

PENGARUH PROSES EVALUASI KINERJA TERHADAP KOMITMEN TUJUAN, KEADILAN PROSEDURAL, DAN KINERJA

Dian Wijayanti

Universitas Ma Chung Malang
E-mail: wijayanti.dian@gmail.com

ABSTRAK

Sistem evaluasi kinerja masih menjadi topic yang mendominasi penelitian akuntansi manajemen, dan sistem evaluasi kinerja masih menjadi pusat dalam praktik dan penelitian akuntansi manajemen. Namun, penelitian sistem evaluasi kinerja masih berfokus pada metrik pengukuran kinerja, bukan proses evaluasi kinerja. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh interaksi proses evaluasi kinerja (formalitas dan voice) terhadap komitmen tujuan dan persepsi keadilan dalam proses evaluasi kinerja. Penelitian ini juga menguji pengaruh komitmen tujuan dan persepsi keadilan prosedural terhadap kinerja. Ekperimen dilakukan terhadap 42 mahasiswa untuk menguji pengaruh proses evaluasi kinerja terhadap komitmen tujuan, keadilan prosedural, dan kinerja. Hasil penelitian tidak mendukung hipotesis yang dikembangkan. Faktor konteks evaluasi kinerja dan kemampuan partisipan menjadi alasan hipotesis tidak terdukung.

Key words: proses evaluasi, *formal*, *voice*, komitmen tujuan, keadilan prosedural, kinerja

PENDAHULUAN

Sistem evaluasi kinerja masih menjadi topik yang mendominasi dalam penelitian akuntansi manajemen (Harris dan Durden, 2012). Lebih lanjut Harris dan Durden (2012) menjelaskan bahwa sistem evaluasi kinerja masih menjadi pusat dalam praktik dan penelitian akuntansi manajemen. Otley (1999) mencoba memberikan perspektif yang lebih fokus pada sistem pengendalian secara keseluruhan dengan melihat pengukuran kinerja dan hubungannya dengan kinerja manajemen yang lebih luas. Oleh karena itu topik sistem evaluasi kinerja masih relevan untuk dikaji lebih mendalam dengan tidak hanya melihat aspek pengukuran kinerja saja tetapi juga proses evaluasi kinerja, yang dalam hal ini terkait dengan bagaimana evaluasi kinerja dilakukan oleh atasan.

Sistem evaluasi kinerja pun berkembang tidak hanya mempertimbangkan

informasi finansial atau akuntansi namun juga informasi nonfinansial sebagai pengukuran kinerja. Hal tersebut dikaji oleh Franco-Santos, dkk. (2012) dengan mengembangkan rerangka konseptual untuk memahami konsekuensi sistem pengukuran kinerja kontemporer yang terdiri atas pengukuran kinerja finansial dan nonfinansial dan teori yang mendasari konsekuensi ini. Beberapa penelitian sebelumnya telah mengkaji pengaruh evaluasi kinerja terhadap konsekuensi perilaku individu dari metrik pengukuran yang digunakan. Lau dan Buckland (2001) menguji pengaruh pengukuran kinerja yang melibatkan ukuran finansial terhadap tekanan pekerjaan melalui kepercayaan dan partisipasi. Hasil penelitian Lau dan Buckland (2001) mengisyaratkan bahwa pengukuran kinerja yang menitikberatkan pada pengukuran finansial secara tidak langsung mempengaruhi tekanan pekerjaan melalui kepercayaan dan partisipasi. Lau dan Sholihin (2005) menguji pengaruh

ukuran nonfinansial terhadap kepuasan kerja melalui persepsi keadilan dan kepercayaan. Hasil yang penting pada penelitian Lau dan Sholihin (2005) adalah bahwa pengukuran kinerja nonfinansial memiliki pengaruh terhadap kepuasan kerja yang tidak berbeda dengan pengukuran kinerja finansial.

