

## Effects Of Performance Measurement System And The Role Of Clarity Performance Manajer (Studies In Banking Manager)

Siti Khoirina<sup>1</sup>, Novalita<sup>2</sup>

[sitikhoirina@umitra.ac.id](mailto:sitikhoirina@umitra.ac.id)<sup>1</sup> [novalita@umitra.ac.id](mailto:novalita@umitra.ac.id)<sup>2</sup>

Prodi Akuntansi Fakultas Bisnis Universitas Mitra Indonesia  
Jl. ZA. Pagar Alam No. 7, Gedong Meneng, Kec. Rajabasa,  
Kota Bandar Lampung, Lampung 40115  
Laman: <http://fbis.umitra.ac.id/>

### Abstract

*This study aimed to investigate the effects of performance measurement system on the performance of managers. This research was conducted in the banking sector, in Lampung, Palembang, Jambi and Bengkulu. Of the 113 people who responded to the questionnaire, we analyzed the data using Structural Equation Modeling test equipment (SEM), smart PLS and test track, and we found that a comprehensive performance measurement makes it possible to improve the performance of managers directly. However, the clarity of the role of the majority gives a better aspect to improve the performance of managers and some will not.*

*This study revealed that the clarity of the role of the services sector, especially the banking sector makes it possible to motivate managers to work better.*

*Keywords: performance measurement system, role clarity, and performance manager*

## PENDAHULUAN

### Latar Belakang

Dalam menghadapi perkembangan zaman di era globalisasi seperti sekarang ini seluruh aspek kehidupan akan terkait di dalamnya, termasuk dalam hal ini sebuah Perusahaan atau Organisasi. Pengaruh perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis menuntut para karyawan untuk dapat beradaptasi dengan meningkatkan kemampuan dan kinerjanya sehingga mampu mengikuti perkembangan dan perubahan-perubahan yang semakin

pesat. Pengendalian manajemen harus lebih ditingkatkan dan diperbaiki dalam rangka mencapai tujuan sebuah Perusahaan atau Organisasi dimana para manajer harus memiliki kemampuan mengorganisir para anggotanya dan mampu menjalankan perannya dalam menerapkan strategi organisasi. Sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat memberikan informasi yang sesuai dalam pengambilan keputusan para manajer sehingga kinerja perusahaan meningkat. Pengukuran kinerja organisasi perusahaan dapat dilihat dari pengukuran kinerja keuangan dan non-keuangan. Menurut Kaplan dan Norton (1996) pengukuran kinerja non-keuangan bisa digunakan untuk melengkapi pengukuran kinerja keuangan jangka pendek sebagai indikator kinerja jangka panjang.

Sistem pengukuran kinerja (SPK) menyediakan informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Penyatuan alat ukur yang meliputi rantai nilai sebuah organisasi diyakini dapat membantu manajer untuk memahami hubungan lintas fungsional yang mengarahkan pada pemecahan masalah dan pengambilan keputusan yang lebih baik dan tepat (Banker *et al*, 2002). Chenhall (2005) menemukan bahwa integritas adalah atribut penting dalam SPK, ia berpendapat bahwa kelengkapan karakteristik informasi SPK yaitu sejauh mana SPK menyediakan informasi kinerja bagi para karyawan. Kelengkapan itu berasal dari penyediaan ukuran kinerja yang menggambarkan bagian-bagian penting dari pekerjaan karyawan di perusahaan jasa.

