

**PENINGKATAN KINERJA TIM MELALUI *SHARING* PENGETAHUAN
DAN PEMBELAJARAN ORGANISASI DENGAN MENGGUNAKAN SISTEM
PENGUKURAN KINERJA INTERAKTIF**

Full Paper

Wijaya Triwacananingrum

School of Business, Pelita Harapan
University, Indonesia
Email: wijaya.tri@uph.edu

Yuliansyah

Faculty of Economics and Business,
University of Lampung, Indonesia
E-mail: yuliansyah@feb.unila.ac.id

Abstract: *The aim of this study is to explore the extent to which the use of performance measurement systems interactively boosts performance in team through organizational learning and knowledge sharing. In order to achieve the goal of the study, we do a survey study to 200 employees in public accountants firms located in Jakarta and Surabaya. According to the survey study, we enable to analyze 87 of 89 usable data. Based on statistical analyzing using SmartPLS, we found that interactive performance measurement systems can enhance team performance both directly and indirectly through organizational learning but it can not leverage team performance through knowledge sharing. In other word, mediating role exists when interactive performance measurement system leverage team performance via organisational learning. This study contributes to additional angle performance by team where previous studies discuss managerial and individual performance.*

Keywords: *Interactive use of performance measurement systems, organizational learning, knowledge sharing, team performance*

1. Latar belakang

Penelitian bidang akuntansi manajemen banyak dilakukan untuk melihat bagaimana peran sistem pengukuran kinerja dapat meningkatkan kinerja perusahaan dan individu (Burney & Widener, 2007; Burney, Henle, & Widener, 2009; Chenhall, 2005; de Harlez & Malagueño, 2016; Hall, 2008, 2011; Hartmann & Slapničar, 2009; Naranjo-Gil & Hartmann, 2007b; Perego & Hartmann, 2009; Sturman, Cheramie, & Cashen, 2005). Penelitian pada level individu banyak sekali dilakukan untuk melihat bagaimana pengukuran kinerja tersebut berfungsi dalam meningkatkan kinerja individual yang lebih banyak diwakili oleh individu pada tingkat manager (Burney & Widener, 2007; Burney et al., 2009; Hall, 2008, 2011; Sturman et al., 2005; Yuliansyah & Khan, 2015b). Akan tetapi, keberhasilan suatu organisasi tidak semata-mata dipengaruhi oleh individu itu sendiri melainkan kolaborasi atau kerja sama individu yang menjalankan tugas mereka masing-masing untuk mendukung tujuan organisasi (Demski, Fellingham, Lin, & Schroeder, 2008). Oleh karena itu, *team work* mempunyai peran sangat penting bagi keberhasilan suatu organisasi (Chong & Mahama, 2014). Walaupun, pekerjaan tim mempunyai peranan yang sangat besar dalam keberhasilan suatu organisasi, studi mengenai *team work* masih sangat sedikit sekali dikaji. Hal ini didukung oleh Chong & Mahama (2014, p. 206) yang mengatakan bahwa “*there is limited research that examines the role of accounting in a team context*”. Sehingga, tujuan penelitian ini adalah untuk mengkaji bagaimana peningkatan *team work* dapat dilakukan melalui *organizational learning* dan *knowledge sharing* dengan menggunakan *interactive* pengukuran kinerja

Kami menduga bahwa peningkatan kinerja tim dapat dijalankan dengan efektif apabila anggota organisasi tersebut dapat meningkatkan *knowledge sharing* (Choi, Lee, & Yoo, 2010; Lee, Gillespie, Mann, & Wearing, 2010; Srivastava, Bartol, & Locke, 2006) dan pembelajaran organisasi. Dengan adanya *sharing* pengetahuan dan pembelajaran akan dapat mengurangi perbedaan-perbedaan yang dapat menimbulkan friksi dalam suatu pekerjaan, meningkatkan pemahaman dan pengetahuan yang

harus dilakukan oleh individu serta dapat meningkatkan kekompakan team yang akhirnya suatu team dapat bekerja secara efektif.

Untuk melihat sejauh mana *sharing* pengetahuan dan pembelajaran organisasi efektif diterapkan oleh organisasi dalam peningkatan kinerja tim, perusahaan membutuhkan suatu mekanisme sistem pengendalian manajemen yang berbasis kinerja. Sistem pengendalian manajemen yang paling dekat dengan peningkatan pembelajaran organisasi dan *sharing* pengetahuan adalah sistem pengukuran kinerja interaktif. Simon (Simons, 1995) mengatakan karakteristik utama dari pengukuran kinerja interaktif adalah adanya dialog, komunikasi, debat tentang strategi bisnis dan aktifitas operasional.

Berdasarkan uraian diatas penulis mengajukan *research question* sebagai berikut:

Sejauh mana sistem pengukuran kinerja interaktif dapat mempengaruhi tim performance baik secara langsung maupun tidak melalui pembelajaran organisasi dan sharing pengetahuan?

Untuk selanjutnya makalah ini dibagi menjadi lima bagian. Bagian ke-1 adalah latar belakang, bagian ke-2 adalah kerangka konseptual dan pengembangan hipotesis. Bagian ke-3 merupakan metodologi penelitian yang kemudian dilanjutkan dengan hasil pada bagian ke-4. Sedangkan bagian ke-5 (terakhir) adalah kesimpulan, saran dan keterbatasan.