Hartmann dan Slapnicar (2009, 2012) melihat evaluasi kinerja tidak dari metrik pengukuran kinerja akan tetapi dari proses evaluasi kinerja yang dalam hal ini adalah tingkat formalitas evaluasi kinerja dalam organisasi dan peran partisipasi bawahan (*voice*). Hartmann dan Slapnicar (2009) menguji pengaruh proses evaluasi kinerja, yaitu tingkat formalitas, terhadap kepercayaan melalui persepsi keadilan prosedural dan kualitas umpan balik. Hartmann dan Slapnicar (2012) menambahkan karakteristik dalam proses evaluasi kinerja yaitu tidak hanya tingkat formalitas, namun juga adanya partisipasi bawahan (*voice*). Kedua karakteristik proses evaluasi diuji pengaruhnya terhadap persepsi keadilan prosedural. Hasil penelitian Hartmann dan Slapnicar (2012) menunjukkan bahwa dalam kondisi yang tidak pasti, *voice* lebih signifikan mempengaruhi keadilan prosedural.

Penelitian ini mengikuti penelitian Hartmann dan Slapnicar (2012) yang mengemukakan dua karakteristik proses evaluasi yaitu formalitas evaluasi kinerja dan pentingnya *voice* atau keterlibatan bawahan dalam proses pengambilan keputusan (Libby, 1999) dalam proses evaluasi kinerja. Dalam penelitian ini proses evaluasi kinerja diuji pengaruhnya terhadap komitmen tujuan dan persepsi keadilan prosedural, kemudian dilakukan pengujian pengaruh kedua variabel terhadap kinerja.

Hartmann dan Slapnicar (2012) menguji pengaruh proses evaluasi kinerja terhadap keadilan prosedural di Slovenia dengan menggunakan responden dari satu industri yang sama. Leung (2005) dalam Sholihin dan Pike (2009) mengungkapkan bahwa perkembangan penelitian keadilan prosedural perlu diuji secara *cross-culture*. Hal ini mengisyaratkan bahwa penelitian keadilan prosedural memerlukan pengujian pada konteks dan budaya yang berbeda, dalam hal ini penelitian akan dilakukan di negara yang

berbeda. Pengujian pada konteks dan budaya yang berbeda bertujuan untuk menguji kemampuan generalisasi temuan Hartmann dan Slapnicar (2012).

Penelitian Hartmann dan Slapnicar (2012) meletakkan dasar yang penting dalam pengembangan penelitian evaluasi kinerja dan pengaruhnya terhadap persepsi keadilan prosedural. Penelitian ini mencoba melangkah dengan berkontribusi terkait dengan metoda penelitian, sampel dan pengujian pengaruh proses evaluasi kinerja terhadap variabel lain yaitu komitmen tujuan. Penelitian ini menggunakan metoda yang berbeda dengan Hartmann dan Slapnicar (2012), yaitu dengan menggunakan metoda eksperimen. Hartmann dan Slapnicar (2012) mengungkapkan keterbatasan penelitiannya yaitu, “penelitian ini mempunyai keterbatasan yang teratribusi pada metoda pengumpulan data dan analisis data”. Metoda eksperimen digunakan dalam penelitian ini untuk mengkonfirmasi validitas proksi penelitian Hartmann dan Slapnicar (2012), serta menambah pengujian formal hubungan sebab-akibat antara variabel independen dan dependen.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh interaksi proses evaluasi kinerja (formalitas dan *voice*) terhadap komitmen tujuan dan persepsi keadilan dalam proses evaluasi kinerja. Penelitian ini juga menguji pengaruh komitmen tujuan dan persepsi keadilan prosedural terhadap kinerja. Metoda eksperimen dilakukan untuk memungkinkan mengontrol variabel independen yang akan menyebabkan perubahan pada variabel dependen (Nahartyo, 2012).

Secara teoretis penelitian ini berkontribusi dalam pengujian pengaruh formalitas dan *voice* terhadap komitmen tujuan yang dilandasi adanya indikasi bahwa dalam evaluasi kinerja formal terdapat kejelasan tujuan dan proses komunikasi yang mendukung komitmen individu terhadap tujuan, dan dalam penelitian sebelumnya ditegaskan bahwa partisipasi (*voice*) dapat meningkatkan komitmen tujuan (Sholihin, dkk., 2011; Chong dan Chong, 2002). Terkait dengan kinerja, penelitian ini mencoba menguji pengaruh formalitas dan *voice* dalam evaluasi kinerja terhadap perilaku individu, yaitu komitmen tujuan dan persepsi keadilan

prosedural yang nantinya akan mempengaruhi kinerja. Kontribusi penelitian ini juga akan mendukung rerangka konseptual Franco-Santos, dkk. (2012) dengan memperluas ruang lingkup tidak hanya sistem pengukuran kinerja namun proses evaluasi kinerja yang mempengaruhi kinerja secara tidak langsung. Penelitian ini berkontribusi dalam dunia praktek terkait bagaimana proses evaluasi kinerja dapat mempengaruhi komitmen tujuan dan persepsi keadilan prosedural yang nantinya akan mempengaruhi kinerja.

