apa yang perlu ia perbaiki. Di sinilah peran sistem pengukuran kinerja strategik yang mampu mengevaluasi hasil kerja manajer. Dari informasi inilah manajer dapat menggunakannya sebagai bahan introspeksi diri untuk meningkatkan kinerja mereka. Oleh karena itu, penerapan sistem pengukuran kinerja strategik mampu meningkatkan kinerja manajer.

Hasil ini konsisten dengan temuan Ratnawati dan Fitrioso (Ratnawati & Fitrioso, 2009). Keduanya menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja strategik berpengaruh pada meningkatkan kinerja manajer. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Winarsih (2015) bahwa ternyata sistem pengukuran kinerja strategik membantu para manajer untuk meningkatkan kinerjanya. Hal ini terbukti karena hotel berbintang di Makassar telah menerapkan sistem pengukuran kinerja dengan baik.

### **Pengaruh Pembelajaran Organisasi terhadap Kinerja Manajer**

Hasil penelitian ini menunjukkan ada pengaruh positif dan signifikan dari pembelajaran organisasi terhadap kinerja manajer. Ini membuktikan bahwa pembelajaran organisasi mampu mendorong peningkatan kinerja manajer. Semakin efektif pembelajaran organisasi semakin baik pula kinerja manajer.

Sebagai industri yang bertemu dengan banyak individu tentu perlu bagi manajer untuk terus belajar bagaimana cara menghadapi dan memperlakukan para tamu. Juga perlu bagi para manajer untuk merencanakan strategi yang baik dalam menghadapi persaingan yang ketat dalam industri perhotelan. Keberhasilan seorang manajer tidak luput dari proses pembelajaran organisasi yang terus dilakukan untuk bertahan dalam industri perhotelan. Oleh karena itu, pembelajaran organisasi yang efektif dapat meningkatkan kinerja manajer.

Hasil penelitian ini sejalan dengan hasil penelitian Wang dan Lo (2003) yang mengemukakan bahwa pembelajaran organisasi memberikan pengaruh positif terhadap kinerja manajer. Hal ini juga dibuktikan oleh Yuliansyah (2018) yang juga menemukan adanya pengaruh positif yang diberikan pembelajaran organisasi terhadap kinerja manajer. Hal ini terbukti karena hotel berbintang di kota Makassar telah menerapkan pembelajaran organisasi secara efektif.

#### **Pengaruh Pembelajaran Organisasi dalam Memediasi Hubungan antara Sistem Pengukuran Kinerja Strategik dan Kinerja Manajer**

Hasil uji sobel yang telah dilakukan (Tabel 10) dalam penelitian ini menunjukkan bahwa pembelajaran organisasi mampu memediasi hubungan antara sistem pengukuran kinerja strategik dan kinerja manajer, yang ditunjukkan dengan probabilitas signifikansi. Hal ini membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja strategik memiliki pengaruh yang signifikan dan positif terhadap kinerja manajer melalui pembelajaran organisasi.

Sistem pengukuran kinerja strategik membantu manajer dalam meningkatkan kinerjanya. Sistem pengukuran kinerja strategik mampu menciptakan pembelajaran organisasi karena proses evaluasi yang dilakukan oleh sistem pengukuran kinerja strategik digunakan oleh manajer untuk mengetahui apa yang baik dilakukan ke depannya dan juga untuk mengintropeksi diri. Pembelajaran organisasi yang efektif dan terus-menerus tentu akan meningkatkan kinerja manajer. Oleh karena itu, pembelajaran organisasi memiliki peran dalam memediasi hubungan antara sistem pengukuran kinerja strategik dan kinerja manajer.

