

## Peranan Pengukuran Prestasi Strategik ke Atas Kepuasan Kerja dan Kekuasaan Psikologi dalam Kalangan Pengurus dalam Sektor Automotif

*(The Role of Strategic Performance Measurement on Job Satisfaction and Psychological Empowerment among Managers in the Automotive Sector)*

Haslina Hassan

(Fakulti Pengurusan, Universiti Multimedia)

Amizawati Mohd. Amir

Ruhanita Maelah

(Fakulti Ekonomi dan Pengurusan, Universiti Kebangsaan Malaysia)

### ABSTRAK

*Kajian pasaran mendapati inovasi, kreativiti dan kejuruteraan semula adalah antara faktor-faktor kejayaan kritikal bagi industri automotif yang seharusnya diukur dan dipantau. Faktor-faktor ini adalah sebahagian daripada maklumat yang luas skopnya dalam Sistem Pengukuran Prestasi Strategik (PPS), yang menggabungkan ukuran kewangan dan bukan kewangan. Kajian lepas menunjukkan bahawa PPS telah dilaksanakan dan diamalkan dalam kalangan syarikat-syarikat automotif di Malaysia. Walau bagaimanapun, masih kurang jelas bagaimana sistem ini mampu mempengaruhi tingkah laku individu serta prestasi kakitangan. Oleh itu, kajian ini melihat hubungan antara kesan PPS dengan tahap motivasi, kekuasaan psikologi dan prestasi mereka. Berdasarkan maklum balas daripada 100 orang pengurus jualan automotif, kajian menunjukkan bahawa ukuran kewangan adalah berhubungan secara signifikan dengan kepuasan kerja, kekuasaan psikologi dan prestasi. Sebaliknya, tiada hubungan signifikan bagi ukuran bukan kewangan dilaporkan. Kebimbangan bagi PPS adalah berkaitan dengan peranan ukuran bukan kewangan dalam mempengaruhi prestasi kerja kakitangan. Oleh itu, perbincangan kertas ini dirumuskan dengan implikasi kepada teori dan amalan.*

### ABSTRACT

*Market study has identified that innovation, creativity and reengineering are among the key success factors in the automotive industry that should be measured and monitored. These factors represent the element of broad scope in the Strategic Performance Measurement Systems (PPS) which combine both financial and non-financial measures. Past studies show that PPS has been implemented and practiced by the automotive companies in Malaysia. However, it remains unclear how the systems may influence individual behaviour as well as their performance. Therefore, this study examines the relationship between the effects of PPS on the staff motivation, psychological empowerment and performance levels. Based on a sample of 100 automotive sales managers, the findings reveal that financial measures are significantly related to the managers' job satisfaction, psychological empowerment and performance. On the other hand, no evidence of significant relationship for the nonfinancial measures is found. Concern over PPS is related to the role of nonfinancial measures in influencing the individual's job performance. Hence, the paper is concluded with the implications for theory and practice.*

### PENGENALAN

Sistem pengukuran prestasi yang efektif adalah salah satu faktor penting yang mendokong kejayaan sesebuah organisasi. Ia memainkan peranan penting dalam menterjemahkan strategi syarikat kepada plan tindakan untuk lebih berdaya maju dalam menghadapi persaingan serantau yang semakin liberal dan kompetitif. Sistem ini akan membantu pihak pengurusan mengenal pasti ukuran-ukuran prestasi utama yang selari dengan objektif syarikat dan seterusnya memantau pencapaian petunjuk tersebut (Neely 1999; Otley 1987). Oleh itu sistem pengukuran prestasi perlulah sentiasa dikemas kini selari dengan keadaan/strategi perniagaan semasa bagi memastikan tindakan yang dirancang adalah sentiasa relevan dan selari dengan hasrat syarikat (Anthony & Govindarajan 2007; Chenhall 2005; Eccles 1991; Otley 1999; Tuomela 2005). Sistem pengukuran prestasi adalah sumber maklumat yang

memberi justifikasi pengagihan dan penggunaan sumber, serta maklum balas kepada pelaksanaan usaha-usaha pembaikan berterusan di organisasi. Ia juga memainkan peranan penting dalam membantu pengurus dalam mengawal, mengkomunikasikan dan juga memotivasikan diri setiap kakitangan agar bekerja pada tahap yang terbaik (Nanni, Dixon & Vollmann 1992; Simons 2000; Ubada & Santos 2007).

Terdapat dua sistem pengukuran prestasi iaitu sistem tradisional dan strategik, yang mana sistem tradisional menekankan semata-mata kepada aspek kewangan dan faktor dalaman. Ini bersesuaian dengan peranan sistem maklumat perakaunan ketika itu yang hanya berfungsi sebagai penyedia maklumat kewangan bagi membantu pihak pengurusan (Chenhall 2003). Namun dalam era globalisasi, pendekatan sedemikian adalah kurang sesuai tatkala syarikat perlu bersaing dalam pelbagai sudut merangkumi dari segi inovasi, kompetensi, pembelajaran,

kualiti, aset-aset tak ketara seperti reputasi syarikat serta hubungan dan kepuasan pelanggan (Nixon & Burns 2005) dan termasuklah juga faktor kos. Berbeza dengan sistem pengukuran prestasi tradisional yang bergantung sepenuhnya kepada perspektif kewangan, sistem pengukuran prestasi strategik (PPS) mengintegrasikan segala aspek operasi perniagaan, mengambil kira faktor dalaman dan luaran, kewangan dan bukan kewangan. Ciri-ciri pengukuran dalam PPS berfokus kepada integrasi operasi perniagaan dengan strategi. Dimensi integrasi ini adalah amat penting bukan sahaja untuk membolehkan syarikat bersaing dan berjaya, tetapi juga bagi memastikan ia mampu terus berada di pasaran (Waggoner, Neely & Kennerly 1999).

Kepentingan PPS sebagai alat kawalan pengurusan yang ketara telah menjadikan ia tajuk popular penyelidikan masa kini. Pelbagai aspek PPS telah dikaji. Dalam bidang perakaunan pengurusan, perbincangan adalah lebih cenderung kepada melihat implikasi pengamalan PPS pada tahap organisasi (ctn, Chenhall 2005; Davis & Albright 2004; Henri 2006; Hoque 2004; Ittner, Larcker & Randall 2003). Namun kejayaan sistem pengukuran prestasi bukan sahaja terletak pada struktur dan reka bentuk sistem berkenaan, tetapi juga bergantung kepada sokongan, penglibatan dan komitmen kakitangan. Mereka perlu jelas, faham dan bersetuju dengan pengukuran prestasi yang menghubungkan strategi syarikat dan sasaran kerja mereka (Brignall et al. 1991; Kaplan & Norton 1996). Pengukuran prestasi yang digunakan ini mampu meningkatkan dan juga melemahkan motivasi kakitangan dalam melaksanakan tugas mereka (Lau & Solihin 2005; Neely et al. 1996; Tuomela 2005; Ukko, Tenhunen & Rntanen 2007). Penerimaan mereka adalah amat penting bagi memastikan kejayaan syarikat. Dengan kata lain, sistem pengukuran prestasi perlu mampu menyediakan rangka kerja yang rasional untuk dibentuk dan dilaksanakan dalam membantu pengurus mencapai sasaran dan strategi syarikat. Ia perlulah mencerminkan segala penglibatan semua tahap kakitangan dalam menjalankan tugas mereka. Ini pastinya mempunyai kesan terhadap gelagat kakitangan (Chenhall 2003; Hall 2008; Lau & Solihin 2005). Walau bagaimanapun masih kurang kajian empirikal yang melihat kesan PPS ke atas individu. Menyedari hakikat kejayaan penggunaan sistem kawalan pengurusan adalah berkait rapat dengan penerimaan kakitangan, kajian ini cuba melihat hubungan antara pengamalan PPS dengan tahap motivasi dan psikologi kakitangan, khususnya dalam kalangan pengurus dalam sektor automotif.

Sektor automotif dipilih melihat kesesuaian kajian ini dijalankan serta menyedari pentingnya sektor automotif kepada ekonomi Malaysia. Kepentingan sektor ini adalah jelas apabila kerajaan merangka dasar automotif negara (NAP) yang merupakan plan tindakan pembangunan dalam tahun 2006. Matlamat utama dasar ini adalah menjadikan sektor automotif sebagai sektor yang kompetitif dan berdaya maju (MITI 2010). Pada masa yang sama kerajaan Malaysia juga komited dalam melaksanakan

tanggungjawabnya di bawah ASEAN dan WTO untuk membuka peluang pasaran yang lebih luas kepada negara-negara luar. Persaingan dan cabaran dalam sektor ini adalah begitu sengit sehingga menyebabkan NAP dikaji semula (MITI 2010). Maklum balas pasaran mendapati bahawa inovasi, kreativiti, penciptaan semula serta pembelajaran teknologi adalah faktor kejayaan kritikal dalam sektor ini (Utusan Malaysia 2010) yang perlu dipantau secara serius. Kajian-kajian lepas (Md. Deros, Mohd Yusof & Md. Salleh 2006; Wad 2009) menunjukkan bahawa PPS telah diamalkan dalam sektor automobil ini. Namun perbincangan kajian lepas adalah lebih tertumpu kepada peranan PPS di peringkat organisasi, tanpa mengambil kira pentingnya penerimaan individu kakitangan dalam merealisasikan hasrat syarikat. Justeru itu, kajian ini akan melihat tahap penggunaan dan kesan langsung PPS ke atas gelagat individu, memfokuskan kepada kepuasan kerja dan kekuasaan psikologi pengurus.