Artikel ini selanjutnya akan membahas pengembangan teori dan perumusan hipotesis. Bagian ini akan diikuti oleh pembahasan metoda penelitian, analisa data dan hasil, diskusi dan kesimpulan

KAJIAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Formalitas Evaluasi Kinerja

Konstruk formalitas evaluasi kinerja pertama kali dibangun dari penelitian Hartmann dan Slapnicar (2009) yang menguji model hubungan yang terkait dengan sistem evaluasi kinerja yang dipakai oleh atasan dengan kepercayaan bawahan. Konstruk formalitas terkait evaluasi kinerja dikembangkan oleh Hartmann dan Slapnicar (2009) karena menurut mereka penelitian sebelumnya memberikan bukti bahwa sistem evaluasi kinerja memiliki potensi berdampak pada kepercayaan, namun juga menimbulkan pertanyaan mengenai aspek sistem evaluasi kinerja mana yang mempengaruhi kepercayaan dan bagaimana pengaruhnya. Maka, Hartmann dan Slapnicar (2009) menguji dari aspek proses evaluasi kinerja yaitu seberapa formal evaluasi kinerja dilakukan dalam sebuah organisasi.

Proses evaluasi kinerja dalam penelitian ini merujuk pada proses evaluasi dalam penelitian Hartmann dan Slapnicar (2009, 2012). Proses evaluasi kinerja ini dilihat dari formalitas evaluasi kinerja yang dideskripsikan sebagai seberapa banyak obyektivitas (dibandingkan dengan subyektifitas) dalam proses evaluasi kinerja. Atasan yang mengevaluasi kinerja secara informal seringkali memakai target kualitatif daripada kuantitatif, mengukur kinerja berdasarkan

penilaian kualitatif dibandingkan prosedur yang terlacak, dan sering mendasarkan penghargaan berdasarkan penilaian lebih lanjut dibandingkan fakta dokumen (Moers, 2005). Atasan yang mengevaluasi bawahan secara informal cenderung menggunakan target yang bersifat kualitatif misalnya 'lakukan yang terbaik' dibandingkan menggunakan target yang terdokumentasi (Hartmann dan Slapnicar, 2012).

Definisi formalitas dalam penelitian ini mengikuti definisi yang diusulkan Hartmann dan Slapnicar (2009). Pada tingkatan proses evaluasi kinerja yang berbeda, maka formalitas didefinisikan sebagai berikut, (1) terkait penetapan target, yang mengisyaratkan semakin tinggi tingkat formalitas berarti atasan yang menjelaskan atau menetapkan target dalam bentuk kuantitatif dan tertulis, sedangkan penetapan target informal berarti menetapkan target secara implisit, kualitatif dan dikomunikasikan secara informal; (2) terkait pengukuran kinerja, semakin tinggi tingkat formalitas maka lebih membutuhkan pengukuran kinerja obyektif dan kuantitatif dibandingkan pengukuran subyektif dan kualitatif, yang lebih mengarah pada pengukuran kinerja informal; dan (3) terkait penghargaan, tingkat formalitas yang semakin tinggi mengisyaratkan bahwa ada ketetapan atau formulasi dalam menentukan bonus atau penghargaan, sedangkan proses informal lebih menggunakan penilaian pribadi dalam menentukan bonus.

Voice

Hartmann dan Slapnicar (2012) mengusulkan karakteristik kedua dalam proses evaluasi kinerja, yaitu *voice* yang mengarah pada partisipasi bawahan dalam proses evaluasi kinerja. Hartmann dan Slapnicar (2012) mengemukakan karakteristik *voice* dalam proses evaluasi kinerja dengan tujuan untuk meningkatkan konsistensi dan akurasi dalam proses evaluasi kinerja. *Voice* didefinisikan menurut Leventhal (1980) dalam Libby (1999) adalah kemampuan bawahan terlibat dalam proses pengambilan keputusan dengan mengomunikasikan pandangan mereka kepada atasannya. *Voice* dalam penelitian sebelumnya digunakan untuk menguji persepsi keadilan dalam setting penganggaran seperti

yang dilakukan Libby (1999) dan Lindquist (1995).