Konsep kejelasan peran dapat dioperasionalkan setidaknya dengan dua cara: objektif dan subjektif. Pertama, konsep kejelasan peran bersifat objektif dapat diartikan sebagai ada atau tidaknya kejelasan informasi peran baik tipe pengukuran kejelasan peran informasi tersebut atau larangan atas tindakan yang tidak boleh dilakukan. Kedua kejelasan peran dapat berarti pada perasaan subyektif atas keinginan seberapa besar informasi peran yang ingin diperoleh oleh seseorang, (Lyons, 1971, p. 100 dalam Hall, 2008). Meskipun secara umum peneliti mengatakan bahwa kejelasan peran adalah unsur utama komitmen organisasi, kehati-hatian harus dipertimbangkan bagaimana kejelasan peran menjadi faktor utama mempengaruhi komitmen terhadap manajer, (Panaccio, Vandenberghe, 2011, p. 1460). Kejelasan tujuan (*Goal Clarity*) mengacu pada tujuan akhir dimana tujuan pekerjaan tersebut dijelaskan dengan teliti dan didefinisikan dengan baik, sedangkan kejelasan proses (*Process Clarity*) adalah keyakinan individu terhadap hasil kinerjanya (Swayer, 1992). Lawler (1992) menyatakan bahwa informasi tentang misi organisasi dan kinerja yang diperlukan bagi individu untuk tahu bagaimana bersikap.

Kinerja merupakan hasil kerja atau karya yang dihasilkan oleh masing-masing individu untuk membantu badan usaha dalam mencapai dan mewujudkan tujuan badan usaha tersebut. Pada dasarnya kinerja dari seseorang merupakan hal yang bersifat individu karena masing-masing dari individu memiliki tingkat kemampuan yang berbeda. Kinerja manajer lebih mengarah pada tingkat prestasi kerjanya.

Penelitian Hall (2004) menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja strategis (*Performance Measurement System*) pada kejelasan peran manajer, pemberdayaan psikologis, kepuasan kerja dan kinerja manajerial. Data dikumpulkan dengan menggunakan survei dari 83 manajer unit bisnis strategis dari perusahaan manufaktur Australia. Hasil penelitian menunjukkan bahwa kelengkapan *Performance Measurement System*

menyediakan informasi kinerja yang meningkatkan pemberdayaan psikologis manajer dan manajer mengklarifikasi peran harapan, yang pada gilirannya, meningkatkan kinerja manajerial. Hall (2008) meneliti bagaimana sistem pengukuran kinerja yang komprehensif (*Performance Measurement System*) mempengaruhi kinerja manajerial dan meneliti bagaimana pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja manajer. Hall (2008) menemukan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja manajerial dapat meningkatkan kinerja manajer melalui kejelasan peran dan pemberdayaan psikologis

## METODOLOGI PENELITIAN

### 1. Tempat dan Waktu Penelitian

Perusahaan jasa khususnya manajer perbankan di Lampung, Palembang, Jambi dan Bengkulu. Penelitian dilakukan tahun 2013

### 2. Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah kuisisioner yang di sebar kepada 150 manajer kantor cabang Bank yang meliputi wilayah Lampung, Palembang, Bengkulu dan Jambi. Respon yang diterima penulis sebanyak 124 responden. Dari total 124 tersebut 11 kuisisioner tidak dapat digunakan karena 5 diantaranya tidak lengkap dan 6 sisanya menggunakan jawaban nilai yang sama untuk setiap pertanyaan. Jadi hanya 113 sampel yang dapat digunakan.

## HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

### Measurement Model

#### Uji Reliabilitas

Berdasarkan pernyataan Hulland (1999), bahwa *cronbach's alpha* yang nilainya di atas 0,7 adalah reliabel. Artinya berdasarkan pemeriksaan reliabilitas konstruk dimana *output composite reliability* dan *cronbach's alpha* di atas 0,7.

Tabel Quality Criteria (Composite Reliability, Cronbach Alpha)

	AVE	composite reliability	cronbach's alpha
SPK	0,682	0,951	0,941
GC	0,787	0,937	0,913
PC	0,667	0,909	0,880
KM	0,672	0,948	0,939

Tabel di atas menunjukkan reliabilitas konstruk yang dilihat dari nilai *composite reliability* dan *cronbach's alpha*. Terlihat pada tabel tersebut untuk konstruk SPK nilai *cronbach's alpha* sebesar 0,941 dan nilai *composite reliability* 0,951 dikatakan bahwa

reliable karena nilainya lebih dari 0,70. Konstruk kejelasan peran dapat dilihat bahwa nilai *cronbach's alpha* untuk GC adalah 0,913, *composite reliability* sebesar 0,909. Demikian juga dengan nilai konstruk kinerja manajer yang terlihat reliable dimana *cronbach's alpha*-nya 0,939 dan nilai *composite reliability* 0,948. Dengan demikian bahwa konstruk SPK, kejelasan peran dan kinerja manajer memiliki nilai yang reliable.