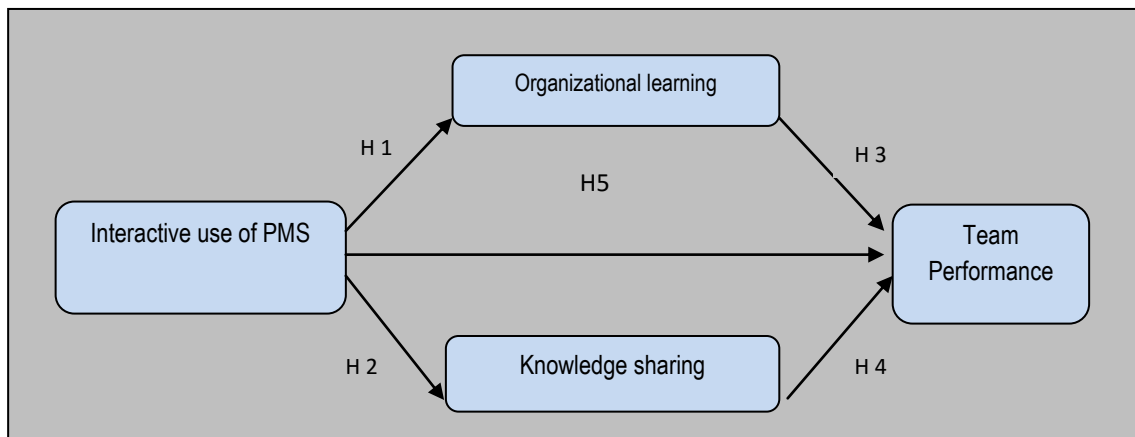
2. Kerangka Konseptual dan Pengembangan Hipotesis

2.1 Kerangka Konseptual

Menurut Tost, Gino, & Larrick (2013) suatu organisasi akan menggunakan kekuatan tim dimana perusahaan tersebut dapat me-restrukturisasi dan mengalokasi pekerjaan berdasarkan pekerjaan proyek. Berdasarkan karakteristiknya bahwa tipe pekerjaan yang ada pada akuntan publik adalah pekerjaan yang berdasarkan proyek. Proyek tersebut dapat berupa audit, konsultasi serta management keuangan. Oleh karena itu, berdasarkan tipe pekerjaan tersebut, pekerjaan di kantor akuntan publik sangat mengandalkan pekerjaan dalam suatu tim. Didasarkan pekerjaan tim tersebut, kinerja tim

sangat dipengaruhi oleh bagaimana anggota tim dapat menggalakkan *sharing* pengetahuan dan pembelajaran organisasi. Pada proses eksekusi proyek, biasanya dikepalai oleh akuntan senior dan dikerjakan oleh akuntan junior. Oleh karena itu, dalam prosesnya, akuntan senior akan memberikan pengarahan dan pembelajaran kepada akuntan junior untuk menyelesaikan proyek tersebut.

Untuk melihat sampai sejauh mana pelaksanaan kinerja yang telah dicapai, sistem pengukuran kinerja sangat disyaratkan oleh organisasi. Menurut (Simons, 1995) sistem pengukuran kinerja interaktif sangat baik dalam membantu bagi organisasi yang struktur organisasinya sangat sederhana. Evaluasi kinerja secara interaktif dapat dilakukan dengan pola komunikasi dengan pola diskusi, rapat dan debat dan sebagainya sehingga proses yang dilakukan secara otomatis akan dapat mendorong terjadinya *sharing* pengetahuan dan pembelajaran organisasi. Dengan demikian, disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja interaktif dapat membantu dalam meningkatkan *sharing* pengetahuan dan pembelajaran organisasi yang akhirnya dapat meningkatkan kinerja tim. Berdasarkan uraian tersebut, kerangka konseptual dapat digambarkan sebagai berikut:



Gambar 1: Kerangka Konseptual

Berdasarkan uraian tersebut, berikut ini kami jelaskan hipotesis satu per satu:

2.2 Pengembangan Hipotesis

Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif dan Pembelajaran Organisasi

Kami menduga bahwa terdapat hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja interaktif dan pembelajaran organisasi. Simons (1995) mengatakan bahwa sistem pengukuran kinerja dapat membantu dalam peningkatan kinerja melalui dua cara, dimana salah satunya adalah pembelajaran organisasi. Hal ini didukung oleh Naranjo-Gil & Hartmann (2007a) mengatakan bahwa karakteristik sistem pengukuran kinerja interaktif dapat secara terus menerus memberikan interaksi dan bertukar informasi antara anggota organisasi di semua lini dan fungsi yang dipercaya dapat mendorong pembelajaran organisasi serta dapat mempengaruhi perubahan lingkungan.

Bukti empiris atas hubungan positif antara pengukuran kinerja interaktif dengan pembelajaran organisasi perusahaan dapat dilihat dari beberapa penelitian. Misalnya, penelitian yang dilakukan oleh Yuliansyah & Khan (2015a) pada manager di perusahaan yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia menemukan bahwa terdapat hubungan positif antara pengukuran kinerja interaktif dan pembelajaran organisasi. Penelitian lain, misalnya, atas studi yang dilakukan oleh Henri (2006) pada perusahaan manufaktur di Canada menemukan bahwa pengukuran kinerja interaktif dapat meningkatkan pembelajaran organisasi. Berdasarkan uraian tersebut di atas, penulis mengajukan suatu hipotesis sebagai berikut:

H₁: Terdapat hubungan positif antara Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif dan Pembelajaran Organisasi.

Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif dan Sharing Pengetahuan

Sistem pengukuran kinerja interaktif terjadi apabila terdapat alur komunikasi yang dilakukan secara reguler antara atasan dan bawahan (Abernethy & Brownell, 1999; Adler & Chen, 2011; Bisbe, Batista-Foguet, & Chenhall, 2007; Henri, 2006; Simons, 1995). Semakin tinggi interaksi penggunaan penilaian kinerja semakin tinggi frekuensi antara atasan dan bawahan dalam berinteraksi dan

mengumpulkan informasi serta mengevaluasi informasi yang diperoleh antara atasan dan bawahan (Bisbe et al., 2007; Chong & Mahama, 2014; Henri, 2006). Proses tersebut secara otomatis akan dapat meningkatkan transfer pengetahuan antara atasan dan bawahan atau sesama karyawan (Yuliansyah, Saputra, & Alvia, 2016). Oleh karena itu, penggunaan pengukuran kinerja interaktif akan memfasilitasi transfer knowledge antara individu dalam suatu organisasi. Bukti empiris antar kedua hubungan tersebut dapat dilihat pada suatu survey studi atas manajer perbankan di Bandar Lampung yang dilakukan oleh Yuliansyah, Saputra, & Alvia (2016) menunjukkan ada hubungan positif antara Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif dengan knowledge sharing. Berdasarkan uraian tersebut di atas, maka hipotesis kedua adalah sebagai berikut:

H₂: Terdapat hubungan positif antara Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif and Sharing Pengetahuan.

Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Tim

Organisasi yang dapat meningkatkan semangat pembelajaran akan dapat mendorong kinerjanya (García-Morales et al., 2012). Walaupun penelitian sebelumnya yang menguji hubungan antara pembelajaran organisasi dengan kinerja tim sangat sedikit sekali ditemukan, penulis berargumen bahwa dengan adanya semangat pembelajaran tinggi akan dapat meningkatkan kinerja baik tim/organisasi maupun individu. Kerjasama dalam tim dapat membantu bersama-sama dalam mengidentifikasi permasalahan yang ada dalam rangka meningkatkan kelangsungan dan produktivitas melalui penciptaan suatu tim atas lintas disiplin dalam organisasi (Bitter, van Veen-Berkx, Gooszen, & van Amelsvoort, 2013)

Menurut Van Der Vegt & Bunderson (2005) mengatakan bahwa ketika pekerjaan berdasarkan suatu tim dapat dilakukan, organisasi akan cenderung menggalakkan pembelajaran sesama tim tersebut. Dengan adanya peningkatan pembelajaran akan mendorong peningkatan kapasitas pengetahuan anggota tim yang mana akan bermanfaat dalam kelancaran penyelesaian proyek tim. Selain itu, pembelajaran organisasi juga akan dapat meningkatkan kemampuan anggota untuk beradaptasi dalam lingkungannya dalam rangka menyelesaikan kegiatan secara efektif (Van Der Vegt & Bunderson,

2005). Penelitian yang membuktikan pada level organisasi menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pembelajaran organisasi dan kinerja organisasi (Chenhall, 2005; Henri, 2006). Berdasarkan uraian tersebut, penulis berargumen bahwa terdapat hubungan positif antara pembelajaran organisasi dengan kinerja tim .

H₃: Terdapat hubungan positif antara Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Tim

Sharing Pengetahuan dan Kinerja Tim

Pengetahuan merupakan asset perusahaan yang sangat penting dalam keunggulan kompetitif yang berkesinambungan dalam pasar yang sangat kompetitif dan dinamik (Wang & Noe, 2010). *Sharing* pengetahuan dalam penelitian ini didefinisikan sebagai '*the exchange of explicit and tacit knowledge relevant to the team task*' (Lee et al., 2010, p. 474). Kerja sama tim memungkinkan setiap individu untuk belajar dan *sharing* pengetahuan kepada sesama anggota tim lainnya (Libby & Thorne, 2009). Pengetahuan pada level organisasi, pengetahuan tim sangat penting dalam mendukung kinerja tim, karena tim dan pengetahuan tingkat organisasi dipengaruhi oleh seberapa besar *knowledge sharing* yang terjadi antara karyawan dalam suatu tim atau organisasi (Wang & Noe, 2010). Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kemampuan tim untuk mengintegrasikan pengetahuan yang mereka miliki dan menerapkannya dalam konteks baru merupakan faktor penting yang dapat memberikan kontribusi untuk tim kinerja (Choi et al., 2010). Studi empiris yang dilakukan oleh Lee et al (2010) dan Srivastava et al (2006) menunjukkan terdapat hubungan positif antara *sharing* pengetahuan dan kinerja tim. Oleh karena itu, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₄: Terdapat hubungan positif antara Sharing Pengetahuan dan Kinerja Tim

Interactive Use of Performance Measurement Systems dan Kinerja Tim

Penulis berpendapat ada hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja interaktif dan kinerja tim. Dalam konteks tim, penggunaan interaktif kontrol mendorong atasan untuk menggunakan sistem

pengendalian dimana secara personal dan regular akan melibatkan anggota tim untuk menggunakan sistem pengukuran kinerja interaktif antara mereka sendiri (Chong & Mahama, 2014). Selain itu, sistem pengukuran kinerja interaktif juga dapat berguna sebagai suatu alat yang dapat memangkas hambatan pengiriman informasi antara anggota organisasi dan secara psikologi dapat mengingat antar anggota tim suatu organisasi (Adler & Chen, 2011). Chong dan Mahama (2014) melihat hubungan antara sistem pengukuran kinerja interaktif dan kinerja tim berdasarkan asumsi bahwa semakin tinggi penggunaan pengukuran kinerja interaktif akan menciptakan suatu lingkungan yang dapat mendorong anggota tim untuk mendiskusikan dan mengevaluasi setiap keputusan, yang akhirnya dapat meningkatkan kualitas keputusan, fokus terhadap *key success*, efisien dan efektif dalam penggunaan sumber daya yang ada. Hasil penelitian yang mereka (2014) lakukan menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja interaktif dengan kinerja tim. Berdasarkan uraian diatas, penulis mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H₅: Terdapat hubungan positif antara Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif dan Kinerja Tim.