Kajian ini memberi beberapa sumbangan penting kepada teori dan praktis. Pertama, dari segi pembangunan ilmu, kajian ini adalah antara yang awal dalam meneliti aspek sistem kawalan pengurusan dalam sektor automotif di Malaysia. Kajian terdahulu dalam sektor ini adalah berorientasikan aspek teknikal dan kejuruteraan. Walhal kejayaan syarikat turut bergantung pada kecekapan dan keberkesanan sistem kawalan pengurusan yang diamalkan. Kajian ini juga menyediakan bukti empirikal kesan penggunaan PPS terhadap warga kerja khususnya di Malaysia memandangkan kajian sebegini masih kurang. Di samping itu, sumbangan kajian kepada teori perakaunan pengurusan melihat kesan PPS ke atas individu. Kajian sebelum ini telah dijalankan di negara barat, dan menurut Chenhall (2003) penerimaan sistem kawalan pengurusan adalah dipengaruhi oleh faktor budaya. Oleh yang demikian, sewajarnya aplikasi teori barat perlu dikaji dengan teliti. Akhir sekali daripada aspek praktikal, kajian dapat memberi pendedahan kepada pihak pengurusan khususnya dalam sektor automotif akan pentingnya pengukuran prestasi berskop luas dan melihat perkaitannya dengan elemen motivasi dan psikologi diambil kira dalam perlaksanaan sistem pengukuran prestasi. Walaupun begitu penemuan kajian ini yang menunjukkan kebergantungan sepenuhnya kepada pengukuran kewangan menimbulkan persoalan yang perlu dikaji.

Bahagian seterusnya akan mengulas kepentingan PPS, kepuasan kerja dan kekuasaan psikologi dalam kalangan pengurus dan diikuti dengan pembangunan hipotesis kajian. Ini diikuti dengan membincangkan kaedah dan penemuan kajian. Manakala, penemuan dan implikasi kajian akan dibincangkan di bahagian akhir artikel ini.

## ULASAN KARYA

### PENGUKURAN PRESTASI STRATEGIK

Perubahan persekitaran yang sangat pantas dan keadaan pasaran yang kompetitif mendorong para penyelidik

menilai semula keberkesanan sistem pengukuran prestasi tradisional. Dalam keadaan semasa, pengetahuan dan kompetensi adalah aset yang paling penting untuk menjamin kemampuan syarikat untuk bersaing (Burns & Nixon 2005; Sohn et al. 2003; Waggoner et al. 1999). Namun begitu kebergantungan sistem pengukuran prestasi tradisional sepenuhnya kepada perspektif kewangan yang bersifat jangka pendek menyebabkan aset-aset ini sukar diambil kira. Pada masa yang sama, kajian dalam bidang sistem kawalan pengurusan dan pengukuran prestasi mendapati pengukuran tradisional seperti keuntungan dan pulangan atas pelaburan tidak lagi mencukupi untuk membantu proses pembuatan keputusan, perancangan dan kawalan operasi dalam persekitaran persaingan yang tinggi (Jusoh, Ibrahim & Zainuddin 2008.). Peranan pengukuran tradisional jelas tercabar oleh kepantasan perubahan teknologi, kitaran hayat produk yang semakin pendek dan inovasi dalam operasi pengeluaran (Chenhall & Langfields-Smith 2007). Tambahan pula, kurang kebergantungan terhadap buruh langsung, peningkatan intensiti modal, peningkatan sumbangan modal intelek dan juga dari sumber tidak ketara yang lain, menyebabkan konsep pengukuran tradisional yang bergantung sepenuhnya kepada perspektif pengukuran perakaunan, bermotifkan kewangan dan berorientasikan prestasi jangka pendek menjadi tidak sesuai.

Menurut Abdul-Kader dan Luther (2008), sistem kawalan yang digunakan mestilah berskop luas, mampu mengambil kira semua faktor kejayaan syarikat. Pendapat ini turut disokong oleh penyelidik lain yang menekankan perlunya sistem maklumat yang membolehkan syarikat mengenal pasti plan strategi dan tindakan yang berpotensi membawanya ke arah kejayaan (Ittner et al. 2003; Grafton, Lillis & Widener 2010; Jayayeri & Scapens 2008). Oleh itu, pengukuran prestasi seharusnya mengambil kira segala petunjuk mencakupi aspek operasi perkilangan, pasaran dan pembangunan syarikat. Sistem pengukuran prestasi yang berkesan seharusnya mampu mengawasi perancangan jangka panjang dan kejayaan syarikat.

PPS menjelaskan penetapan sasaran dan pengalihan sumber bagi perancangan jangka pendek, komunikasi strategi, penyelarasan matlamat jabatan dan individu terhadap strategi menghubungkan ganjaran dan prestasi dan menyediakan maklum balas untuk pembelajaran organisasi. Ini adalah penting kerana konsep yang mendasari PPS adalah untuk memastikan wujudnya nilai pembelajaran berterusan dalam organisasi sebagai pemangkin daya saing. Tambahan lagi, Chenhall (2005) berpendapat bahawa sistem PPS membantu dalam membentuk strategi dengan memformulasikan dan melaksanakan strategi di samping memastikan bahawa rantai nilai bertepatan dengan strategi. Ini dapat dilaksanakan memandangkan PPS adalah satu sistem yang mengumpul dan menyediakan maklumat pengurusan dalam bentuk kewangan dan bukan kewangan, yang meliputi pelbagai perspektif, dalaman dan luaran. Gabungan faktor-faktor ini akan membentuk satu set pengukuran prestasi yang koheren yang membantu menyelaraskan proses pengurusan.

Terdapat beberapa model PPS pasaran seperti kad skorimbangan (*balanced scorecard*, BSC) (Kaplan & Norton 1996), *Tableau de bord*, *General Electric* (Jayayeri & Scapens 2008) dan Pengukuran nilai ekonomi (*economic value measurement*) (Ittner et al. 2003). Antara kesemua model PPS, BSC adalah sistem PPS yang paling popular. Banyak kajian lepas telah melihat penggunaan BSC dan kesannya ke atas prestasi organisasi. Pelbagai isu telah dibincangkan menggunakan BSC sebagai metodologi kajian (Bhagwat & Sharma 2007; Davis & Albright 2004; Hoque & James 2000; Malina & Selto 2001; Jusoh et al. 2008). Bagaimanapun kajian Hall (2008) adalah yang terawal yang melihat kesan BSC terhadap prestasi individu. Idea utama di sebalik kajian ini adalah PPS berperanan meningkatkan prestasi pengurus, yakni semakin komprehensif sesuatu sistem pengukuran prestasi, semakin lengkap maklumat prestasi disediakan kepada pengurus, maka semakin tinggi motivasi dan ini akan membantu pengurus untuk mencapai prestasi yang lebih baik (Chenhall 2005; Malina & Selto 2001). Berdasarkan teori ini, PPS mampu menangani masalah yang wujud dalam sistem pengukuran tradisional. Namun, terdapat beberapa kelemahan dalam PPS itu sendiri yang menghalang PPS daripada mencapai matlamatnya. Oleh yang demikian, perbincangan seterusnya akan memfokuskan kepada kesan langsung PPS ke atas individu dengan memfokuskan kepada tahap kepuasan kerja, kekuasaan psikologi dan prestasinya.

#### KEPUASAN KERJA

Menurut Spector (1997) kepuasan kerja berkaitan dengan perasaan seseorang individu terhadap kerja dan perkara-perkara lain yang bersangkutan dengan kerja. Kepuasan kerja ialah emosi dalaman yang positif, mendorong kepada pencapaian sasaran kerja, kenaikan pangkat, penerimaan ganjaran dan pengiktirafan serta pencapaian matlamat-matlamat yang lain (Locke 1976). Menurut teori psikologi sosial, kepuasan kerja adalah berkait rapat dengan jangkaan keadaan dan kualiti kerja (Hochwater et al. 1999; Lo & Ramayah 2011). Dua orang kakitangan yang mempunyai matlamat dan jangkaan kerja yang berbeza akan mempunyai tahap kepuasan kerja yang berbeza. Jika individu A mempunyai jangkaan yang tinggi terhadap pekerjaan, sukar baginya untuk mencapai kepuasan kerja. Sebaliknya individu B yang mempunyai jangkaan yang lebih rendah akan lebih berkemungkinan mencapai kepuasan kerja. Oleh itu semakin tinggi pencapaian sebenar kerja berbanding jangkaan individu, semakin tinggi kepuasan yang akan dicapai dan begitu juga sebaliknya (Chen & Silverthorne 2008; Lau & Solihin 2005).

Menurut Nerkar et al. (1996) kepuasan kerja adalah merangkumi kepuasan dari pelbagai bidang. Dengan menggabungkan teori psikologi dan sosiologi, beliau menekankan terdapat tiga aspek kepuasan kerja. Pertama, kepuasan memainkan peranan penting dalam proses pelaksanaan tugas. Kemampuan untuk mencapai



sasaran kerja adalah satu faktor kepuasan kerja. Kedua, kepuasan sosial iaitu melihat kepada interaksi dalam organisasi. Sekiranya hubungan antara individu dengan pihak atasan, bawahan dan rakan sekerja adalah tidak baik, prestasi kerja individu juga didapati menurun. Ini adalah implikasi negatif timbul daripada ketidakpuasan kerja. Akhir sekali, kepuasan egosentrik iaitu berkaitan dengan tanggapan pulangan ataupun manfaat yang akan diperoleh oleh individu itu sendiri. Ini selalunya dikaitkan dengan kepuasan penerimaan insentif dan ganjaran. Park dan Deitz (2006) adalah antara pengkaji yang telah mengukur kepuasan kerja. Dalam kajian ini, mereka melihat perkaitan antara kepuasan kerja dengan kualiti kerja jurujual. Jurujual yang memiliki kemahiran penyesuaian jualan yang tinggi, digabungkan dengan kemahiran lain seperti pandai berinteraksi dengan pelanggan, kompeten dan berpengetahuan luas mengenai produk yang dijual didapati mempunyai pengaruh positif ke atas prestasi jualan mereka. Kualiti kerja yang baik dalam kalangan para jurujual ini juga berhubung secara positif dengan perhubungan mereka dengan rakan kerja, para pengurus dan pihak pentadbir. Rumusan daripada kajian ini menunjukkan pentingnya kualiti kerja dalam mempengaruhi prestasi kerja, yang mana seterusnya mencetuskan kepuasan kerja dalam diri individu. Pengkaji lain (Hochwater et al. 1999; Mohr & Puck 2007; Neckar, Mc Grath & Macmillian 1996; Pitts 2009; Valentine et al. 2009) juga sependapat tentang wujudnya perkaitan antara kepuasan kerja dengan prestasi.