## Uji Validitas

### Nilai Average Variance Extracted (AVE)

Berdasarkan pengujian *validitas convergent* dan *discriminant* dengan menggunakan PLS dapat dilihat dari tabel *Quality Criteria* di atas bahwa output AVE nilainya di atas 0,50. Artinya *convergent validity* output AVE sangat baik. Untuk konstruk SPK nilai AVE-nya 0,682, untuk kejelasan peran *goal clarity* (GC) nilainya 0,787 dan *process clarity* (PC) sebesar 0,66 dan konstruk kinerja manajer (KM) nilai AVE-nya sebesar 0,672. Keseluruhan konstruk di atas hasil uji dikatakan sangat baik atau memenuhi kriteria *convergent validity* di atas 0,5

### Validitas Diskriminan

### Nilai cross loadings

Bedasarkan pengujian dengan menggunakan metodi *cross-loading* pengujian validitas diskriminan dilakukan untuk melihat perbedaan konstruk yang satu dengan konstruk yang lain. masing masing konstruk korelasinya harus lebih tinggi dari konstruk lainnya.

**Tabel Cross Loadings**

	Sistem Pengukuran Kinerja	Goal Clarity	Process Clarity	Kinerja Manajer
SPK1	<b>0,823</b>	0,289	-0,020	0,318
SPK2	<b>0,842</b>	0,304	0,023	0,360
SPK3	<b>0,847</b>	0,184	-0,024	0,409
SPK4	<b>0,891</b>	0,138	-0,023	0,405
SPK5	<b>0,822</b>	0,107	-0,044	0,385
SPK6	<b>0,759</b>	0,216	0,090	0,291
SPK7	<b>0,804</b>	0,135	0,020	0,408
SPK8	<b>0,814</b>	0,233	0,018	0,351
SPK9	<b>0,795</b>	0,106	-0,056	0,436
GC1	0,209	<b>0,895</b>	0,570	-0,077
GC2	0,226	<b>0,952</b>	0,626	-0,031
GC3	0,083	<b>0,806</b>	0,503	-0,056

GC4	0,233	<b>0,890</b>	0,571	-0,021
PC6	0,088	0,622	<b>0,885</b>	-0,107
PC7	-0,083	0,523	<b>0,867</b>	-0,142
PC8	-0,010	0,458	<b>0,820</b>	-0,096
PC9	-0,006	0,557	<b>0,745</b>	-0,046
PC10	0,032	0,519	<b>0,757</b>	-0,083
KM1	0,443	-0,051	-0,118	<b>0,880</b>
KM2	0,319	-0,131	-0,0726	<b>0,819</b>
KM3	0,348	-0,025	-0,133	<b>0,811</b>
KM4	0,375	0,011	-0,109	<b>0,741</b>
KM5	0,418	-0,028	-0,208	<b>0,790</b>
KM6	0,351	0,052	-0,045	<b>0,774</b>
KM7	0,285	0,006	-0,028	<b>0,829</b>
KM8	0,395	-0,023	-0,051	<b>0,872</b>
KM9	0,346	-0,150	-0,128	<b>0,851</b>

Menunjukkan bahwa konstruk yang satu korelasinya lebih tinggi dari konstruk lainnya. terlihat bahwa nilai SPK lebih tinggi dari nilai *goal clarity*, nilai *process clarity*, dan kinerja manajer. Nilai *goal clarity* lebih tinggi dari nilai SPK, *process clarity* dan kinerja manajer. Demikian juga halnya nilai *process clarity* lebih tinggi dibandingkan nilai SPK, nilai *goal clarity* dan nilai kinerja manajer dan nilai kinerja manajer juga terlihat lebih tinggi dibandingkan SPK, nilai *goal clarity*, nilai *process clarity*. Berarti *discriminant validity* menunjukkan nilai baik.