Hasil penelitian ini selaras dengan apa yang dikemukakan oleh Kloot (Kloot, 1997). Kloot memaparkan bahwa sistem pengukuran kinerja strategik memberikan pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer dengan pembelajaran organisasi sebagai mediatornya. Begitu pula yang dikatakan oleh

Hall bahwa pembelajaran organisasi mampu memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja strategik terhadap kinerja manajer (Hall, 2011)

## 5. SIMPULAN DAN SARAN

Penelitian ini menginvestigasi pengaruh sistem pengukuran kinerja strategik terhadap pembelajaran organisasi sebagai variabel mediasi dan kinerja manajer sebagai variabel dependennya. Penelitian ini juga menginvestigasi apakah pembelajaran organisasi mampu memediasi hubungan antara sistem pengukuran kinerja strategik dan kinerja manajer. Berdasarkan hasil pengujian dan analisis data yang telah dilakukan, ditarik simpulan sebagai berikut.

Pertama, sistem pengukuran kinerja strategik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap pembelajaran organisasi. Hasil ini mengindikasikan bahwa sistem pengukuran kinerja strategik yang baik mampu menciptakan pembelajaran organisasi yang efektif. Hal ini terbukti karena untuk mendapatkan pembelajaran organisasi yang efektif, diperlukan informasi yang relevan yang diperoleh dari sistem pengukuran kinerja strategik yang baik.

Kedua, sistem pengukuran kinerja strategik memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer. Hasil ini mengindikasikan bahwa sistem pengukuran kinerja strategik mampu meningkatkan kinerja manajer. Hal tersebut terbukti karena sistem pengukuran kinerja strategik yang baik dapat memberikan informasi yang dapat membantu para manajer untuk meningkatkan kinerjanya.

Ketiga, pembelajaran organisasi memiliki pengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja manajer. Hasil ini mengindikasikan bahwa pembelajaran organisasi yang efektif cenderung meningkatkan kinerja manajer. Hasil ini terjadi karena pembelajaran organisasi mampu bertindak sebagai proses memperbaiki diri yang kemudian memberikan dorongan bagi peningkatan kinerja manajer.

Keempat, pembelajaran organisasi memiliki pengaruh yang positif dan signifikan dalam memediasi hubungan antara sistem pengukuran kinerja strategik

dan kinerja manajer. Hasil ini mengindikasikan bahwa pembelajaran organisasi mampu memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja strategik terhadap kinerja manajer. Hal ini disimpulkan karena dengan melalui proses pembelajaran organisasi, informasi yang dihasilkan oleh sistem pengukuran kinerja strategik dapat diterima oleh manajer dan dapat meningkatkan kinerja.

Implikasi teoretis penelitian ini menguatkan teori-teori psikologi kognitif yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja strategik berpengaruh pada pembelajaran organisasi. Selain itu, hasil penelitian ini mendukung teori pembelajaran organisasi yang dibangun Argyris dan Schön (1997) yang menyatakan bahwa pembelajaran organisasi yang efektif dapat membantu sistem pengukuran kinerja strategik dalam meningkatkan kinerja manajer. Maka, terkait penelitian ini, hotel perlu untuk terus menerapkan sistem pengukuran kinerja untuk menciptakan pembelajaran organisasi sehingga akan meningkatkan kinerja manajer. Berdasarkan temuan-temuan dalam penelitian ini, penulis mengemukakan saran agar penelitian yang akan datang dapat menambahkan variabel konflik.

#### DAFTAR RUJUKAN

- Anderson, & Clancy. (1991). In *the performance measurement* (pp. 131–137). Harvard Business Review.
- Argyris, C., & Schön, D. A. (1997). Organizational learning: A theory of action perspective. *Reis*. <https://doi.org/10.2307/40183951>
- Atkinson, A. A., & Waterhouse, J. H. (1997). A Stakeholder approach to strategic performance measurement. *Sloan Management Review; Cambridge*, 38(3), 25-37.
- 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. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>
- Choo, C. W. (2001). Environmental scanning as information seeking and