Namun pada masa yang sama, terdapat penemuan yang mencabar kesahihan hubungan ini. Contohnya, kajian mendapati kepuasan kerja mempunyai kesan negatif kepada kesejahteraan diri individu, berkait dengan kelesuan kerja dan kecurian serta sabotaj (Quinn & Spreitzer 1997). Berbeza pula dengan penemuan Bowling (2007) yang mendapati tidak wujud hubungan antara kepuasan kerja dengan prestasi. Dalam kajian Bowling, responden melihat aspek kepuasan bukan dari aspek prestasi kerja, sebaliknya dari segi memenuhi keperluan kepimpinan organisasi. Hubungan yang tidak konsisten ini mungkin disebabkan oleh perbezaan definisi dan pengukuran bagi mengukur kepuasan kerja. Bowling (2007) mengukur kepuasan kerja menggunakan teknik analisis meta dengan menggabungkan keputusan pengukuran daripada kajian-kajian lepas. Kebanyakan kajian mencadangkan kepuasan kerja diukur menggunakan pengukuran agregat. Lau dan Solihin (2005) dan Lo dan Ramayah (2011) sebagai contoh mengukur kepuasan kerja daripada empat faktor iaitu kepuasan terhadap kerja, kepuasan terhadap penyelia, kepuasan terhadap rakan sekerja serta kepuasan ganjaran/kenaikan pangkat. Maka tahap kepuasan kerja adalah hasil gabungan tahap kepuasan bagi keempat-empat faktor tersebut. Sementara kajian yang lain pula seperti Chen dan Silverthorne (2008) serta Park dan Deitz (2006) melihat setiap item kepuasan adalah tidak bersandar antara satu dengan yang lain dan mengukur kepuasan kerja sebagai satu komponen pengukuran. Perbezaan kaedah

pengukuran ini mungkin menjadi punca kepada penemuan yang berbeza.

Daripada segi kawalan pengurusan, kajian empirikal ke atas kepentingan kepuasan kerja dalam mempengaruhi keberkesanan pengamalan sistem kawalan masih lagi kurang. Walaupun terdapat banyak kajian melihat keberkesanan sistem pengukuran prestasi, hanya Lau dan Solihin (2005) yang pernah melihat kesan penggunaan pengukuran kewangan dan bukan kewangan ke atas kepuasan kerja. Hasil kajian menunjukkan kedua-dua bentuk pengukuran sama penting, tiada perbezaan antara pengukuran kewangan dengan bukan kewangan dalam mempengaruhi kepuasan kerja. Menggunakan penemuan Lau dan Solihin (2005), kajian ini cuba melihat kesan PPS ke atas kepuasan kerja pengurus jualan dalam sektor automotif Malaysia dan seterusnya melihat implikasinya ke atas prestasi.

#### KEKUASAAN PSIKOLOGI

Pemeriksaan atau kekuasaan psikologi merupakan satu peningkatan tahap penyertaan kakitangan dalam melaksanakan tanggungjawab mereka (Ergeneli, Ari & Metin 2007). Ia juga mengambil kira tanggapan kakitangan sejauh mana mereka diberi kuasa untuk menggunakan inisiatif dan pertimbangan mereka sendiri dalam melaksanakan tugas. Kekuasaan psikologi bukanlah sesuatu yang dilaksanakan oleh pihak pengurusan ke atas kakitangannya, sebaliknya ia adalah penyediaan minda dan motivasi dalaman kakitangan itu sendiri dalam menjalankan tugas mereka. Menurut Siegall dan Gardner (2000) dan Spreitzer (1995) kekuasaan ini merangkumi empat elemen kognitif. Elemen pertama adalah makna ataupun nilai yang diletakkan oleh seseorang kakitangan ke atas sesuatu tugas berdasarkan piawaian yang mereka tetapkan sendiri. Kedua, persepsi mereka atas kompetensi ataupun kemampuan dan kemahiran diri mereka dalam melaksanakan tugas. Penentuan diri (*self determination*) adalah elemen yang ketiga iaitu ia mengukur tahap keyakinan diri individu bahawa mereka mempunyai pilihan dalam memulakan dan melaksanakan tugas-tugas mereka. Akhir sekali adalah kesan iaitu tahap di mana individu itu percaya bahawa tindakan yang mereka pilih mampu mempengaruhi prestasi kerja (Siegall & Gardner 2000; Spreitzer 1995).

Tinjauan terhadap kajian lepas menunjukkan bahawa kekuasaan psikologi telah diterima sebagai faktor penting dalam pengurusan. Ia adalah asas dalam membina keberkesanan dalam pengurusan organisasi dan tingkah laku apabila maklumat dan kuasa dikongsi bersama (Keller & Dansereau 1995). Kebebasan menggunakan budi bicara dan kebijaksanaan kakitangan dalam menghadapi satu-satu situasi kerap kali didapati meningkatkan prestasi mutu kerja. Penemuan lepas antaranya mendapati bahawa kekuasaan psikologi berjaya:

1. meningkatkan kapasiti penyelesaian masalah dalam kalangan kakitangan (Klagge 1998);

2. membantu kakitangan menyedari kemampuan mereka sepenuhnya (Klagge 1998);
3. meningkatkan kecekapan, inovasi dan kepimpinan dalam kalangan kakitangan (Quinn & Spreitzer 1997);
4. mengurangkan kadar pusing ganti dan masalah ponteng dalam kalangan kakitangan (Quinn & Spreitzer 1997); dan
5. mempercepatkan respon terhadap permintaan pelanggan serta memberi idea-idea baru yang lebih kreatif (Chow et al. 2006).

Secara umumnya kakitangan yang mempunyai kekuasaan psikologi dilihat lebih komited terhadap tugas dan mereka sentiasa memperbaiki dan mempertingkatkan cara pelaksanaan tugas secara berterusan. Walau bagaimanapun, Quinn dan Spreitzer (1997) mendapati terdapat tiga cabaran utama dalam memperkasakan kekuasaan psikologi iaitu masalah birokratik, konflik di pelbagai tahap, dan kesuntukan masa yang kerap berlaku khususnya dalam organisasi bersaiz besar.

Penggunaan PPS dilihat dapat memperkukuhkan kekuasaan psikologi pengurus yang mana dengan adanya maklumat komprehensif, ia dijangka dapat membantu para pengurus dan kakitangan dalam proses pengurusan, dan seterusnya mempengaruhi pencapaian organisasi. Hall (2008) mengkaji hubungan sistem pengukuran prestasi komprehensif dengan prestasi pengurus dengan mengambil kira kekuasaan psikologi sebagai pemboleh ubah perantara. Hasil kajian menunjukkan bahawa sistem pengukuran prestasi komprehensif mempunyai pengaruh ke atas kekuasaan psikologi dan seterusnya memberi kesan positif ke atas prestasi. Sementara kajian lain (Chow et al. 2006; Ergeneli et al. 2007) turut mendapati kekuasaan psikologi memainkan peranan penting dalam mempertingkatkan prestasi individu. Melihat kepentingan kekuasaan psikologi ke atas individu, kajian ini akan menggunakan pemboleh ubah ini untuk melihat hubungannya dengan PPS dalam kalangan pengurus jualan dalam sektor automotif.

#### PEMBENTUKAN HIPOTESIS

Persaingan dalam pasaran yang kompetitif memerlukan maklumat pengukuran prestasi yang komprehensif bagi membantu para pengurus dalam memantau, mengawal dan membuat keputusan berkaitan dengan operasi syarikat. Dengan adanya maklumat sebegini pengurus itu sendiri akan berasa lebih yakin dalam melaksanakan tugas dan tanggungjawab mereka yang mana ia mempengaruhi kognitif dan motivasi mereka. Sehubungan dengan itu, kajian ini akan melihat perkaitan langsung antara PPS dengan prestasi, kepuasan kerja dan kekuasaan psikologi para pengurus.

#### PENGUKURAN PRESTASI STRATEGIK DAN PRESTASI

Menurut Hall (2011) pemahaman mengenai hubungan antara PPS dengan prestasi adalah amat penting memandangkan tujuan pelaksanaan setiap sistem kawalan pengurusan adalah untuk memperbaiki prestasi kakitangan dan organisasi. PPS pada dasarnya adalah satu mekanisme yang menekan, memantau dan memastikan hubungan yang selari antara objektif dengan usaha syarikat, menggunakan petunjuk kerja yang sepadan. Pelaksanaan PPS yang baik dilihat mampu membawa kepada prestasi yang cemerlang (Simons 1987; Govindarajan 1988). Malina dan Selto (2001) menyokong teori ini dengan kajian lapangan yang mendapati bahawa keberkesanan PPS menghubungkan objektif strategik organisasi dan usaha kakitangan menggunakan pengukuran yang berskop luas mampu meningkatkan prestasi syarikat. Menggunakan rangka kerja kad skorimbangan, Malina dan Selto (2001) mendapati bahawa PPS yang direka dengan baik dan disampaikan secara berkesan akan mendorong pengurus untuk mematuhi objektif syarikat melalui peningkatan penunjuk kerja. Seterusnya, keyakinan terhadap PPS tersebut disokong oleh peningkatan kecekapan dan keuntungan prestasi perniagaan.