3. Metode Penelitian

3.1. Teknik Perolehan Data

Penelitian ini merupakan survey study atas auditor di Kantor Akuntan Publik (KAP) di Jakarta dan Surabaya yang meliputi akuntan junior dan akuntan senior. Responden ini dipilih karena karakteristik pengukuran kinerja kantor akuntan publik lebih bersifat informal. Oleh karena itu, pengukuran kinerja yang lebih efektif untuk kantor akuntan publik adalah sistem pengukuran kinerja interaktif (Simons, 1995). Untuk meningkatkan *respon rate*, penulis menggunakan beberapa cara yaitu design kuesioner/ persiapan kuesioner dan pengiriman kuesioner. Pada persiapan kuesioner, penulis mendesign kuesioner berbentuk *booklet* dengan *layout double-sided printing* (Dillman, 1972). Design ini dipercaya dapat meningkatkan tingkat respon rate. Jobber (1989, p. 137) mengatakan bahwa

'interpretation of this result is that double-sided printing makes the questionnaire appear shorter and thus less time-consuming than single-sided printing.

Selain *design* kuesioner, sama seperti yang telah dilakukan oleh Henri (2006), penulis juga menggunakan empat langkah implementasi survey yaitu *initial communication*, *first follow up*, dan *second follow up*. *Initial communication* adalah langkah yang dilakukan penulis untuk menkonfirmasi apakah responden tertarik untuk terlibat dalam penelitian dan meminta berapa jumlah kuesioner yang dapat dikirimkan. *Initial communication* dilakukan melalui SMS dan telephone. Setelah responden tertarik untuk terlibat dalam penelitian tersebut, *first follow up* dilakukan dengan mengirimkan kuesioner melalui pos berikut juga amplop yang telah diberi perangko untuk merespon balik kuesioner yang telah diisi. Selain itu, *second follow up* dengan menelepon yang dimaksudkan untuk mengingatkan responden untuk mengisi kuesioner.

Berdasarkan 200 kuesioner yang disebar, penulis menerima 89 respon dan kuesioner yang dapat digunakan dalam penelitian ini adalah 87 responden, satu responden tidak menjawab kuesioner yang telah diberikan. Dengan demikian, respon rate penelitian ini adalah 43.5 %. Berikut ini adalah demografik informasi dari penelitian ini:

Tabel 1: Deskriptif Responden

Demografi	Jumlah (n)	Kumulatif	Proporsi (n)	Kumulatif (%)
Jenis Kelamin:				
Pria	39	39	44.8%	44.8%
Wanita	48	87	55.2%	100%
Usia:				
≤ 30 tahun	34	34	39.1%	39.1%
31 - 40 tahun	38	72	44.2%	83.7%
41 - 50 tahun	10	82	11.5%	95.3%
≥ 51 tahun	4	86	4.6%	100%
Tingkat Pendidikan:				
SMA/Diploma	6	6	6.9%	6.9%
S1	78	84	89.7%	96.6%
S2/S3	3	87	38.60%	100%
Posisi				
Senior Auditor	33	33	37.9%	10.53%
Manager	22	55	25.3%	64.0%
Partner	4	59	4.6%	68.6%
Lainnya	27	86	31.4%	100%

3.2. Pengukuran Variabel

Dalam penelitian ini terdapat 4 variabel yang digunakan yaitu: Sistem pengukuran kinerja interaktif, pembelajaran organisasi, sharing pengetahuan, serta kinerja tim. Berikut ini penjelasan pengukuran variabel atas ke-empat variabel tersebut:

Sistem pengukuran kinerja interaktif

Sistem pengukuran kinerja interaktif pada penelitian ini menggunakan kuesioner yang sebelumnya dikembangkan oleh Abernethy & Brownell (1999). Kuesioner tersebut sudah banyak digunakan oleh peneliti sebelumnya antara lain (see Bisbe & Otley, (2004); Bisbe & Malagueño, (2009) and Naranjo-Gil & Hartmann, (2007b), (Bisbe & Otley, 2004; Yuliansyah et al., 2016; Yuliansyah & Khan, 2015a). Kuesioner yang menggunakan lima *item* pertanyaan menanyakan responden mengenai seberapa penting responden atas evaluasi kinerja. Pertanyaan yang diajukan menggunakan 5 poin skala likert yang dimulai dari 1 (sangat tidak penting) ke 5 (Sangat Penting)

Pembelajaran Organisasi

Pembelajaran organisasi nantinya akan digunakan dalam target penilaian organisasi, dengan menggunakan empat pertanyaan yang dikembangkan oleh Hult (1998) dan Hult et al. (2000). Keempat pertanyaan ini disusun dari orientasi pembelajaran dalam organisasi masa kini. Penyusunan ini berfungsi sebagai dasar dari penggunaan pembelajaran organisasi, dan telah diterapkan secara luas dalam beberapa penelitian (e.g: Henri, 2006; Hult, Ketchen Jr, & David, 2001; Widener, 2007). Dalam penelitian ini kami mencari pendapat responden untuk mengetahui sampai sejauh mana pembelajaran organisasi digunakan dalam organisasi mereka, melalui tanggapan mereka terhadap setiap pertanyaan dengan 5-poin skala Likert yang berkisar dari 1 (sangat tidak setuju) sampai 5 (sangat setuju).