Voice dikaitkan juga dengan proses penganggaran yaitu adanya partisipasi dalam proses penganggaran. Penelitian mengenai penganggaran partisipatif telah dilakukan selama lebih dari 40 tahun dan memberikan bukti yang tidak konsisten dalam pengaruhnya terhadap kepuasan dan kinerja (Lindquist, 1995; Shield dan Shield, 1998). Oleh karena ketidak konsistenan ini, Lindquist (1995) dan Shield dan Shield (1998) mencoba untuk berfokus pada anteseden penganggaran partisipatif sehingga dapat menjelaskan hubungan penganggaran partisipatif dengan konsekuensinya, antara lain kinerja dan kepuasan.

Partisipasi berkembang tidak hanya dalam konteks penetapan anggaran namun juga konteks pengukuran kinerja finansial dan nonfinansial. Penelitian Sholihin, dkk. (2011) mengembangkan partisipasi tidak hanya dalam penetapan tujuan finansial seperti yang dilakukan Wentzel (2002) namun juga dalam penetapan tujuan nonfinansial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan finansial dan nonfinansial mempengaruhi komitmen tujuan yang dimediasi oleh persepsi keadilan prosedural dan kepercayaan.

Komitmen Tujuan

Tujuan merupakan hasil masa depan yang diharapkan. Proses penetapan tujuan berkaitan dengan kondisi dan hasil yang ingin dicapai (Locke dan Latham, 2006). Tinggi atau beratnya tujuan akan memotivasi karena memerlukan pencapaian lebih besar dan lebih memuaskan dibandingkan tujuan yang mudah. Ketika tujuan dipandang sebagai hal yang penting maka akan menimbulkan komitmen untuk mencapai tujuan.

Komitmen tujuan merupakan ikatan maupun niatan seseorang untuk mencapai tujuan tanpa melihat asal usul tujuan (Locke, dkk., 1988). Dengan demikian komitmen ini dapat diaplikasikan pada semua jenis tujuan, apakah itu yang disusun sendiri, berdasarkan partisipasi maupun tujuan yang ditetapkan orang lain. Locke dan Latham (1990) dalam (Sholihin, dkk., 2011) mendefinisikan

komitmen tujuan sebagai kebulatan tekad untuk mencapai tujuan. Hollenbeck dan Klein (1987) dalam berpendapat bahwa komitmen tujuan merupakan fungsi dari harapan dari pencapaian tujuan dan kemenarikan pencapaian tujuan.

Locke (1996) mengatakan bahwa komitmen tujuan yang tinggi dapat dicapai ketika, 1) individu diyakinkan bahwa tujuan itu penting, 2) individu diyakinkan bahwa tujuan dapat dicapai atau setidaknya ada kemajuan dalam usaha pencapaiannya. Dalam penelitian ini komitmen tujuan timbul karena adanya kejelasan tujuan. Kejelasan tujuan yaitu sejauh mana *outcome* tujuan pekerja dinyatakan dengan jelas dan didefinisikan dengan baik (Sawyer, 1992). Dengan adanya kejelasan tujuan maka individu dapat diyakinkan bahwa tujuan tersebut dapat dicapai sehingga menaikkan komitmen.

Penelitian mengenai komitmen tujuan berkaitan dengan bagaimana proses penetapan tujuan dan pengaruhnya terhadap komitmen tujuan individu. Wentzel (2002) menguji pengaruh persepsi keadilan dalam proses penganggaran terhadap kinerja melalui komitmen tujuan. Penelitian Wentzel (2002) merupakan salah satu penelitian awal yang menguji pengaruh persepsi keadilan prosedural dan distributif dalam proses penganggaran terhadap komitmen tujuan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan proses penganggaran berpengaruh signifikan terhadap komitmen tujuan. Sholihin, dkk. (2011) memperluas penelitian Wentzel (2002) dengan memasukkan unsur penetapan tujuan tidak hanya finansial, namun juga nonfinansial. Hasil penelitian Sholihin, dkk. (2011) menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi dalam penetapan tujuan terhadap komitmen tujuan dimediasi persepsi keadilan prosedural. Sehingga penelitian-penelitian di atas terkait keadilan prosedural mendukung argumen Colquitt, dkk. (2001) bahwa keadilan prosedural mempunyai peran yang penting dalam mempengaruhi perilaku individu dalam organisasi, yaitu kinerja dan komitmen.