Banker, Potter dan Srinivasan (2000) pula mengkaji hubungan antara penggunaan pengukuran bukan kewangan dalam pelan insentif untuk rangkaian hotel. Kajian yang menilai kemampuan pengukuran bukan kewangan seperti kepuasan pelanggan dalam meningkatkan prestasi perniagaan, mendapati penggunaan pengukuran bukan kewangan menyediakan hubungan sebab-dan-akibat yang lebih jelas berbanding pengukuran berbentuk kewangan. Namun daripada segi implikasinya ke atas prestasi, tiada bukti peningkatan prestasi serta-merta ditunjukkan. Sebaliknya, peningkatan prestasi kewangan dan bukan kewangan syarikat berlaku selepas beberapa tahun pengamatan. Ini menunjukkan pengukuran bukan kewangan adalah pengukuran utama untuk prestasi masa hadapan. Maka dalam memastikan kemapanan syarikat, prestasi kerja perlulah diukur menggunakan gabungan ukuran kewangan bersifat jangka pendek dan ukuran bukan kewangan bersifat jangka panjang.

Sementara dalam kajian lain yang melihat hubungan antara PPS dengan prestasi individu, bukti empirikal (cth, Hall 2008 2011; Lau & Solihin 2005) menunjukkan elemen pengukuran dalam PPS itu sendiri mempunyai kesan motivasi dan kognitif kepada diri setiap warga kerja. Penemuan Hall (2008) membuktikan bahawa maklumat yang komprehensif dalam PPS mampu menjelaskan maklumat operasi dan strategi perniagaan agar pihak pengurusan lebih memahami peranan dan tanggungjawab mereka untuk mencapai prestasi yang lebih baik. Oleh itu, dijangkakan bahawa:

H<sub>1</sub>: Pengukuran prestasi strategik berhubung secara positif dengan prestasi pengurus.

#### PENGUKURAN PRESTASI STRATEGIK DAN KEPUASAN KERJA

Kajian dari pelbagai bidang termasuk undang-undang, politik organisasi dan perakaunan pengurusan (Grygoryev & Karapetrovic 2005; Longo & Mura 2008) mencadangkan bahawa prosedur kawalan yang jelas dan tepat akan memberi kesan ke atas tingkah laku. Dalam hal ini, PPS adalah satu prosedur kawalan yang menepati ciri-ciri tersebut dengan mengukur semua dimensi aktiviti menggunakan pelbagai bentuk ukuran yang menjadikan hubungan antara objektif dengan usaha kerja lebih telus. Kaplan (1983) menjelaskan perlunya sistem pengukuran prestasi yang komprehensif yang menggabungkan ukuran kewangan dan bukan kewangan. Ini memandangkan sukarnya untuk melaksanakan perancangan kerja dan seterusnya melaporkan keuntungan perniagaan dalam tempoh setahun. Keuntungan ekonomi sebenarnya adalah hasil daripada usaha yang berterusan daripada pelbagai sudut antaranya melalui sikap kepimpinan, kerjasama, inovasi, kreativiti, pembelajaran dan menepati cita rasa pelanggan. Pastinya pengukuran kewangan tidak mampu mengukur segala aspek tersebut. Namun, keseimbangan antara ukuran kewangan (i.e. berskop jangka pendek) dan bukan kewangan (i.e. berskop jangka panjang) dalam PPS dapat memperbaiki keadaan dengan menilai usaha kerja dengan lebih tepat (Hoque, Mia & Alam 2001; Kaplan & Norton 1996). Kesepadanan antara pengukuran dan nilai-nilai kerja ini mempunyai kaitan dengan motivasi (Tietjen & Myers 1998). Kajian Lau dan Solihin (2005) turut membuktikan ukuran kewangan dan bukan kewangan adalah sama pentingnya kepada kepuasan kerja. Sistem pengukuran prestasi yang tepat dan penyediaan maklumat yang lengkap ini mampu memberi impak positif ke atas motivasi dan kepuasan kerja setiap individu. Berdasarkan pendapat ini, kajian ini menjangkakan bahawa:

H<sub>2</sub>: Pengukuran Prestasi Strategik berhubungan secara positif dengan kepuasan kerja.

#### KEPUASAN KERJA DAN PRESTASI PENGURUS

Kepuasan kerja adalah penting kerana ianya merupakan ukuran nilai yang diletakkan oleh seseorang kakitangan ke atas pekerjaan yang dilakukannya. Menurut Strauss (1966) tahap motivasi adalah berhubungan secara positif dengan tahap produktiviti kakitangan. Pandangan ini turut disokong oleh kajian-kajian (Hochwater et al. 1999; Mohr & Puck 2007; Pitts 2009; Valentine et al. 2009) berikutnya menyatakan bahawa kepuasan kerja yang tinggi akan menghasilkan prestasi kerja yang baik. Kebiasaannya kakitangan yang mencapai kepuasan kerja akan memberi mutu kerja yang baik, selari dengan perasaan dalaman mereka yang positif. Ini seterusnya menunjukkan impak yang baik ke atas prestasi kerja. Sebaliknya mereka yang tidak mencapai kepuasan kerja akan memberi mutu dan prestasi kerja yang negatif. Ini mendukung teori motivasi yang menyatakan apabila wujud kepuasan kerja, motivasi akan meningkat dan seterusnya menggalakkan

kakitangan untuk mencapai prestasi yang tinggi (Tietjen & Myers 1998). Berdasarkan pandangan ini, dijangkakan bahawa:

H<sub>3</sub>: Kepuasan kerja berhubungan secara positif dengan prestasi pengurus.

#### PENGUKURAN PRESTASI STRATEGIK DAN KEKUASAAN PSIKOLOGI

Hasil kajian Quinn dan Spreitzer (1997) mendapati empat faktor yang mempengaruhi pembentukan persekitaran kekuasaan kerja yang kondusif serta memastikan ianya mampu dikekalkan. Faktor pertama adalah visi yang jelas dan mencabar di mana individu yang merasakan tahap kekuasaan yang tinggi adalah individu yang memahami visi pengurusan atasan serta arah strategik organisasi. Mereka berkemampuan menjalankan tugas tanpa perlu menunggu arahan daripada pihak atasan. Faktor kedua adalah keterbukaan dan kerja berkumpulan. Untuk individu merasakan kekuasaan, mereka mestilah merasakan diri mereka adalah sebahagian daripada budaya korporat yang menekankan nilai modal insan dalam organisasi tersebut. Kekuasaan bagi kakitangan adalah apabila mereka merasakan bahawa setiap kakitangan dalam unit mereka boleh bekerjasama untuk menyelesaikan masalah dan idea yang dikemukakan adalah penting dan diambil serius. Faktor seterusnya adalah disiplin dan kawalan yang mana setiap kakitangan memahami skop dan tanggungjawab mereka serta rakan sekerja yang lain. Persekitaran ini penting bagi mereka memahami situasi kerja yang membenarkan mereka membuat keputusan atau sebaliknya. Tanpa asas kawalan yang nyata, dikhuatiri akan timbul kekeliruan dalam pelaksanaan tugas. Akhir sekali adalah aspek galakan dan keselamatan yang mana kakitangan yakin dan percaya bahawa majikan akan sentiasa memberi galakan dan sokongan untuk mereka terus berkembang dan berdaya maju.

Dalam hal ini, PPS berperanan sebagai satu mekanisme kawalan pengurusan bagi menyokong dan memastikan wujudnya persekitaran yang membina kekuasaan psikologi. Perkaitan jelas antara pengukuran kerja dengan objektif syarikat membantu peningkatan pemahaman mengenai misi dan hala tuju syarikat. Maklumat sebegini adalah penting terutamanya kepada pihak pengurus dalam merangka rancangan kerja dan segala aspek yang berkaitan bagi menepati objektif syarikat (Brignall et al. 1991; Chenhall 2005; Kaplan & Norton 1996). Maklumat PPS yang lengkap itu dengan sendirinya menyediakan maklumat mengenai sasaran dan pencapaian prestasi kerja membolehkan mereka mengatur kerja tanpa perlu menunggu arahan daripada pihak atasan (Lockett & Eggleton 1991). Sistem pengukuran prestasi yang diamalkan juga perlu mengukur inisiatif kakitangan untuk bekerja secara berkumpulan, bekerjasama dan sentiasa kreatif dan inovatif bagi memajukan syarikat. Quinn dan Spreitzer (1997) juga sependapat mengenai pentingnya hubungan antara pengukuran dengan pemberian ganjaran. Pemantauan dan penilaian ini akan membuktikan



kesungguhan pihak majikan dalam memastikan kakitangan sentiasa berdaya maju Oleh itu, PPS yang bercirikan skop maklumat yang luas dan kepelbagaian bentuk pengukuran dapat membantu dalam membina persekitaran yang menyokong kekuasaan psikologi dalam diri kakitangan (Hall 2008). Berdasarkan faktor-faktor ini, maka hipotesis berikut dibentuk:

H<sub>4</sub>: Pengukuran Prestasi Strategik berhubungan secara positif dengan kekuasaan psikologi.