Sharing Pengetahuan

Knowledge Sharing (KS) didefinisikan sebagai suatu proses transfer pengetahuan di antara anggota organisasi (Choi et al., 2010). Choi, Lee & Yoo (2010) mengembangkan skala tiga-item dari KS menurut Bock et al (2005). Ketiga item tersebut terdiri dari a) Anggota tim berbagi laporan pekerjaan mereka dan dokumen resmi dengan anggota tim lainnya, b) Anggota tim menyediakan petunjuk manual dan metode yang dimiliki kepada pihak lain dalam organisasi, and c) Anggota tim berbagi pengalaman atau pengetahuan dari pekerjaan dengan anggota tim mereka. Responden diminta untuk menunjukkan sejauh mana mereka setuju atau tidak setuju dengan setiap *item* dengan menggunakan 5-poin skala likert yang dimulai dari 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju

Kinerja tim

Teamwork didefinisikan sebagai suatu perilaku (misalnya, *closed-loop communication*), *cognitive (shared mental models)*, dan *attitude* yang dapat membuat kinerja tim yang saling bergantung satu dengan yang lain (Weaver et al., 2010). Kinerja tim menggunakan 3 item pertanyaan yang dikembangkan oleh (Choi et al., 2010) yaitu: Tim bekerja sama dengan baik dan berkualitas, Tim dapat menangani waktu dengan efektif, Tim dapat bertemu pada waktu yang tepat dan efektif. Responden

ditanyakan mengenai seberapa penting kinerja tim menurut responden, atas pertanyaan diatas dengan menggunakan 5 - poin skala likert yang dimulai dari 1 (sangat tidak penting) sampai ke 5 (Sangat Penting).

4. Hasil Penelitian

Structural Equation Modeling: Partial Least Square

Pada penelitian ini penulis menerapkan Struktural Equation Model, khususnya SmartPLS. Penelitian terdahulu mengatakan bahwa penggunaan *Partial Least Square* cocok digunakan pada penelitian yang bersifat predictive dan data yang berdistribusi tidak normal (Urbach & Ahlemann, 2010). Dalam menggunakan *Structural Equation Modeling* dapat dilakukan dalam dua tahap yaitu: Pengukuran Model dan *structural model*. Untuk penjelasan langkah-langkah pada penelitian ini adalah sebagai berikut:

Pengukuran Model

Pengukuran model dilakukan dengan menghitung individual item reliability, *convergent validity and discriminant validity* (Camisón & López, 2010; Hartmann & Slapničar, 2009; Hulland, 1999). Pada perhitungan pengukuran model dijelaskan sebagai berikut:

Uji reliability

Pengujian reliability dapat dilakukan dengan melihat score *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. Menurut Urbach & Ahlemann(2010) bahwa score kedua indikator tersebut minimal 0.7 atau dibawah 0.6 dapat dikatakan tidak reliabel. Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa kedua indikator reliability (*cronbach alpha* dan *composite reliability*) untuk semua construct diatas 0.6. Hal ini berindikasi bahwa semua *construct reliable*.

Tabel 2 :Composite Reliability, Cronbach's Alpha, AVE dan R-Square

	Composite Reliability	Cronbachs Alpha	AVE	R-Square
Interactive use of Performance measurement system	0.852	0.784	0.537	
Organisational learning	0.875	0.820	0.587	0.371
Knowledge sharing	0.825	0.681	0.613	0.326
Kinerja tim	0.892	0.819	0.734	0.487

Uji Validitas

Pengukuran validitas dengan menggunakan PLS dapat dilakukan dengan 2 (dua) indikator yaitu pengukuran *convergent validity* dan *discriminant validity*. *Convergent validity* dilakukan dengan melihat seberapa besar *Average Variance Extracted (AVE)* setiap *construct*. Urbach & Ahlemann(2010) mengatakan skor AVE yang melebihi 0.5 berindikasi bahwa *convergent validity* baik. Berdasarkan Tabel 2 menunjukkan bahwa skor AVE diatas 0.5. Hal ini berarti *convergent validity* berdasarkan skor AVE baik.

Indikator pengukuran validitas lainnya adalah *discriminant validity*. Evaluasi diskriminan validitas dapat dilihat dengan menggunakan *Cross Loading* dan *Fornell-Larcker Criterion*. Penilaian validitas dengan menggunakan *Cross loading* mengatakan bahwa validitas akan dikatakan baik apabila skor item setiap konstruk lebih besar dari skor item pada konstruk lainnya. Pada Tabel 3 dapat dilihat bahwa skor item setiap konstruk lebih besar dari item lainnya. Hal ini menunjukkan bahwa penilaian validitas dengan menggunakan cross loading adalah baik.

Tabel 3 :Cross Loading

	IPMS	OL	KS	TM
IPMS1	0.778	0.482	0.482	0.410
IPMS2	0.721	0.307	0.307	0.366
IPMS3	0.674	0.337	0.337	0.361
IPMS4	0.702	0.527	0.527	0.401
IPMS5	0.782	0.408	0.408	0.495

OL1	0.498	0.863	0.598	0.587
OL2	0.553	0.836	0.444	0.553
OL3	0.515	0.703	0.415	0.515
OL4	0.477	0.731	0.532	0.477
OL5	0.412	0.678	0.423	0.412
KS1	0.399	0.474	0.813	0.468
KS2	0.493	0.590	0.830	0.412
KS3	0.408	0.408	0.699	0.299
TP1	0.456	0.512	0.396	0.830
TP2	0.481	0.573	0.466	0.893
TP3	0.495	0.626	0.435	0.847

Selain itu, penilaian validitas dengan menggunakan *Fornel-Larcker Criterion* dilakukan dengan melihat apakah skor AVE^2 yang terdapat pada baris diagonal lebih besar dari skor konstruk lainnya baik secara vertikal dan horizontal. Berdasarkan Table 4 menunjukkan bahwa skor AVE^2 setiap item lebih besar dari skor konstruk yang terdapat pada sisi vertikal maupun horizontal. Dengan demikian, penilaitan validitas dengan menggunakan *Fornell-Larcker Criterion* adalah valid.