Chong dan Chong (2002) menguji efek partisipasi anggaran yaitu komitmen tujuan dan informasi terhadap kinerja manajemen. Chong dan Chong (2002) menggunakan dasar teori *goal-setting* dalam menjelaskan

hubungan partisipasi anggaran dengan komitmen organisasi. Kesempatan yang diberikan bagi bawahan untuk berpartisipasi meningkatkan perasaan kontrol dan keterlibatan dalam proses penganggaran, sehingga dapat meningkatkan komitmen bawahan pada tujuan anggaran.

Berdasarkan penelitian-penelitian tersebut, dapat disimpulkan bahwa komitmen tujuan dipengaruhi oleh bagaimana proses dan karakteristik maupun fitur evaluasi kinerja. Komitmen tujuan merupakan efek motivasional dari sistem pengukuran kinerja yang dapat mempengaruhi kinerja (Chong dan Chong, 2002) dan penggunaan sistem pengukuran kinerja yang tepat dapat memberikan motivasi dalam mencapai tujuan (Franco-Santos, dkk., 2012). Dalam penelitian ini komitmen tujuan dipengaruhi proses evaluasi kinerja yang menitikberatkan pada formalitas evaluasi kinerja.

Kinerja

Kinerja merupakan hasil serangkaian perilaku organisasional, terutama tindakan setiap individu dalam organisasi (Burney dan Widener, 2007). Kinerja juga dapat dikatakan sebagai kinerja individu (manajer) sebagai hasil dari perilaku dan tindakan yang dilakukannya. Penelitian sistem pengendalian manajemen telah berkembang dalam pengujian pengaruh sistem evaluasi kinerja terhadap kinerja (Franco-Santos, dkk., 2012). Seperti yang dikemukakan Ittner dan Larcker (2009) bahwa kinerja organisasi dapat dipengaruhi oleh bagaimana pengukuran kinerja nonfinansial digunakan sebagai evaluasi kinerja.

Beberapa penelitian terkait berikut menguji pengaruh tidak langsung pengukuran kinerja kontemporer terhadap kinerja. Penelitian Burney dan Widener (2007) menguji Strategic Performance Measurement System (SPMS), yang didefinisikan sebagai pengukuran kinerja yang berisi setidaknya dua pengukuran dan terhubung dengan strategi perusahaan, mempengaruhi secara tidak langsung kinerja manajerial dengan mengurangi ambiguitas peran. Begitu juga dengan Hall (2008) menguji sistem pengukuran kinerja komprehensif tidak langsung mempengaruhi kinerja manajerial

dengan mempertinggi *psychological empowerment*, dan kejelasan peran. Supriyadi (2010) menguji penggunaan *Balanced Scorecard* (BSC) mempengaruhi kinerja melalui komitmen organisasi.

Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural merujuk pada konsekuensi psikologis sosial dari variasi keadilan, yang menitikberatkan pada efek prosedur pada penilaian keadilan (Thibaut dan Walker, 1975 dalam Lau dan Moser, 2008). Dijelaskan pula bahwa (1) persepsi keadilan prosedural akan meningkatkan kepuasan, (2) keadilan prosedural adalah penentu yang paling penting dalam pilihan prosedur, dan (3) prosedur pengendalian proses yang tinggi akan membawa pada penilaian keadilan yang tinggi juga. Terkait dengan pengukuran kinerja, bawahan akan menilai evaluasi kinerjanya *fair* jika (1) penilaian kinerja yang berdasar informasi yang akurat dan lengkap, (2) merefleksikan kepentingan jangka panjang, (3) mengandung ketentuan yang menolak penilaian *unfair*, (4) merefleksikan kinerja yang dalam pengendalian, (5) melindungi kepentingannya, dan (6) mengindikasikan perlakuan yang sopan dan pantas (Lau dan Moser, 2008).

Leventhal (1980) dalam Langevin dan Mendoza (2013) mendefinisikan keadilan prosedural “persepsi individu terhadap keadilan komponen prosedur dari sistem sosial yang mengatur proses alokasi. Konsep ini berfokus pada peta kognitif individu dari kejadian yang mendahului distribusi penghargaan dan evaluasi kejadian tersebut”. Lavalenthal (1980) dalam Langevin dan Mendoza (2013) juga mengutarakan enam kriteria persepsi keadilan prosedural. Prosedur akan dipersepsikan adil ketika konsisten sepanjang waktu dan antar individu, terbebas dari bias, akurat, berisi mekanisme untuk memperbaiki keputusan yang salah, melekat dengan konsep moralitas umum, dan mewakili pendapat individu yang terlibat.