#### KEKUASAAN PSIKOLOGI DAN PRESTASI PENGURUS

Individu yang mempunyai kekuasaan psikologi dijangkakan mampu mencapai prestasi kerja yang baik berbanding mereka yang tidak mempunyai kekuasaan psikologi. Ini adalah kerana kekuasaan psikologi meningkatkan inisiatif berterusan dari aspek gelagat pengurus untuk meningkatkan pencapaian nilai kerja mereka (Chow et al. 2006; Ergeneli et al. 2007; Hall 2008; Haris, Wheeler & Kacmar 2009). Penentuan diri menghasilkan usaha yang berterusan dan kemampuan yang tinggi dalam menyesuaikan diri dalam situasi yang sentiasa berubah dan mampu membentuk strategi yang lebih baik. Prestasi kerja akan meningkat apabila seseorang pengurus itu yakin bahawa dia mempunyai kuasa untuk menentukan cara pelaksanaan tugas. Ini bertepatan dengan teori motivasi yang menyatakan apabila wujud kekuasaan psikologi dalam diri seseorang kakitangan, ianya akan meningkatkan prestasi kerja mereka (Collins 1992). Oleh itu, hipotesis seterusnya adalah:

H<sub>5</sub>: Kekuasaan psikologi berhubungan secara positif dengan prestasi pengurus.

## METODOLOGI KAJIAN

### SAMPEL KAJIAN

Data untuk kajian ini dikutip melalui soal selidik untuk mendapatkan persepsi pengurus jualan mengenai PPS dan kesannya ke atas motivasi dan psikologi mereka. Pengurus jualan dipilih sebagai responden bagi kajian ini memandangkan pencapaian prestasi sektor automobil sering dikaitkan dengan bilangan kenderaan yang terjual. Malahan Persatuan Automobil Malaysia menyatakan bahawa ukuran bilangan unit kenderaan yang terjual adalah penunjuk utama prestasi syarikat (MAA 2010; The Star 2011). Oleh itu sebagai pengurus jualan, mereka berada dalam kedudukan yang lebih memahami pengamalan serta pelaksanaan PPS dalam organisasi mereka. Kerangka pensampelan kajian adalah pengurus cawangan ataupun wakil penjual di syarikat automotif di sekitar Lembah Kelang. Berdasarkan portal dan direktori syarikat-syarikat automotif di laman sesawang, terdapat 25 syarikat automotif yang beroperasi di Malaysia. Kajian hanya tertumpu di kawasan Lembah Kelang memandangkan kesemua syarikat beroperasi di sini, di mana terdapat 88 buah cawangan jualan serta 427 wakil

penjual. Daripada jumlah 250 soal selidik yang dihantar, sejumlah 100 soal selidik berjaya dikumpulkan, yang mana 60% daripada responden bekerja di organisasi milik tempatan, 30% bekerja di firma hak milik usaha sama tempatan dan asing dan selebihnya di firma milik asing. Jadual 1 menunjukkan profil responden yang telah menjawab soal selidik kajian ini.

JADUAL 1. Profil responden

Ciri Reponden	Jumlah	Peratusan (%)	
Jantina	Laki-laki	76	76
	Perempuan	24	24
Tahap Pendidikan	SPM/STPM	15	15
	Diploma	40	40
	Sarjan Muda	38	38
	Sarjana	4	4
	Profesional*	3	3
Pengalaman kerja	≤ 5 tahun	4	4
	6 – 10 tahun	19	19
	11 – 15 tahun	54	54
Tempoh memegang jawatan sekarang	≤ 5 tahun	23	23
	6 – 10 tahun	52	52
	11 – 15 tahun	26	26
	≥ 16 tahun	16	16
	≥ 16 tahun	6	6

Nota: \*Berkelayakan profesional perakaunan seperti ACCA, MICPA dsb.

### PENGUKURAN PEMBOLEH UBAH

Pengukuran Prestasi Strategik (PPS) diukur menggunakan instrumen yang dibangunkan oleh Hoque et al. (2001) berdasarkan pengukuran kewangan dan bukan kewangan yang telah dikenal pasti oleh Kaplan dan Norton (1996). Ianya telah digunakan oleh pengkaji-pengkaji lepas, antaranya, Hoque dan James (2000), Lau dan Sholihin (2005) dan Jusoh et al. (2008). Bagaimanapun pengukuran ini telah diubah suai bertepatan dengan matlamat kajian untuk melihat penggunaan PPS bagi mengukur prestasi individu. Instrumen ini mengandungi 19 item, lima item berbentuk kewangan dan selebihnya bukan kewangan. Menggunakan skala likert, di antara 1 (sangat tidak diambil kira) sehingga 5 (sangat diambil kira), responden perlu memberi pandangan sejauh mana setiap item diambil kira dalam menilai prestasi mereka. Analisis faktor telah dijalankan secara berasingan ke atas pengukuran kewangan dan bukan kewangan seperti yang dilakukan oleh Lau dan Sholihin (2005). Hasilnya, seperti yang dilaporkan dalam Jadual 2, menunjukkan satu item pengukuran bukan kewangan iaitu varian kecekapan buruh digugurkan kerana faktor bebanannya kurang daripada 0.55. Ujian kebolehppercayaan setiap komponen pemboleh ubah adalah melebihi nilai *Cronbach alpha* 0.60.

JADUAL 2. Hasil ujian analisis faktor

Item	Faktor bebanan	Eigenvalues	Peratus Varians	Cronbach Alpha
PENGUKURAN PRESTASI STRATEGIK				
1. Kewangan		2.04	40.76	0.63
• Hasil jualan	0.75			
• Pertumbuhan jualan	0.69			
• Pendapatan operasi	0.60			
• Aliran tunai	0.58			
• Kos operasi	0.57			
2. Kepuasan Pelanggan		2.78	19.84	0.80
• Penghantaran tepat masa	0.81			
• Bilangan kritikan pelanggan	0.79			
• Pegangan pasaran	0.75			
• Masa tindak balas pelanggan	0.67			
• Kajian kepuasan pelanggan	0.65			
3. Proses Dalaman		2.54	18.20	0.69
• Ketepatan ramalan	0.73			
• Tempoh tempahan/penghantaran	0.71			
• Peratusan kerosakan	0.64			
• Produktiviti kakitangan	0.58			
• Keefisienan penggunaan sumber	0.56			
4. Pembelajaran dan Pembangunan		2.12	15.12	0.75
• Tempoh pemasaran produk	0.86			
• Latihan kemahiran kakitangan	0.85			
• Kadar pusing ganti kakitangan	0.65			
KEPUASAN KERJA				
		2.67	38.13	0.76
• Kepuasan kerja menyeluruh	0.70			
• Hubungan dengan kakitangan lain	0.66			
• Pembayaran gaji	0.60			
• Penyelarasan pentadbiran	0.60			
• Polisi syarikat	0.60			
• Peluang kenaikan pangkat	0.59			
• Keselamatan kerja	0.59			
KEKUASAAN PSIKOLOGI				
1. Makna/Nilai kerja		2.78	34.73	0.82
• Bebas menentukan cara kerja	0.88			
• Autonomi dalam menentukan cara kerja	0.85			
• Mampu menentukan cara kerja	0.82			
• Mahir dalam melaksanakan kerja	0.57			
2. Pilihan/Penentuan Diri		2.56	31.97	0.83
• Kerja saya adalah sangat penting	0.85			
• Kerja saya mempunyai kesan peribadi	0.82			
• Kerja saya amat penting pada diri saya	0.80			
• Kesan kerja saya adalah besar	0.60			
PRESTASI PENGURUS				
		3.95	43.87	0.84
• Kerjasama	0.73			
• Penyiasatan	0.71			
• Penilaian	0.69			
• Perwakilan	0.68			
• Penyelarasan	0.66			
• Perancangan	0.65			
• Prestasi keseluruhan	0.65			
• Perundingan	0.61			
• Pemilihan kakitangan	0.55			



Kepuasan kerja diukur menggunakan pengukuran yang diadaptasikan oleh Park dan Deitz (2005) dari Churchill, Ford dan Walker (1976). Instrumen yang terdiri daripada 7 item ini meminta responden menilai kepuasan kerja mereka menggunakan skala likert, yang menggunakan nilai 1 (sangat tidak puas hati) hingga 5 (sangat puas hati). Hasil ujian analisis faktor dalam Jadual 2 menunjukkan kesemua item membentuk satu komponen pengukuran pemboleh ubah kepuasan kakitangan dengan nilai kebolehppercayaan Cronbach alpha 0.76.

Kekuasaan psikologi diukur menggunakan skala 12-item Spreitzer (1995). Skala ini mengandungi tiga item bagi setiap komponen dalam kekuasaan psikologi yang terdiri daripada elemen makna/nilai kerja, kompetensi, pilihan/penentuan diri dan kesan. Skala ini telah digunakan oleh pengkaji-pengkaji lepas seperti Ergeneli et al. (2007) dan Hall (2008). Responden diminta memberi pandangan mengenai kekuasaan psikologi menggunakan skala likert 5, dari 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju). Hasil ujian analisis faktor bagaimanapun menggugurkan 4 item iaitu berkeyakinan untuk melakukan kerja, mempunyai kuasa kawalan di tempat kerja, yakin dengan keupayaan diri dan mempunyai pengaruh signifikan di kawasan kerja kerana faktor bebanannya masing-masing kurang daripada 0.55. Daripada 8 item yang tinggal, dua komponen faktor terhasil. Komponen pertama dinamakan nilai kerja yang terdiri daripada item-item makna/nilai kerja yang telah diguna pakai oleh pengkaji lepas (Ergeneli et al. 2007; Hall 2008). Komponen kedua adalah pilihan/penentuan diri yang sama seperti penemuan kajian lepas. Kedua-dua komponen ini masing-masing mempunyai nilai kebolehppercayaan 0.82 dan 0.83 (rujuk Jadual 2).