## B. Perbandingan Nilai Kuadrat Korelasi

Selanjutnya akan kita bandingkan nilai *square roots* atas AVE dengan korelasi *vertical laten*. pengujian ini menggunakan metode Fornell-Larcker.

**Tabel Latent Variable Correlation**

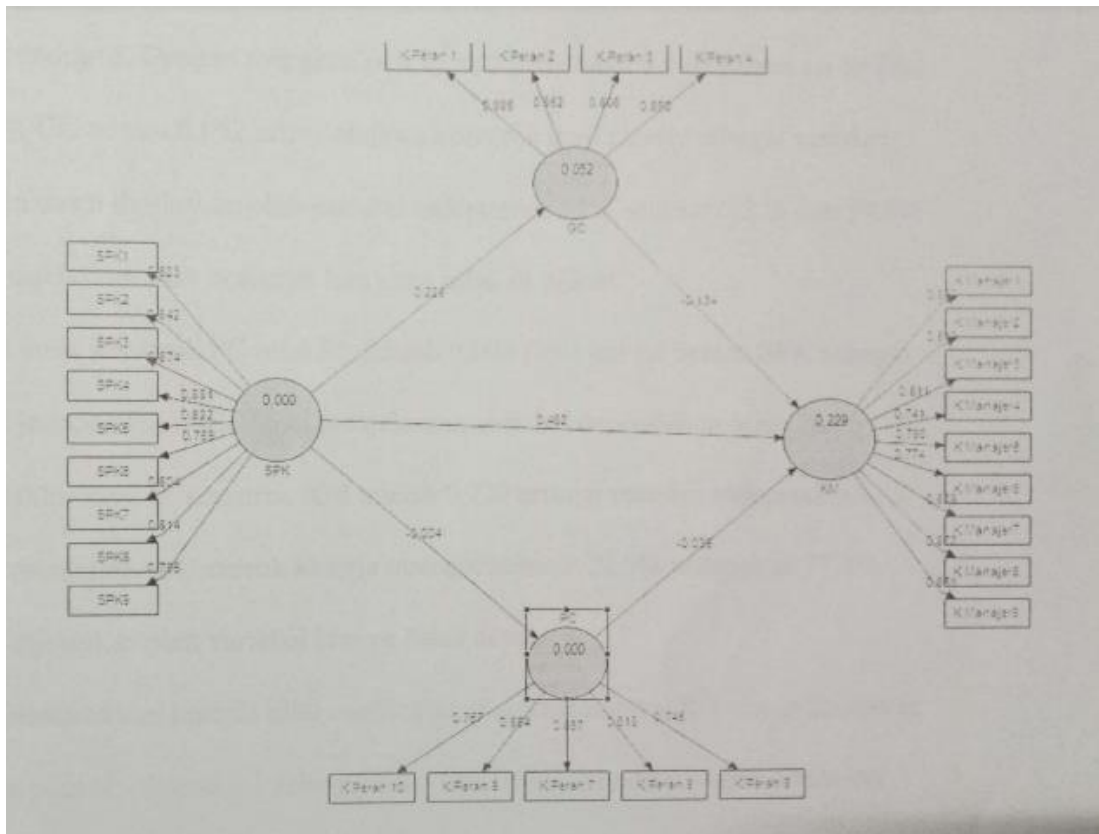
	SISTEM PENGUKURAN KINERJA	GOAL CLARITY	PROCES CLARITY	KINERJA MANAJER
SPK	0.826			
GC	0.229	0.887		
PC	-0.004	0.643	0.817	
KM	0.451	-0.127	-0.049	0.820

Dari tabel di atas dapat kita lihat nilai Sistem Pengukuran Kinerja dengan SPK berkorelasi maksimal pada nilai 0,826, untuk konstruk *Goal clarity* dengan GC sebesar

0,887, konstruk proses clarity dengan PC nilainya sebesar 0,817 dan terakhir nilai kinerja manajer dengan KM adalah 0,820. Artinya bahwa nilai yang dicetak tebal pada tiap tiap konstruk di atas memiliki perbandingan nilai *square roots* atas AVE dengan korelasi *vertical laten* lebih tinggi antar konstruknya.