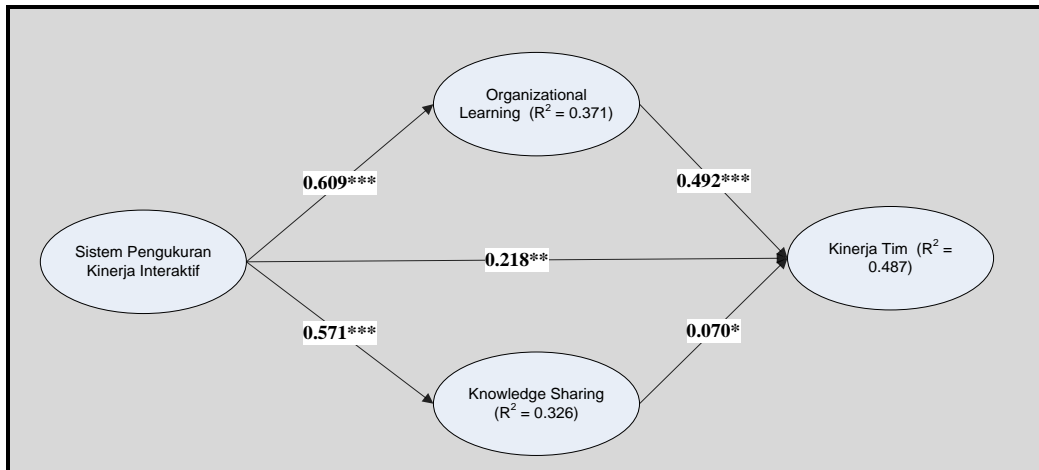
Tabel 4: Fornel-Larcker Criterion

	IPMS	OL	KS	TP
Interactive use of Performance measurement system	0.733			
Organisational learning	0.609	0.766		
Knowledge sharing	0.571	0.632	0.783	
Kinerja tim	0.558	0.669	0.506	0.857

Berdasarkan uraian diatas dapat disimpulkan bahwa pengukuran model dengan menilai reliabilitas dan validitas adalah layak. Pembahasan berikutnya adalah pengukuran model struktural.

Pengukuran Model Struktural

Pengukuran model structural dilakukan dengan melihat *beta-path coefficient* dimana seluruh nilai beta bernilai positif pada tingkat signifikansi(p)<10 %. Gambar 2 menunjukkan terdapat pengaruh interaksi satu sistem pengukuran kinerja interaktif dan kinerja tim melalui variable moderasi pembelajaran organisasi .



Gambar 2: Path Analisis

*** Significant at 1%
**significant at 5%
*significant at 10%

Pengujian Hipotesis

Hipotesis 1 menyatakan bahwa ‘*Terdapat hubungan positif antara Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif dan Pembelajaran Organisasi*’. Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja interaktif dan organisational learning ($\beta=0.609$, $t = 6.024$, $p < 0.01$). Sehingga, H_1 diterima.

Hipotesis 2 menyatakan bahwa ‘*Terdapat hubungan positif antara Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif and Sharing Pengetahuan*’. Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja interaktif dan knowledge sharing($\beta=0.571$, $t = 8.092$, $p < 0.01$). Sehingga, H_2 diterima.

Hipotesis 3 menyatakan bahwa ‘*Terdapat hubungan positif antara Pembelajaran Organisasi dan Kinerja Tim*’. Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara pembelajaran organisasi dankinerja tim($\beta=0.492$, $t = 4.150$, $p < 0.01$). Sehingga, H_3 diterima.

Tabel 5. Pengukuran Struktural Model

Dependen Variabel	Independen Variabel			R ²
	IPMS	OL	KS	
Organisational learning	0.609 (6.024)***			0.371
Knowledge sharing	0.571 (8.092)***			0.326
Kinerja tim	0.218 (2.074)**	0.492 (4.150)***	0.070 (0.818)	0.487

*** Significant at 1%

**significant at 5%

*significant at 10%

Hipotesis 4 menyatakan bahwa 'Terdapat hubungan positif antara Sharing Pengetahuan dan Kinerja Tim'. Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa tidak terdapat hubungan positif antara sharing pengetahuan dan kinerja tim ($\beta=0.070$, $t = 0.818$, $p < 0.11$). Sehingga, H_4 ditolak.

Hipotesis 5 menyatakan bahwa 'Terdapat hubungan positif antara Sistem Pengukuran Kinerja Interaktif dan Kinerja Tim'. Pada Tabel 5 menunjukkan bahwa terdapat hubungan positif antara sistem pengukuran kinerja interaktif dan kinerja tim ($\beta=0.218$, $t = 2.074$, $p < 0.01$). Sehingga, H_5 diterima.