Seterusnya, prestasi pengurus diukur menggunakan sembilan dimensi pengukuran yang dibangunkan oleh Mahoney, Jerdee dan Carroll (1965) dan telah banyak digunakan dalam kajian lepas (cth, Brownell 1982; Brownell & McInnes 1986; Hall 2008; Otley & Pollanen 2000). Prestasi pengurus dinilai dari aspek perancangan, penyiasatan, penyelarasan, penilaian, pengawasan, pemilihan kakitangan, perundingan dan perwakilan, dan juga prestasi keseluruhan. Responden diminta menilai prestasi mereka menggunakan skala Likert 5 dari 1 (sangat di bawah purata) hingga 5 (sangat di atas purata). Hasil ujian analisis faktor dalam Jadual 2 menunjukkan kesemua item membentuk satu komponen pengukuran pemboleh

ubah prestasi pengurus dengan nilai kebolehppercayaan Cronbach alpha 0.84. Seterusnya Jadual 3 menunjukkan analisis deskriptif bagi pemboleh ubah-pemboleh ubah kajian.

JADUAL 3. Hasil ujian analisis deskriptif

Pemboleh ubah	Bilangan item	Julat teoretikal	Julat sebenar	Sisihan piawai
Pengukuran Prestasi Strategik (PPS)				
• Kewangan	5	1-5	3.00-5.00	0.40
• Kepuasan Pelanggan	5	1-5	2.60-5.00	0.54
• Proses Dalaman	5	1-5	2.80-4.80	0.51
• Pembelajaran dan Pembangunan	3	1-5	2.00-5.00	0.55
Kepuasan Kerja	7	1-5	3.14-5.00	0.39
Kekuasaan Psikologi				
• Makna/Nilai Kerja	4	1-5	3.00-5.00	0.46
• Pilihan/Penentuan Diri	4	1-5	3.00-5.00	0.43
Prestasi Pengurus	9	1-5	3.11-5.00	0.42

## PENEMUAN KAJIAN

Hubungan korelasi yang positif dan signifikan bagi komponen PPS kewangan, kepuasan pelanggan dan proses dalaman menunjukkan komponen ini adalah merupakan konstruk pengukuran prestasi strategi. Penemuan ini adalah selari dengan teori kad skorimbangan yang dibangunkan oleh Kaplan dan Norton. Namun hubungan tidak signifikan antara komponen pembelajaran dan pembangunan dengan komponen PPS yang lain; malahan berhubung dengan secara negatif dengan PPS pengukuran kewangan adalah bercanggah dengan teori kad skorimbangan. Ini menunjukkan kemungkinan kurangnya kepentingan elemen pembelajaran dan pembangunan di dalam komponen penilai prestasi strategik berbanding dengan komponen yang lain dalam kalangan jurujual automotif di Malaysia. Ini turut disokong dengan hubungan yang tidak signifikan dan negatif antara PPS pembelajaran dan pembangunan dengan pemboleh ubah kepuasan kerja, kekuasaan psikologi dan juga prestasi pengurus.

JADUAL 4. Korelasi

Pemboleh ubah	1	2	3	4	5	6	7
1. PPS Kewangan	1						
2. PPS Kepuasan Pelanggan	.413**	1					
3. PPS Proses Dalaman	.255*	.254*	1				
4. PPS Pembelajaran dan Pembangunan	-.103	.141	.354**	1			
5. Kepuasan Kerja	.851**	.352**	.223*	-0.97	1		
6. Kekuasaan Psikologi - Makna/Nilai kerja	.684**	.290**	.275**	-0.39	.595**	1	
7. Kekuasaan Psikologi - Pilihan/Penentuan Diri	.537**	.329**	.184	-0.16	.534**	.513**	1
8. Prestasi Pengurus	.549**	.374**	.275*	-0.32	.547**	.503**	.483**

\*p &lt; 0.05; \*\*p &lt; 0.001

PENGUJIAN HIPOTESIS

Bagi menguji hipotesis kajian, analisis regresi berganda telah digunakan. Secara khusus, Hipotesis 1 hingga 5 masing-masing telah diuji dengan persamaan regresi (1) hingga (5) berikut:

$$PERF_i = \alpha + \beta_1 FIN_i + \beta_2 CUST_i + \beta_3 INT_i + \beta_4 LDEV_i + \varepsilon \quad (1)$$

$$JSAT_i = \alpha + \beta_1 FIN_i + \beta_2 CUST_i + \beta_3 INT_i + \beta_4 LDEV_i + \varepsilon \quad (2)$$

$$PERF_i = \alpha + \lambda_1 JSAT_i + \varepsilon \quad (3)$$

$$EMPm_i = \alpha + \beta_1 FIN_i + \beta_2 CUST_i + \beta_3 INT_i + \beta_4 LDEV_i + \varepsilon \quad (4a)$$

$$EMPsd_i = \alpha + \beta_1 FIN_i + \beta_2 CUST_i + \beta_3 INT_i + \beta_4 LDEV_i + \varepsilon \quad (4b)$$

$$PERF_i = \alpha + \gamma_1 EMPm_i + \gamma_2 EMPsd_i + \varepsilon \quad (5)$$

iaitu,

$PERF_i$  = prestasi pengurus  $i$ ;

$JSAT_i$  = kepuasan kerja pengurus  $i$ ;

$EMPm$  = kekuasaan psikologi-makna pengurus  $i$ ;

$EMPsd$  = kekuasaan psikologi-penentuan diri pengurus  $i$ ;

$\alpha$  = terma konstan;

$\beta$  = anggaran koefisien bagi pemboleh ubah penjelas PPS yang berkaitan;

$\lambda$  = anggaran koefisien bagi JAST;

$\gamma$  = anggaran koefisien bagi pemboleh ubah penjelas kekuasaan yang berkaitan;

$FIN_i$  = PPS kewangan bagi pengurusan  $i$ ;

$CUST$  = PPS kepuasan pelanggan;

$INT$  = PPS proses dalaman;

$LDEV$  = PPS pembelajaran dan pembangunan; dan

$\varepsilon$  = terma ralat.

Jadual 5 melaporkan hasil analisis regresi yang dinyatakan dalam persamaan (1) hingga (5). Keputusan analisis regresi bagi H3 dan H5 membuktikan bahawa kepuasan individu kakitangan adalah berkait rapat dengan prestasi mereka. Dalam kedua-dua hipotesis ini, kesan kepuasan kerja dan kekuasaan psikologi setiap pengurus jualan dalam industri automobil berhubung secara positif dan signifikan dengan prestasi. Penemuan ini adalah konsisten dengan kajian-kajian lepas (Chow et al. 2006; Mohr & Puck 2006; Valentine et al. 2009; van Veen-Dirks 2010) yang mendapati bahawa tahap motivasi kakitangan yang tinggi berhubung secara positif dengan prestasi kerja mereka.

JADUAL 5. Keputusan analisis regresi

Pemboleh ubah bebas	Koefisien	Nilai-p
H1: Pengukuran Prestasi Strategik berhubung secara positif dengan prestasi individu.		
• PPS Kewangan (FIN)	$\beta_1$	0.893
• PPS Kepuasan Pelanggan (CUST)	$\beta_2$	0.027
• PPS Proses Dalaman (INT)	$\beta_3$	0.050
• PPS Pembelajaran dan Pembangunan (LDEV)	$\beta_4$	-0.061
$R^2 = 0.273, F = 10.284, p < 0.01$		
H2: Pengukuran Prestasi Strategik berhubung secara positif dengan kepuasan kerja.		
• PPS Kewangan (FIN)	$\beta_1$	0.843
• PPS Kepuasan Pelanggan (CUST)	$\beta_2$	0.001
• PPS Proses Dalaman (INT)	$\beta_3$	0.023
• PPS Pembelajaran dan Pembangunan (LDEV)	$\beta_4$	-0.019
$R^2 = 0.713, F = 62.620, p < 0.01$		
H3: Kepuasan kerja berhubung secara positif dengan prestasi		
• Kepuasan Kerja (JSAT)	$\lambda_1$	0.895
$R^2 = 0.800, F = 396.618, p < 0.01$		
H4a: Pengukuran Prestasi Strategik berhubung secara positif dengan kekuasaan psikologi–maksud		
• PPS Kewangan (FIN)	$\beta_1$	0.660
• PPS Kepuasan Pelanggan (CUST)	$\beta_2$	-0.007
• PPS Proses Dalaman (INT)	$\beta_3$	0.105
• PPS Pembelajaran dan Pembangunan (LDEV)	$\beta_4$	-0.008
$R^2 = 0.456, F = 6221.729, p < 0.01$		
H4b: Pengukuran Prestasi Strategik berhubung secara positif dengan kekuasaan psikologi–penentuan diri		
• PPS Kewangan (FIN)	$\beta_1$	0.485
• PPS Kepuasan Pelanggan (CUST)	$\beta_2$	0.126
• PPS Proses Dalaman (INT)	$\beta_3$	0.006
• PPS Pembelajaran dan Pembangunan (LDEV)	$\beta_4$	0.014
$R^2 = 0.273, F = 10.284, p < 0.01$		
H5: Kekuasaan psikologi berhubung secara positif dengan prestasi		
• Kekuasaan Psikologi – Maksud (EMPm)	$\gamma_1$	0.415
• Kekuasaan Psikologi – Penentuan Diri (EMPsd)	$\gamma_2$	0.340
$R^2 = 0.421, F = 36.995, p < 0.01$		

Seterusnya melihat kepada hubungan langsung PPS dalam mempengaruhi prestasi pengurus (H1), kepuasan kerja (H2) dan kekuasaan psikologi (H4). Keputusan bagi H1 menunjukkan hanya PPS kewangan yang mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan prestasi pengurus. Namun, tiada hubungan signifikan dapat dibuktikan bagi ketiga-tiga dimensi pengukuran yang lain yang merupakan ukuran bukan kewangan. Walaupun keputusan ini bercanggah dengan kajian lepas (Chenhall 2005; Davis & Akbriht 2004; Hoque et al. 2001; Malina & Selto 2001), namun corak penemuan ini adalah konsisten dengan keputusan kajian (Burgess, Ong & Shaw 2007; Mohd Amir, Nik Ahmad & Mohamad 2010; Yean, Zailani & Keng 2006) yang dijalankan di Malaysia.