**Measurement Structural Model**

Selanjutnya kita melakukan pengukuran struktur model dengan menggunakan *path coefficient*. penggunaan teknik *path coefficient* ini menghasilkan gambar sebagai berikut :



Gambar Full Model Structural Partial Least Square

Dari gambar di atas dapat dilihat bahwa hubungan variabel konstruk dijelaskan dengan indikatornya masing- masing. Nilai yang tidak memenuhi kriteria dieliminasi. Dapat dilihat diatas bahwa pertanyaan no 5 dieliminasi karna tidak memenuhi kriteria *convergen validity*. karna pertanyaan no 5 nilainya dibawah 0,5 dan berdasarkan penelitian Hall 2008 maka konstruk kejelasan peran dipecah menjadi *goal clarity* dan *process clarity*

**Coefficient of Determination(R<sup>2</sup>)**

Selanjutnya kita akan menguji kekuatan hubungan variabel eksogen dan variabel endogen. Dengan mengevaluasi  $R^2$  dan pada tabel dibawah ini terlihat  $R^2$  untuk GC adalah 0,052 artinya bahwa konstruk *goal clarity* sebagai variabel dependen dapat dijelaskan oleh variabel independen SPK sebesar 5,2% dan 94,8% sisanya dijelaskan oleh konstruk lain yang tidak diujikan.

Untuk konstruk PC nilai  $R^2$  adalah 0,000(0%) hal ini berarti SPK sebagai variabel independen tidak dapat jelaskan variabel dependen *process clarity* dan yang terakhir nilai  $R^2$  konstruk KM adalah 0,229 artinya variabel independen SPK mampu menjelaskan konstruk kinerja manajer sebesar 22,9% sedangkan 77,1% sisanya dijelaskan oleh variabel lain yg tidak di uji.

Bedasarkan kriteria nilai *coefficient of determination*( $R^2$ ) dapat dikatakan baik jika nilai  $R^2$  di atas 0,1 sehingga dapat hasil pengukurannya dapat dikatakan bahwa untuk konstruk GC dan KM dapat diterima karna nilainya di atas 0,1 sedangkan untuk konstruk PC yang nilainya 0,000 tidak dapat diterima atau tidak memenuhi kriteria.

**Tabel Pengukuran Structural Model**

Variabel Dependent	Variabel Independent			R <sup>2</sup>
	SPK	GC	PC	
GC	0.229 (2.194)			0.052
PC	-0.004 (0.0022)			0.000
KM	0.482 (5.738)	-0.134 (0.974)	-0.039 (0.266)	0.229

### Path Coefficient (B)

Pengujian koefisien jalur dilakukan untuk melihat kekuatan hubungan antar konstruk .penguji ini dilakukan menggunakan prosedur bootstrapping dengan 500 kali penggantian. Hasil pengujian koefisien jalur menggunakan nilai hubungan GC dan SPK sebesar 2,194 yang menunjukkan bahwa nilai hubungannya signifikan pada tingkat 1%.sedangkan untuk PC dan SPK nilainya 0,022 juga menunjukkan nilai hubungannya signifikan pada tingkat 1% dan nilai hubungan KM dan SPK adalah 5,738 menunjukkan hubungan kinerja manajer dan SPK signifikan pada derajat kebebasan 5%.sedangkan konstruk KM dan GC nilai hubungannya adalah 0,974 artinya signifikan pada derajat 1% dan KM dan PC nilainya 0,266 juga sangat signifikan pada derajat kebebasan 1%.

### Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

#### Hipotesis 1

Hipotesis pertama dapat kita lihat dari table 4.6 bahwa SPK dan *goal clarity* memiliki  $B=0,229, p<0,01$  hubungannya positif. Sedangkan SPK dan PC nilai  $B=-0,004, t=0,022, p<0,01$  hubungannya positif, maka hal ini dapat dikatakan bahwa jika SPK meningkat maka kejelasan peran juga meningkat, itu artinya Hipotesis 1 diterima meskipun pengaruhnya lemah.