5. Kesimpulan, Implikasi dan keterbatasan

Sistem pengukuran kinerja interaktif dimungkinkan akan mendorong anggota organisasi melakukan intensitas komunikasi melalui dialog, debat dan sebagainya (Moulang, 2013; Simons, 1995). Proses evaluasi yang dilakukan dapat membantu organisasi dalam mendorong terbentuknya budaya pembelajaran dalam organisasi serta transfer pengetahuan. Pada organisasi dimana aktivitas pekerjaannya berdasarkan proyek, maka pembelajaran organisasi dan sharing pengetahuan akan dapat meningkatkan kinerja tim. Berdasarkan preposisi tersebut, penulis ingin menguji bagaimana sistem pengukuran kinerja interaktif dapat meningkatkan kinerja tim melalui pembelajaran organisasi dan sharing pengetahuan.

Untuk menjawab tujuan penelitian tersebut, penulis melakukan survey study pada tenaga akuntan yang bekerja di kantor akuntan publik. Pemilihan akuntan publik sesuai dengan karakteristik kerjanya dimana pekerjaan lebih banyak dilakukan oleh tim. Berdasarkan 200 kuesioner yang disebar, penulis memperoleh 89 respon dimana 87 (43.5%) respon tersebut yang dapat diolah menggunakan SmartPLS.

Berdasarkan hasil statistik dengan menggunakan SmartPLS ditemukan bahwa sistem pengukuran kinerja interaktif dapat meningkatkan kinerja tim melalui pembelajaran organisasi. Sebelumnya kami prediksi bahwa tenaga akuntan mempunyai intensitas tinggi dalam transfer pengetahuan antara akuntan senior dan akuntan junior. Namun, pada penelitian ini sharing pengetahuan tidak dapat membantu organisasi dalam meningkatkan kinerja tim. Akan tetapi, hasil penelitian kami sama seperti penelitian yang dilakukan oleh (Choi et al., 2010). Sehingga dapat disimpulkan bahwa sistem pengukuran kinerja interaktif dapat mendorong terbentuknya pembelajaran organisasi dan pembelajaran organisasi dapat meningkatkan kinerja tim.

Tidak ada penelitian yang tidak mempunyai keterbatasan. Pada penelitian ini, penulis juga menyadari bahwa penelitian ini mempunyai keterbatasan. Keterbatasan pertama, lokasi penelitian, penelitian ini lebih banyak mengambil data pada kantor Akuntan publik yang berada di kota besar seperti Jakarta dan Surabaya, khususnya kantor akuntan publik yang mempunyai skala kerja yang cukup besar. Oleh karena itu, untuk mengeneralisasi hasil penelitian ini harus dilakukan hati-hati untuk kantor akuntan publik yang berlokasi di luar daerah Jakarta dan Surabaya karena kedua kota ini merupakan kota terbesar di Indonesia yang mana jasa audit yang mereka lakukan jauh lebih besar dengan kota-kota lainnya di Indonesia. Oleh karena itu, penelitian selanjutnya dapat memperluas pengambilan data ke kota-kota lainnya di Indonesia. Kedua, penelitian ini menggunakan single method yaitu metode kuantitatif yang berupa survey. Informasi yang lebih mendalam mengenai hubungan setiap variable mungkin dapat diperoleh dengan menggunakan metode kualitatif terutama hubungan kenapa sharing pengetahuan tidak dapat meningkatkan kinerja tim. Oleh karena itu, penelitian mendatang dapat

dilakukan dengan menggunakan mixed method untuk memperoleh hasil yang lebih detail atas hubungan variabel tersebut.

Implikasi dari penelitian ini adalah bahwa organisasi yang tipikal bisnisnya berdasarkan proyek, penilaian kinerja tim sangat penting dalam usaha meningkatkan kinerja tim. Untuk melihat sejauh mana kinerja tim yang telah dicapai oleh anggota tim, sistem pengukuran kinerja interaktif sangat tepat dalam mendorong pembelajaran organisasi.

DAFTAR PUSTAKA

- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1999). The role of budgets in organizations facing strategic change: an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 24 No.3, pp. 189-204.
- Adler, P. S., & Chen, C. X. (2011). Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 36 No.2, pp. 63-85.
- Bisbe, J., Batista-Foguet, J.-M., & Chenhall, R. (2007). Defining management accounting constructs: A methodological note on the risks of conceptual misspecification, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32 No.7-8, pp. 789-820.
- Bisbe, J., & Malagueño, R. (2009). The Choice of Interactive Control Systems under Different Innovation Management Modes, *European Accounting Review*, Vol. 18 No.2, pp. 371-405.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 29 No.8, pp. 709-737.
- Bitter, J., van Veen-Berkx, E., Gooszen, H. G., & van Amelsvoort, P. (2013). Multidisciplinary teamwork is an important issue to healthcare professionals, *Team Performance Management*, Vol. 19 No.5/6, pp. 263-278.
- Bock, G.-W., Zmud, R. W., Kim, Y.-G., & Lee, J.-N. (2005). Behavioral intention formation in knowledge sharing: Examining the roles of extrinsic motivators, social-psychological forces, and organizational climate, *MIS Quarterly*, Vol., pp. 87-111.
- Burney, L., & Widener, S. K. (2007). Strategic Performance Measurement Systems, Job-Relevant Information, and Managerial Behavioral Responses--Role Stress and Performance, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 19, pp. 43-69.
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34 No.3-4, pp. 305-321.
- 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*, Vol. 30 No.8, pp. 853-878.
- Chenhall, R. H. (2005). Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 30 No.5, pp. 395-422.
- Choi, S. Y., Lee, H., & Yoo, Y. (2010). The impact of information technology and transactive memory systems on knowledge sharing, application, and team performance: a field study, *MIS Q.*, Vol. 34 No.4, pp. 855-870.
- Chong, K. M., & Mahama, H. (2014). The impact of interactive and diagnostic uses of budgets on team effectiveness, *Management Accounting Research*, Vol. 25 No.3, pp. 206-222.
- de Harlez, Y., & Malagueño, R. (2016). Examining the joint effects of strategic priorities, use of management control systems, and personal background on hospital performance, *Management Accounting Research*, Vol. 30, pp. 2-17.
- Demski, J. S., Fellingham, J. C., Lin, H. H., & Schroeder, D. A. (2008). Interaction between productivity and measurement, *Journal of Management Accounting Research*, Vol. 20 No.1, pp. 169-190.
- Dillman, D. A. (1972). Increasing Mail Questionnaire Response in Large Samples of the General Public, *The Public Opinion Quarterly*, Vol. 36 No.2, pp. 254-257.