Bagi H2 yang menguji hubungan antara kepuasan kerja pengurus dengan prestasi, keputusan analisis regresi juga menunjukkan hanya PPS kewangan mempunyai hubungan positif dan signifikan dengan kepuasan kerja. Penemuan ini adalah jelas berbeza dengan penemuan kajian Lau dan Solihin (2005) yang mendapati kedua-dua bentuk pengukuran PPS, kewangan dan bukan kewangan adalah sama penting dalam mempengaruhi kepuasan kerja individu. Corak hubungan yang sama juga ditemui apabila menguji H4, yang mana hanya PPS kewangan sahaja yang berperanan dalam mempengaruhi kekuasaan psikologi para pengurus dalam kedua-dua aspek menentukan nilai/maksud kerja dan pilihan diri. Kajian sebelum ini (Hall 2008) yang menunjukkan keperluan pengukuran strategik yang menggabungkan pengukuran kewangan dan bukan kewangan bagi mempengaruhi kekuasaan psikologi individu, juga tidak disokong dalam kajian ini. Secara keseluruhannya, hanya H3 dan H5 yang disokong dan diterima dalam kajian ini.

#### PERBINCANGAN DAN IMPLIKASI KAJIAN

Kajian melihat peranan pengukuran prestasi strategik (PPS) dalam meningkatkan kepuasan kerja, kekuasaan psikologi dan prestasi pengurus. Penemuan kajian ini menyokong kajian lepas yang mendapati kepuasan kerja (Mohr & Park 2006; Pitts 2009; Valentine et al. 2009) dan kekuasaan psikologi (Ergeneli et al. 2007; Hall 2008; Haris et al. 2009) berhubungan positif dengan prestasi individu. Namun penemuan kajian menunjukkan bahawa elemen PPS strategik yang terdiri daripada gabungan pengukuran berbentuk kewangan dan bukan kewangan tidak mempunyai kesan yang sama ke atas motivasi dan psikologi pengurus jualan dalam sektor automotif di Malaysia. Elemen pengukuran kepuasan pelanggan, produktiviti dan pembelajaran tidak mempunyai kesan yang signifikan ke atas diri dan prestasi para pengurus. Hanya elemen kewangan yang mempunyai pengaruh signifikan.

Pergantungan kepada pengukuran kewangan mungkin disebabkan oleh ukuran sebegini adalah lebih mudah diukur dan objektif berbanding pengukuran bukan kewangan (Chow & Van der Stede 2006). Tambahan pula, amalan sering mengaitkan prestasi yang

baik dengan peningkatan pelaporan untung dan/atau pengurangan kos dalam kalangan industri menjadikan pengukuran kewangan sebagai ukuran yang dominan (Mohd Amir 2008). Ini adalah antara sebab yang mendorong persekitaran kerja di Malaysia masih lagi bergantung penuh dengan pengukuran tradisional yang berbentuk kewangan walaupun kelemahan sistem ini telah dibincangkan secara meluas di dalam kajian ilmiah.

Penemuan kajian ini mempunyai implikasi terhadap teori dan praktikal. Dari segi teori, kajian ini membuktikan bahawa pengukuran prestasi tradisional masih lagi diamalkan. Walaupun kelebihan PPS adalah jelas namun penekanan terhadap pengukuran kewangan yang bersifat jangka pendek masih lagi meluas. Ini memberi ruang bagi kajian seterusnya melihat apakah faktor dan cabaran yang menghalang pelaksanaan PPS di Malaysia. Sementara dari segi praktikal, penilaian prestasi yang cenderung kepada pengukuran kewangan mungkin perlu dilihat secara lebih serius. Lebih ketara lagi, tatkala inovasi, kreativiti dan pembelajaran dikenal pasti sebagai faktor kejayaan kritikal dalam sektor ini, PPS pengukuran pembelajaran dan pembangunan menunjukkan hubungan yang tidak signifikan dalam memotivasikan dan menilai prestasi pengurus. Malahan hubungan negatif dimensi ini dengan pemboleh ubah lain yang dikaji menunjukkan kebarangkalian dimensi tidak dianggap sebagai faktor kritikal. Berkemungkinan salah satu faktor yang menyebabkan NAP dikaji semula adalah kurangnya penekanan dan pemantauan faktor kejayaan kritikal yang berbentuk bukan kewangan dalam sektor ini. Sehubungan itu, pihak pengurusan khususnya dalam sektor automotif disarankan agar mengkaji semula pelaksanaan sistem pengukuran prestasi yang sedia ada, melihat hubungannya dengan prestasi organisasi, individu serta pencapaian inspirasi dasar automotif nasional.

Walau bagaimanapun, kajian ini memiliki beberapa batasan yang harus diambil kira dalam menilai penemuan kajian. Pertama, data kajian ini adalah berdasarkan persepsi responden. Pengukuran prestasi sendiri (*self rating scale*) pengurus mungkin menyebabkan para pengurus memberikan maklumat yang kurang tepat dalam menilai prestasi mereka. Batasan yang kedua adalah skop kajian yang hanya melihat pengamalan PPS dalam kalangan pengurus jualan yang menghadkan generalisasi penemuan kajian, bukan sahaja kepada sektor yang berbeza, malahan kepada unit/bahagian yang berlainan fungsian dalam sektor automotif sendiri. Seterusnya kadar respons yang rendah menghalang analisis statistik yang lebih canggih. Batasan terakhir adalah perbincangan kajian ini terhadap kepada hubungan langsung antara pemboleh ubah-pemboleh ubah yang dikaji. Batasan-batasan ini dapat diperbaiki dalam kajian akan datang dengan meluaskan liputan kajian. Namun kajian ini menyumbang kepada bidang ilmu dengan membuktikan keunikan persekitaran kerja dalam sesebuah masyarakat itu mampu mempengaruhi penerimaan individu dan seterusnya memberi impak ke atas pelaksanaan dan keberkesanan sistem kawalan pengurusan.

## RUJUKAN

- Abdel-Kader, M. & Luther, R. 2008. The impact of firm characteristics on management accounting practices: a UK-based empirical analysis. *British Accounting Review* 40: 2-27.
- Anthony, R.N. & Govindarajan, V. 2007. *Management Control Systems*. Edisi ke-12. Singapore: McGraw Hill Irwin.
- Banker, R.D., Potter, G. & Srinivasan, D. 2000. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review* 75(1): 65-92.
- Bhagwat, R. & Sharma, M.K. 2007. Performance measurement of supply chain management: A balance scorecard approach. *Computers & industrial engineering* 53: 43-62.
- Bowling, N.A. 2007. Is the job satisfaction-job performance relationship spurious? A meta-analytic examination. *Journal of Vocational Behavior* 71: 167-185.
- Brignall, T.J., Fitzgerald L., Johnston, R. & Silvestro, R. 1991. Performance measurement in service businesses. *Management Accounting*, November: 34-36.
- Brownell, P. 1982. The role of accounting data in performance evaluation, budgetary participation and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research* 20: 12-27.
- Burgess, T.F., Ong, T.S & Shaw, N.E. 2007. Traditional or contemporary? The prevalence of performance measurement system type. *International Journal of Productivity and Performance Management* 56(7): 583-602.
- Chen, J. & Silverthorne, C. 2008. The impact of locus of control, job stress, job performance and job satisfaction in Taiwan. *Leadership & Organization Development Journal* 29(7): 572-582.
- Chenhall, R. H. 2003. Management control systems design within its organizational context: findings from contingency-based research and directions for the future. *Accounting, Organizations and Society* 28(2/3): 127-168
- Chenhall, R.H. 2005. Integrative strategic performance measurement systems, strategic alignment of manufacturing, learning and strategic outcomes: an exploratory study. *Accounting, Organizations and Society* 30: 395-422.
- Chenhall, R.H. & Langfield-Smith, K. 2007. Multiple perspectives of performance measures. *European Management Journal* 25: 266-282.
- Chow, I.H.S., Thamias, W.C.L., Sha, Z. & Hong, J. 2006. The impact of development experience, empowerment, and organizational support on catering service staff performance. *International Journal of Hospitality Management* 25: 478-495.
- Chow, C.W. & Van der Stede, W.A. 2006. The use and usefulness of non-financial performance measures. *Management Accounting Quarterly* 7(3): 1-8.
- Churchill, Jr. G.A., Ford, N.M. & Walker, Jr. O.C. 1976. Organizational Climate and Job Satisfaction in the Sales force. *Journal Marketing Research* 13: 323-332.
- Collins, F. 1982. Managerial accounting systems and organizational control: a role perspective. *Accounting, Organizations and Society* 7: 107-112.
- Davis, S. & Albright, T. 2004. An investigation of the effect of Balanced Scorecard implementation on financial performance. *Management Accounting Research* 15: 135-153.
- Eccles, R. G. 1991. The performance measurement manifesto. *Harvard Business Review* 69: 131-137.
- Ergeneli, A., Ari, G.S. & Metin, S. 2007. Psychological empowerment and its relationship to trust in immediate managers. *Journal of Business Research* 60: 41-49.
- Govindarajan, V. 1988. A contingency approach to strategy implementation at the business-unit level: integrating administrative mechanisms with strategy. *Academy of Management Journal* 31: 828-853.
- Grygoryev, K. & Karapetrovic, S. 2005. An integrated system for educational performance measurement, modelling and management at the classroom level. *The TQM Magazine* 17: 121-136.
- Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement on role clarity, psychological employment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33: 141-163.
- Hall, M. 2011. Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development? *Management Accounting Research* 22: 68-83.
- Haris, K.J., Wheeler, A.R. & Kacmar, K. M. 2009. Leader-member exchange and empowerment: Direct and indirect effects on job satisfaction, turnover intentions and performance. *The Leadership Quarterly* 20: 371-382.
- Henri, J. 2006. Organizational culture and performance measurement systems. *Accounting, Organizations and Society* 31: 77-103.
- Hochwater, W.A., Perrewe, P.L., Ferris, G.R. & Brymer, R.A. 1999. Job satisfaction and performance: The Moderating effects of value attainment and effective disposition. *Journal of Vocational Behavior* 54: 296-313.
- Hoque, Z. 2004. A contingency theory model of the association between strategy, environmental uncertainty and performance measurement: impact on organization performance. *International Business Review* 13: 485-502.
- Hoque, Z. & James, W. 2000. Linking balanced scorecard measures to size and market factors: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* 12: 1-17.
- Hoque, Z., Mia, L. & Alam, M. 2001. Market competition, computer-aided manufacturing and use of multiple performance measures: an empirical study. *British Accounting Review* 33: 23-45.
- Ittner, C.D., Larcker, D.F. & Randall, T. 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial services firms. *Accounting, Organizations and Society* 28: 715-741.
- Jayayeri, M. & Scapens, R.W. 2008. The Business Values Scorecard within BAE Systems: The evaluation of a performance measurement system. *The British Accounting Review* 40: 48-70.
- Jusoh, R., Ibrahim, D.N. & Zainuddin, Y. 2008. The performance consequence of multiple performance measures usage. Evidence from the Malaysian manufactures. *International Journal of Productivity and Performance Management* 57 (2): 119-136.
- Kaplan, R.S. 1983. Measuring manufacturing performance: a new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review* 58(4): 686-705.