### **Hipotesis 2**

Terdapat hubungan yang positif antara *goal clarity* dan kinerja manajer, table 4.6 di atas menunjukkan  $B=-0,134, t=0,974, p<0,01$ . Hipotesis 2 ini menunjukkan hasil negatif, hal ini berarti Hipotesis 2 tidak diterima.

### **Hipotesis 3**

Hipotesis ketiga berbunyi terdapat hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajer. Dan hasil hipotesis menunjukkan bahwa  $B=0,482; t=5,738, p<0,01$ . Dapat dikatakan ada hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja dan kinerja manajer yang berarti hipotesis 3 diterima.

## **PEMBAHASAN**

### **Pembahasan Hasil Hipotesis 1**

Hipotesis ini diolah dengan menggunakan Smart PLS dilakukan untuk melihat pengaruh hubungan SPK terhadap kejelasan peran. Hasilnya adalah positif artinya Hipotesis 1 dapat diterima, menunjukkan bahwa jika terjadi peningkatan pada sistem pengukuran kinerja maka akan meningkatkan kejelasan peran.

### **Pembahasan Hasil Hipotesis 2**

Pada Hipotesis 2 juga dilakukan hal yang sama dengan Hipotesis 1. Melalui analisis faktor terjadinya analisis faktor terjadi pemecahan yaitu *goal clarity* terhadap kinerja manajer dan *proces clarity* terhadap kinerja manajer. Hasil keduanya adalah negatif, artinya hipotesis 2 tidak terbukti atau dengan kata lain *goal clarity* berpengaruh negatif terhadap kinerja manajer dan *process clarity* juga berpengaruh negatif terhadap kinerja manajer.

### **Pembahasan Hasil Hipotesis 3**

Pada hipotesis 3 ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh terhadap kinerja manajer, artinya bahwa SPK mampu memberi pemahaman kepada manajer sehingga mampu meningkatkan kinerja manajer. Jadi hipotesis 3 membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja manajer.

## **Tabel Hasil Temuan Hipotesis**



HIPOTESIS	Keterangan	Temuan
<b>H<sub>1</sub></b>	Terdapat hubungan positif antara Sistem Pengukuran Kinerja dan Kejelasan Peran	<b>Di Dukung</b>
<b>H<sub>2</sub></b>	Terdapat hubungan negative antara Kejelasan Peran dan kinerja manajer.	<b>Di Dukung</b>
<b>H<sub>3</sub></b>	Terdapat hubungan positif antara Sistem Pengukuran Kinerja dan kinerja manajer.	<b>Tidak Di Dukung</b>

## KESIMPULAN DAN SARAN

### SIMPULAN

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji bagaimana pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran ,pengaruh kejelasan peran terhadap kinerja manajer dan pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajer.

Bedasarkan hasil pengjian dengan menggunakan partial least square (PLS) diketahui bahwa SPK berpengaruh terhadap kinerja manajer sedangkan kejelasan peran (goal clarity dan process clarity)berpengaruh negatif terhadap kinerja manajer.artinya hipotesis diajukan sebagai diterima dan sebagai ditolak

### SARAN

1. Penelitian berikutnya dapat di lakukan studi yang lebih luas terhadap perusahaan yang terdapat perusahaan yang terdaftar di BEI atau dengan melakukan perbandingan kerangka penelitian ini antara perusahaan jasa dan manufaktur .
2. Peneliti berikutnya dapat melakukan perbandingan responden level karyawan dan level manajer.

### DAFTAR PUSTAKA

- Alexandra Panaccio and Christian Vandenberghe (2011).The Relationships of Role Clarity and Organization-Based Self-Esteem to Commitment to Supervisors and Organizations and Turnover Intentions
- 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.
- Anthony, Robert N, dan Govindarajan, Vivaj. (2004). Management Control System.