- Dyer, J. H., & Nobeoka, K. (2000). Creating and managing a high-performance knowledge-sharing network: the Toyota case, *Strategic Management Journal*, Vol. 21 No.3, pp. 345-367.
- García-Morales, V. J., Jiménez-Barrionuevo, M. M., & Gutiérrez-Gutiérrez, L. (2012). Transformational leadership influence on organizational performance through organizational learning and innovation, *Journal of Business Research*, Vol. 65 No.7, pp. 1040-1050.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 33 No.2-3, pp. 141-163.
- Hall, M. (2011). Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?, *Management Accounting Research*, Vol. 22 No.2, pp. 68-83.
- Hartmann, F., & Slapničar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 34 No.6-7, pp. 722-737.
- Henri, J.-F. (2006). Management control systems and strategy: A resource-based perspective, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 31 No.6, pp. 529-558.
- Hulland, J. (1999). Use of partial least squares (PLS) in strategic management research: A review of four recent, *Strategic Management Journal*, Vol. 20 No.2, pp. 195.
- Jobber, D. (1989). An examination of the effects of questionnaire factors on response to an industrial mail survey, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 6 No.2, pp. 129-140.
- Lee, P., Gillespie, N., Mann, L., & Wearing, A. (2010). Leadership and trust: Their effect on knowledge sharing and team performance, *Management learning*, Vol.
- Libby, T., & Thorne, L. (2009). The influence of incentive structure on group performance in assembly lines and teams, *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 21 No.2, pp. 57-72.
- Moulang, C. (2013). Performance measurement system use in generating psychological empowerment and individual creativity, *Accounting & Finance*, Vol., pp. n/a-n/a.
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007a). How CEOs use management information systems for strategy implementation in hospitals, *Health Policy*, Vol. 81 No.1, pp. 29-41.
- Naranjo-Gil, D., & Hartmann, F. (2007b). Management accounting systems, top management team heterogeneity and strategic change, *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 32 No.7-8, pp. 735-756.
- Perego, P., & Hartmann, F. (2009). Aligning Performance Measurement Systems With Strategy: The Case of Environmental Strategy, *Abacus*, Vol. 45 No.4, pp. 397-428.
- Schulz, M. (2001). THE UNCERTAIN RELEVANCE OF NEWNESS: ORGANIZATIONAL LEARNING AND KNOWLEDGE FLOWS, *Academy of management journal*, Vol. 44 No.4.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: How managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Srivastava, A., Bartol, K. M., & Locke, E. A. (2006). Empowering leadership in management teams: Effects on knowledge sharing, efficacy, and performance, *Academy of management journal*, Vol. 49 No.6, pp. 1239-1251.
- Sturman, M. C., Cheramie, R. A., & Cashen, L. H. (2005). The Impact of Job Complexity and Performance Measurement on the Temporal Consistency, Stability, and Test-Retest Reliability of Employee Job Performance Ratings, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 No.2, pp. 269-283.

- Tost, L. P., Gino, F., & Larrick, R. P. (2013). When power makes others speechless: The negative impact of leader power on team performance, *Academy of management journal*, Vol. 56 No.5, pp. 1465-1486.
- Urbach, N., & Ahlemann, F. (2010). Structural equation modeling in information systems research using partial least squares, *Journal of information Technology Theory and Application*, Vol. 11 No.2, pp. 5-39.
- Van Der Vegt, G. S., & Bunderson, J. S. (2005). Learning and performance in multidisciplinary teams: The importance of collective team identification, *Academy of management journal*, Vol. 48 No.3, pp. 532-547.
- Wang, S., & Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research, *Human Resource Management Review*, Vol. 20 No.2, pp. 115-131.
- Weaver, S. J., Rosen, M. A., DiazGranados, D., Lazzara, E. H., Lyons, R., Salas, E., Knych, S. A., McKeever, M., Adler, L., & Barker, M. (2010). Does teamwork improve performance in the operating room? A multilevel evaluation, *Joint Commission Journal on Quality and Patient Safety*, Vol. 36 No.3, pp. 133-142.
- Yuliansyah, Saputra, A. B., & Alvia, L. (2016). The Leverage of Financing Performance Through Knowledge Sharing Using a System of Interactive Measurement of Performance, *International Business Management*, Vol. 10 No.3, pp. 200-208.
- Yuliansyah, Y., & Khan, A. (2015a). Interactive use of performance measurement systems and the organization's customers-focused strategy: the mediating role of organizational learning, *Problems and Perspectives in Management*, Vol. 13 No.2, pp. 219-229.
- Yuliansyah, Y., & Khan, A. A. (2015b). Strategic Performance Measurement System: A Service Sector And Lower Level Employees Empirical Investigation, *Corporate Ownership and Control*, Vol. 12 No.3, pp. 304-316.