- Kaplan, R.S. & Norton, D.P. 1996. *The Balanced Scorecard—Translating Strategy into Action*. Boston, Massachusetts, Harvard Business School Press.
- Keller, T. & Dansereau, F. 1995. Leadership and empowerment: A social exchange perspective. *Human Relationship* 48(2): 127-145.
- Klagge, J. 1998. The empowerment squeeze—views from the middle management position. *Journal of Management Development* 17(7/8): 548-559.
- Lau, C.M. & Sholihin, M. 2005. Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction? *The British Accounting Review* 37: 389-413.
- Lo, M. & Ramayah, T. 2011. Mentoring and job satisfaction in Malaysian SEMs. *Journal of Management Development* 30(4): 427-440.
- Locke, E. 1976. The nature and consequences of job satisfaction. Dlm. *Handbook of Industrial and Organizational Psychology*, edited by M.D. Dunnette 1297-1349. Chicago: McNally.
- Longo, M. & Mura, M. 2008. Stakeholder management and human resources: development and implementation of a performance measurement system. *Corporate Governance* 8: 191-213.
- Malaysian Automotive Association (MAA). 2010. Market Review for 2010 and Outlook for 2011. <http://www.maa.org.my/pdf/market-review-for-2010.pdf>
- Mahoney, T.A., Jerdee, T.H. & Carroll, S.J. 1963. *Development of Managerial Performance: A Research Approach*. Cincinnati: South-Western Publishing Company.
- Malina, M.A. & Selto, F. H. 2001. Communicating and controlling strategy: an empirical study of the effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research* 13: 47-90.
- Ministry of International Trade & Industry (MITI). 2010. Review of National Automotive Policy. Akses di [http://www.miti.gov.my/cms/content.jsp?id=com.tms.cms.article.Article\\_9971dce0](http://www.miti.gov.my/cms/content.jsp?id=com.tms.cms.article.Article_9971dce0)
- Md. Deros, B., Mohd Yusof, S. & Md. Salleh, A. 2006. A benchmarking implementation framework for automotive manufacturing SMEs. *Benchmarking: An International Journal* 13: 396-430.
- Mohd Amir, A. 2008. *Performance Measurement System Design in Service Organizations*. Tesis Ph.D. tidak terbit, Universiti Islam Antarabangsa Malaysia, Kuala Lumpur, Malaysia.
- Mohd Amir, A., Nik Ahmad, N.N. & Mohamad, M. 2010. An investigation on PMS attributes in service organisations in Malaysia. *International Journal of Productivity and Performance Management* 59(8): 734-756.
- Mohr, A.T. & Puck, J.F. 2006. Role conflict, general manager job satisfaction, stress and the performance of IJVs. *European Management Journal* 5: 25-35.
- Nanni, A.J., Dixon, J. R. & Vollmann, T.E. 1992. Integrated performance measurement: management accounting to support the new realities. *Journal of Management Accounting Research* Fall: 1-19.
- Neely, A. 1999. The performance measurement revolution: Why now and what next? *International Journal of Operations and Production Management* 19(2): 205-228.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Gregory, M. & Richards, H. 1996. Performance measurement system design: Should process based approaches be adopted? *International Journal of Production Economics* 46/47: 423-431.
- Nerkar, A.A., Mc Grath, R.G. & Macmillian, I.C. 1996. Three Facets of Satisfaction and their influence on the performance of innovation teams. *Journal of Business Venturing* 11: 167-188.
- Nixon, W.A.J. & Burns, J. 2005. Management control in the 21<sup>st</sup> Century. *Management Accounting Research* 16: 260-268.
- Otley, D.T. 1987. *Accounting Control and Organizational Behaviour*. London: Heinemann.
- Otley, D.T. 1999. Performance management: a framework for management control systems research. *Management Accounting Research* 10: 363-382.
- Otley, D. & Pollanen, R.M. 2000. Budgetary criteria in performance evaluation: a critical appraisal using new evidence. *Accounting, Organizations and Society* 25: 483-496.
- Park, J.E. & Deitz, G.D. 2006. The effect of working relationship quality on salesperson performance and job satisfaction. *Journal of Business Research* 59: 204-213.
- Pitts, D. 2009. Diversity management, job satisfaction and performance. Evidence from U.S. federal agencies. *Public Administration Review* 69: 557-572.
- Quinn, R.E. & Spreitzer, G.M. 1997. The road to empowerment: seven questions every leader should consider. *Organizational Dynamics* 26(2): 37-49
- Siegall, M. & Gardner, S. 2000. Contextual factors of psychological empowerment. *Personnel Review* 29(6): 703-722.
- Simons, R. 1987. Accounting control and business strategy: an empirical analysis. *Accounting, Organizations and Society* 12: 357-374.
- Simons, R. 2000. *Performance Measurement and Control Systems for Implementing Strategy*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Skalli, A., Thodossiou, I. & Vasileiou. 2008. Jobs as Lancaster goods: facets of job satisfaction and overall job satisfaction. *Journal of Socio-Economics* 37(5): 1906-1920.
- Sohn, M.H., You, T., Lee, S.L. & Lee, H. 2003. Corporate strategies, environment forces, and performance measures: a weighting decision support system using the k-nearest neighbour technique. *Expert System and Applications* 25: 292-297.
- Spector, P.E. 1997. *Job Satisfaction: Application, Assessment, Causes and Consequences*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.
- Spreitzer, G.M. 1995. Psychological empowerment in the workplace: dimensions, measurement, and validation. *Academy of Management Journal* 38: 1442-1465.
- Strauss, P. S. (1966). Psychology of the scientist: Job satisfaction and productivity of engineers and scientists. *Perceptual and Motor Skills* 23: 471-476.
- Tang, T.L. & Sarsfield-Baldwin, L.J. 1996. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and a commitment. *SAM Advance Management Journal* 61: 25-31.

- The Star (19/07/2011). MAA revising downwards TIV forecast to 608,000. Akses di <http://biz.thestar.com.my/news/story.asp?file=/2011/7/19/business/9124289&sec=business>
- Tietjen, M. A. & Myers, R. M. 1998. Motivation and job satisfaction. *Management Decision* 36(4): 226-231.
- Ubeda, C.L. & Santos, F.C.A. 2007. Staff development and performance appraisal in a Brazilian research centre. *European Journal of Innovation Management* 10: 109-125.
- Ukko, J., Tenhunen, J. & Rntanen, H. 2007. Performance measurement impacts on management and leadership: perspectives of management and employees. *International Journal of Production Economics* 110: 39-51.
- Utusan Malaysia. 2010. Proton rancang pakatan strategic. 19 Mac. Akses di [http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2010&dt=0319&pub=Utusan\\_Malaysia&sec=Korporat](http://www.utusan.com.my/utusan/info.asp?y=2010&dt=0319&pub=Utusan_Malaysia&sec=Korporat)
- Valentine S., Varca, P. Godkin, L. & Barnett, C. 2009. Positive job response and ethical job performance. *Journal of Business Ethics* 2: 123-133.
- van Veen-Dirks, P. 2010 Different uses of performance measures: The evaluation versus reward of production managers. *Accounting, Organizations and Society* 35: 141-164.
- Wad, P. 2009. The automobile industry of Southeast Asia: Malaysia and Thailand. *Journal of the Asia Pacific Economy* 14:172-193.
- Waggoner, D.B., Neely, A.D. & Kennerly, M.P. 1999. The forces that shape organizational performance measurement systems: an interdisciplinary review. *International Journal of Production Economics* 60/61: 53-60.
- Yean, P.L., Zailani, S. & Keng, L.S. 2006. Understanding factors for benchmarking adoption: new evidence from Malaysia. *Benchmarking: An International Journal* 13(5): 548-565.

Amizawati Mohd Amir  
 Pusat Pengajian Perakaunan  
 Fakulti Ekonomi & Pengurusan  
 Universiti Kebangsaan Malaysia  
 43600 UKM Bangi  
 Malaysia  
 Email: amiza@ukm.my