Penelitian sebelumnya telah menguji pengaruh keadilan prosedural terhadap perilaku individu yang akan meningkatkan kinerjanya. Namun, pengaruhnya bervariasi baik langsung maupun tidak langsung (Supriyadi, 2010). Keadilan prosedural pada

evaluasi kinerja mempengaruhi kepuasan kerja melalui tingkat kepercayaan terhadap atasan, komitmen organisasi, dan *fairness of outcome* (Lau, dkk., 2008). Model dalam penelitian ini diuji kembali dengan menggunakan subyek yang berbeda untuk menilai generalisasi hasil penelitian oleh Sholihin dan Pike (2009). Hasilnya menunjukkan tidak ada perbedaan dengan penelitian sebelumnya oleh Lau, dkk. (2008). Namun demikian, terdapat hasil yang tidak konsisten pengujian pengaruh pengukuran kinerja pada persepsi keadilan prosedural. Lau dan Buckland (2001) mengatakan bahwa pengukuran kinerja finansial dipandang lebih *fair* dibandingkan nonfinansial karena pengukuran kinerja finansial dianggap lebih obyektif yang terpercaya. Sedangkan Lau dan Moser (2008) mengindikasikan bahwa persepsi keadilan prosedural manajer lebih *fair* pada pengukuran kinerja nonfinansial karena dipandang lebih lengkap dan akurat. Salah satu alasan yang mungkin dari ketidak konsistenan penelitian ini adalah pentingnya proses penilaian kinerja.

Pengembangan Hipotesis

Hartmann dan Slapnicar (2009) mengungkapkan bahwa formalitas evaluasi kinerja terkait dengan penetapan target mengisyaratkan bahwa evaluasi dengan tingkat formalitas tinggi menunjukkan situasi yang dalam hal ini atasan menetapkan target dalam bentuk kuantitatif dan tertulis. Sedangkan evaluasi kinerja yang cenderung informal memiliki target yang implisit dan kualitatif. Formalitas evaluasi kinerja juga terkait dengan penghargaan berbasis kinerja. Evaluasi yang formal cenderung memformulasikan penghargaan dan bonus berdasarkan capaian, dibandingkan memberikan penghargaan dan bonus berdasarkan penilaian personal atasan. Hal ini akan mendorong bawahan untuk mengarahkan komitmennya sesuai dengan target yang ditetapkan secara formal dan semakin meningkatkan komitmen pada tujuan. Evaluasi kinerja dengan target yang jelas berhubungan dengan berkurangnya ambiguitas yang akan mempengaruhi komitmen tujuan (Franco-Santos, dkk., 2012). Tujuan yang jelas (*goal clarity*) diperlukan agar bawahan berkomitmen pada tujuan yang harus dicapai.

Dalam penelitiannya Sawyer (1992) mengemukakan bahwa *goal clarity* berhubungan langsung dengan kepuasan. Maka dalam sebuah proses evaluasi kinerja, diperlukan kejelasan tujuan yang dapat menjadi motivator penting di berbagai jenis pekerjaan.

Voice atau partisipasi dalam evaluasi kinerja menurut teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) dapat menimbulkan komitmen tujuan (Locke, 1968 dalam Sholihin, dkk., 2011). Partisipasi dalam penganggaran dalam beberapa penelitian mempengaruhi komitmen tujuan baik langsung (Chong dan Chong, 2002) maupun tidak langsung melalui persepsi keadilan (Wentzel, 2002). Sholihin, dkk. (2011) mengungkapkan partisipasi dalam penetapan tujuan melibatkan tidak hanya pengukuran finansial namun juga nonfinansial dan mendukung prediksi bahwa partisipasi mempengaruhi komitmen tujuan. Dalam proses evaluasi kinerja yang melibatkan partisipasi bawahan dalam menetapkan tujuan akan meningkatkan perasaan bawahan atas pengendalian dan keterlibatan dalam proses evaluasi dan akan meningkatkan komitmen pada tujuan mereka (Chong dan Chong, 2002).