- Ataina Hidayati & SofiahMd Auzair. 2011. Performance Measurement System, Organisational Learning and Business Unit Performance in Islamic Banks. *Asian Journal of Accounting and Governance* 2: 1 - 13 (2011)
- Auzair, S. M., and K. Langfield-Smith. 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.
- Axel K-D. Schulz, Anne Wu and Chee W. Chow. 2010. Environmental Uncertainty, Comprehensive Performance Measurement Systems, Performance-Based Compensation, and Organizational Performance. *Asia-Pacific Journal of Accounting & Economics* 17 (2010) 17 - 40
- Baines, A., and K. Langfield-Smith. 2003. Antecedents to management accounting change: a structural equation approach. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7-8):675-698
- Banker, R.D., Chang, H., & Pizzini, M. (2004) The banlanced scorecard: judgmental effect of performance measures linked to strategy. *The accounting review*, 79, 1 – 23
- Beyers, W. 2010. Determinants of change in service employment in the United States 1998-2005: findings based on a new classification of industries. *Service Industries Journal* 30 (4):531-547.
- Binnewies, C., S. Ohly, and C. Niessen. 2008. Age and creativity at work. *Journal of Managerial Psychology* 23 (4):438-457.
- Camison, C.,& Lopez, (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.
- . 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.
- Collier, P., and A. Gregory. 1995a. Investment appraisal in service industries: a field study analysis of the U.K. hotels sector. *Management Accounting Research* 6 (1):33-57.
- . 1995b. Strategic management accounting: a UK hotel sector case study. *International Journal of Contemporary Hospitality Management* 7:16-21.
- Ettlie, J., and S. R. Rosenthal. 2012. Service Innovation in Manufacturing. *Journal of Service Management* 23 (3).
- Falk, R. Frank & Nancy B. Miller. 1992. A primer for soft modeling. Akron: University of Akron
- Fornell, C., & Bookstein, F. 1982. Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit-voice theory. *Journal of Marketing Research*, 19: 440-452.
- Goodale, J. C., D. F. Kuratko, and J. S. Hornsby. 2008. Influence factors for operational control and compensation in professional service firms. *Journal of Operations Management* 26 (5):669-688.

- Gomes, C. F. 2010. Assessing operational effectiveness in healthcare organizations: a systematic approach. *International journal of health care quality assurance* 23 (2):127.
- Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2-3): 141-163.
- Hulland, J. 1999. Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: a review of four recent studies. *Strategic Management Journal*, 20(2): 195-204.
- Kaplan, R. S., and D. P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action* Boston, MA: Harvard Business School Press.
- 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.
- Kim, L and Larry, N (1998) "Performance effect of complementarities between manufacturing practise and management accounting system". *Journal of management accounting research*, 10:pp. 325 - 346
- Lawler, E. E. (1992) *The ultimate advantage: creating the high involvement organization*. San Francisco: Jossey-Bass
- Machuca, J. A. D., M. d. M. González-Zamora, and V. G. Aguilar-Escobar. 2007. Service Operations Management research. *Journal of Operations Management* 25 (3):585-603.
- Sawyer, J.E. (1992) Goal and process clarity: specification of multiple constructs of role ambiguity and a structural equation model of their antecedents and consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77 : 130 - 142
- Shields, M. D. 1997. Research in Management Accounting by North Americans in the 1990s. *Journal of Management Accounting Research* 9:3-61.
- Spohrer, J., and P. P. Maglio. 2008. The Emergence of Service Science: Toward Systematic Service Innovations to Accelerate Co-Creation of Value. *Production & Operations Management* 17 (3):238-246.
- Tabachnick, B. G., and L. S. Fidell, eds. 2007. *Using Multivariate Statistics*. Edited by F. edition. Boston: Pearson Education, Inc.
- Urbach, N., and F. Ahlemann. 2010. Structural equation modeling in information systems research using partial least squares. *Journal of information Technology Theory and Application* 11 (2):5-39.
- Yogaswara Achmad Tanuwijaya & Iman Murtono Soenhadji, Ph.D. 2009. Pengaruh kemampuan karyawan, kejelasan aturan, kesempatan berkinerja, dan penghargaan perusahaan terhadap kinerja karyawan. *Thesis*