- organizational learning. *Information Research*.
- De Geus, A. P. (1988). Planning as learning. *Harvard Business Review*.
- Dharma, S. (2005). *No Title* (Manajemen). Yogyakarta: Pustaka Belajar.
- Durrand, R. (1999). The relative contributions of imitable, non-transferable and non-substitutable resources to profitability and market performance. *Goizueta Business School, Atlanta: Emory University*.
- Fiol, C. M., & Lyles, M. A. (1985). Organizational learning. *The Academy of Management Review*. <https://doi.org/10.2307/258048>
- Garvin, D. A. (1993). Building a learning organization. *Harvard Business Review*.
- Ghozali, I. (2006). *Aplikasi analisis multivariate dengan menggunakan SPSS*. Jakarta.
- Gibson, J.L, Ivancevich, J.M., Donnelly, J. J. (1996). Organisasi perilaku, struktur, proses. *European Heart Journal*. <https://doi.org/10.1093/eurheartj/ehw210>
- Haktanir, M., & Harris, P. (2005). Performance measurement practice in an independent hotel context: A case study approach. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17, 39–50. <https://doi.org/10.1108/09596110510577662>
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>
- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research*, 22(2), 68–83. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.002>
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective. *Accounting, Organizations and Society*, 31, 529–558. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2005.07.001>
- Hersey, P., & Blanchard, K. (1996). Great ideas revisited: Revisiting the life-cycle theory of leadership. *Training & Development*.
- Hidayati, R., Purwanto, Y., & Yuwono, S. (2008). Kecerdasan emosi, stres kerja dan kinerja karyawan. *Jurnal Ilmiah Psikologi Gunadarma*.
- Hult, G. (1998). Managing the international strategic sourcing process as a market-driven organizational learning system. *Decision Sciences*, 29
- Ivankovič, G., & Jerman, M. (2011). *Comparative Analysis of budgeting in the Slovene Hotel industry*.



- Jusuf, R. S. (2013). Analisis pengaruh TQM, sistem pengukuran kinerja dan *reward* terhadap kinerja manajerial. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis Dan Akuntansi*. <https://doi.org/10.35794/emba.v1i3.1870>
- King, C. L. (1978). The scribner-bantam english dictionary. *The Modern Language Journal*. <https://doi.org/10.2307/324949>
- Kloot, L. (1997). Organizational learning and management control systems: Responding to environmental change. *Management Accounting Research*. <https://doi.org/10.1006/mare.1996.0033>
- Lakomski, G. (2001). Organizational change, leadership and learning: Culture as cognitive process. *International Journal of Educational Management*. <https://doi.org/10.1108/09513540110383791>
- Lengkong, V., Kojo, C., & Giovanni, T. (2015). Pengaruh konflik peran, konflik kerja dan stres kerja terhadap kinerja karyawan pada PT Air Manado. *Jurnal Riset Ekonomi, Manajemen, Bisnis dan Akuntansi*. <https://doi.org/10.35794/emba.v3i3.9319>
- Mahoney, T. A., Jerdee, T. H., & Carroll, S. J. (1965). The job(s) of management. *Review of Industrial Relation*, 97 - 110.
- Moehersono. (2014). *Pengukuran kinerja berbasis kompetensi*. Rajagrafindo Persada.
- Nadler, D. A. (1981). Managing organizational change: An integrative perspective. *The Journal of Applied Behavioral Science*. <https://doi.org/10.1177/002188638101700205>
- Nevis, E. C., DiBella, A. J., & Gould, J. M. (2009). Understanding organizations as learning systems. In *The Strategic Management of Intellectual Capital*. <https://doi.org/10.1016/b978-0-7506-9850-4.50011-7>
- Nonaka, I. (1994). A Dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*. <https://doi.org/10.1287/orsc.5.1.14>
- Otley, D. (1999). Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*. <https://doi.org/10.1006/mare.1999.0115>
- Pnevmatikoudi, K., & Stavrinoudis, D. T. (2016). *Classification of hotel performance measurement indicators presented in international scientific research*, 12, 82–98.
- Ratnawati, V., & Fitrioso, R. (2009). pengaruh sistem pengukuran kinerja, komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial pada perusahaan manufaktur di Riau, Indonesia. *Jurnal Kajian Akuntansi dan Auditing*, 4(2),