Evaluasi kinerja yang dilakukan secara formal dengan menetapkan target, pengukuran kinerja dan pemberian penghargaan secara jelas akan meningkatkan komitmen tujuan individu dan akan diperkuat ketika individu dilibatkan dalam proses penetapan tujuan. Oleh karena itu diharapkan ketika evaluasi kinerja diberikan secara formal dan bawahan diberi kesempatan untuk berpartisipasi, maka komitmen tujuan akan semakin tinggi. Berdasarkan uraian tersebut maka hipotesis 1 dinyatakan:

H1: *pada kondisi evaluasi kinerja formal dan terdapat voice individu memiliki komitmen tujuan paling tinggi dibandingkan kondisi lainnya.*

Literatur menjelaskan beberapa prinsip dalam keadilan prosedural antara lain adalah akurasi dan konsistensi (Leventhal, 1976 dalam Hartmann dan Slapnicar, 2012). Pendekatan formal dan informal pada evaluasi kinerja sebenarnya tidak langsung mempengaruhi persepsi keadilan karena adanya efek *trade-off* antara akurasi dan

konsistensi (Hartmann dan Slapnicar, 2012). Penelitian ini menduga bahwa pendekatan formal dalam evaluasi kinerja akan mempengaruhi persepsi keadilan prosedural ketika bawahan diberikan kesempatan berpartisipasi dalam proses evaluasi kinerja. Formalitas akan dapat membantu meningkatkan konsistensi, sedangkan *voice* diharapkan dapat meningkatkan akurasi dalam proses evaluasi kinerja karena adanya keyakinan bahwa bawahan lebih mampu mengendalikan *outcome* proses (Hartmann dan Slapnicar, 2012). Langevin dan Mendoza (2013) juga berpendapat bahwa adanya kesempatan berpartisipasi merupakan alat komunikasi antara bawahan dan atasan yang memungkinkan bawahan untuk bertukar dan mencari informasi dari atasan. *Sharing* informasi dalam partisipasi akan meningkatkan akurasi data yang digunakan dalam proses pengambilan keputusan. Oleh karena itu hipotesis 2 dinyatakan:

H2: pada kondisi evaluasi kinerja formal dan terdapat voice dipersepsikan paling adil dibandingkan kondisi lainnya.

Reviu artikel yang dilakukan Franco-Santos, dkk. (2012) mengungkapkan bahwa penelitian-penelitian sebelumnya menguji pengaruh evaluasi kinerja tidak secara langsung mempengaruhi kinerja individu. Shield, dkk. (2000) meyakini bahwa hubungan proses evaluasi kinerja tidak secara langsung mempengaruhi kinerja. Oleh karena itu melalui komitmen tujuan dan persepsi keadilan prosedural, maka proses evaluasi kinerja akan mempengaruhi kinerja.

Locke, dkk. (1988) berpendapat secara teori dan penelitian empiris mengisyaratkan bahwa terdapat hubungan antara komitmen tujuan dan kinerja. Komitmen tujuan seperti yang telah dipaparkan, merujuk pada sejauh mana individu berkomitmen mencapai tujuan tertentu. Locke, dkk. (1988) mengatakan bahwa individu akan menunjukkan kinerja yang lebih baik ketika mereka menerima dan berkomitmen untuk mencapai tujuan tertentu. Wentzel (2002) mengatakan bahwa ketika sumberdaya terbatas, komitmen terhadap tujuan anggaran menjadi penting ketika produktivitas manajer menentukan apakah organisasi mampu untuk mencapai tujuan finansial. Lebih jauh Wentzel (2002) mengungkapkan bahwa tidak adanya

komitmen pada tujuan organisasi akan mengarahkan pada *outcome* negatif. Oleh karena itu, ketika individu gagal berkomitmen pada tujuan organisasi akan mengakibatkan kinerja yang lebih rendah. Dengan demikian hipotesis 3 dinyatakan sebagai berikut,

H3: komitmen tujuan mempengaruhi kinerja secara positif.