2009. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Vince\\_Ratnawati/publication/313902300\\_Pengaruh\\_sistem\\_pengukuran\\_kinerja\\_komprehensif\\_kejelasan\\_peran\\_dan\\_komitmen\\_organisasi\\_terhadap\\_kinerja\\_manajerial\\_studi\\_pada\\_perusahaan\\_manufaktur\\_di\\_riau\\_dan\\_kepulauan\\_riau/link](https://www.researchgate.net/profile/Vince_Ratnawati/publication/313902300_Pengaruh_sistem_pengukuran_kinerja_komprehensif_kejelasan_peran_dan_komitmen_organisasi_terhadap_kinerja_manajerial_studi_pada_perusahaan_manufaktur_di_riau_dan_kepulauan_riau/link)
- Robert, Stephen, P. (2006). *No Title* (Kesepuluh). Jakarta: PT. Indeks Kelompok Gramedia.
- Senge, P. (1996). Building learning organizations. *IEEE Engineering Management Review*. <https://doi.org/10.1002/9781119561965.ch4>
- Shaw, R. B., & Perkins, D. N. (1991). Teaching organizations to learn. *Organization Development Journal*.
- Siagian, S. P. (2015). *Manajemen sumber daya manusia*. Bumi Aksara.
- Simons, R. (1990). The role of management control systems in creating competitive advantage: New perspectives. *Accounting, Organizations and Society*. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(90\)90018-P](https://doi.org/10.1016/0361-3682(90)90018-P)
- Simons, R. (1994). How new top managers use control systems as levers of strategic renewal. *Strategic Management Journal*. <https://doi.org/10.1002/smj.4250150301>
- Solso, R., Maclin, O., & Maclin, M. (2007). Psikologi Kognitif. In *Psikologi Kognitif*.
- Stata, R., & Almond, P. (1989). Organizational learning: The key to management innovation. *The Training and Development Sourcebook*.
- Stedry, A. C. (1964). Budgeting and employee behavior: A reply. *The Journal of Business*. <https://doi.org/10.1086/294684>
- Sudarwan Danim (ed.). (2012). Pengembangan profesi guru. In *Kementerian Pendidikan dan Kebudayaan*. <https://doi.org/10.1006/rwsp.2000.0339>
- Sugiyono. (2012). *Metode penelitian kuantitatif, kualitatif dan R & D*. Bandung: Alfabeta. <https://doi.org/10.1017/CBO9781107415324.004>
- Wang, Y., & Lo, H. (2003). Customer-focused performance and the dynamic model for competences building and leveraging. A Resource-Based View. *Journal of Management Development*, 22(6), 483-526.
- Winarsih, W. (2015). Pengaruh sistem pengukuran kinerja strategik terhadap kinerja manajerial (Studi empirik pada perusahaan transportasi di bawah naungan Kementerian BUMN di wilayah Jawa). *2nd Conference in Business, Accounting, and Management 2015*.
- Wouters, M., & Wilderom, C. (2008). Developing performance-measurement

systems as enabling formalization: A longitudinal field study of a logistics department. *Accounting, Organizations and Society*.  
<https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.05.002> .

Yuliansyah, Y. (2018). Strategic performance measurement system, organizational learning and service strategic alignment. *International Journal of Ethics and Systems*, 34(4), 564–592. <https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2018-0102>

Yuliansyah, Y., & Jermias, J. (2018). Strategic performance measurement system, organizational learning and service strategic alignment: Impact on performance. *International Journal of Ethics and Systems*.  
<https://doi.org/10.1108/IJOES-07-2018-0102>

Yuliansyah, Y., & Khan, A. (2015). Interactive use of performance measurement systems and the organization's customers-focused strategy: The mediating role of organizational learning. *Problems and Perspectives in Management*.