Sejalan dengan penelitian Libby (1999) yang menguji pengaruh *voice* dan *explanation* terhadap kinerja pada penetapan anggaran partisipatif, maka penelitian ini mencoba memperluas penelitian tersebut yaitu dalam ranah proses evaluasi kinerja (formalitas dan *voice*). Libby (1999) menyoroti faktor persepsi keadilan dalam penetapan anggaran partisipatif. Terkait dengan proses, jika proses alokasi sumberdaya dalam penganggaran dipersepsikan adil maka akan meningkatkan kinerja. Proses alokasi dipersepsikan adil ketika bawahan diberi kesempatan untuk menentukan anggaran akhirnya dan ada penjelasan (*explanation*) dari atasan ketika proses pengambilan keputusan tidak dipengaruhi oleh pendapat bawahan. Dengan demikian hipotesis 4 dinyatakan sebagai berikut:

H4: persepsi keadilan prosedural mempengaruhi kinerja secara positif.

METODA PENELITIAN

Desain Eksperimen

Desain eksperimen dikembangkan dari ukuran operasional formalitas dan *voice* yang ditetapkan Hartmann dan Slapnicar (2009) dan Hartmann dan Slapnicar (2012). Eksperimen ini memanipulasi tingkat formalitas dan *voice* yang diharapkan dapat memvalidasi penemuan sebelumnya. Tingkat formalitas dimanipulasi berdasarkan pengertian formalitas yang dikembangkan Hartmann dan Slapnicar (2009). Formalitas terkait penetapan target, pengukuran kinerja, dan penghargaan berbasis kinerja. *Voice* dimanipulasi dengan ada atau tidaknya partisipasi dalam menetapkan tujuan kerja, dan penilaian atasan apakah mempertimbangkan penjelasan bawahan atau tidak. Desain eksperimen yaitu 2x2 *between subject* dengan menempatkan subyek dalam dua kelompok yang berbeda sesuai dengan evaluasi kinerja formal dan informal dan

ditempatkan pada dua ruang yang berbeda. Penempatan kedua kelompok ini dalam ruang yang berbeda terkait dengan peran eksperimenter yang juga berperan sebagai evaluator yang memberikan evaluasi berbeda di setiap ruang. Jadi partisipan dapat merasakan pendekatan formal dan informal ketika mereka dievaluasi. Perlakuan terkait adanya *voice* diacak dalam kedua ruang tersebut. Jadi, dalam satu ruang evaluasi kinerja formal atau informal akan terdapat kelompok yang diberikan kesempatan berpartisipasi dan tidak.

Bentuk tugas eksperimen yang digunakan dalam penelitian ini menggunakan tugas eksperimen yang dikembangkan Fessler (2003), seperti yang juga dilakukan Kusufi (2012). Partisipan diminta mengerjakan sejumlah tugas *problem-solving* berupa permasalahan kendi air (*water-jar*) yang dikembangkan Fessler (2003). Menurut Kusufi (2012), tugas eksperimen Fessler (2003) terbukti cukup rumit yang dapat menggambarkan karakteristik pekerjaan akuntan yang dinilai rumit dan bervariasi.

Kelompok dengan evaluasi kinerja formal saja, tanpa *voice* akan mendapatkan informasi tentang target yang harus dicapai subyek yaitu menyelesaikan tugas sebanyak 15 soal selama satu jam, pengukuran kinerja berdasarkan berapa poin yang diperoleh dan poin akan dikurangi apabila ada soal yang tidak terjawab. Informasi tersebut disajikan secara tertulis sehingga subyek dapat memahami tugas dan bagaimana mereka akan dievaluasi. Kelompok dengan evaluasi kinerja formal dengan *voice* akan diberikan petunjuk tertulis juga mengenai formulasi penghargaan, bagaimana kinerja diukur, namun partisipan diberi kesempatan untuk menuliskan target yaitu berapa poin yang dapat mereka peroleh. Penghargaan yang diberikan kepada kelompok evaluasi kinerja formal diformulasikan mengikuti Lindquist (1995) dengan tujuan memotivasi individu agar dapat mencapai target yang setinggi-setingginya atau akan mendapatkan sanksi kehilangan uang tunai (Lindquist, 1995).

Kelompok dengan evaluasi kinerja informal hanya diberi informasi secara lisan baik yang diberi kesempatan partisipasi maupun tidak mengenai target yang harus

dicapai dalam mengerjakan tugas semaksimal mungkin yang bisa mereka lakukan dalam waktu satu jam. Pengukuran kinerja sesuai dengan penilaian eksperimenter, atau dengan kata lain mereka dinilai berdasarkan subyektifitas eksperimenter. Penghargaan diberikan maksimal sebesar Rp50.000,00 jika mampu mengerjakan semua soal dengan benar, namun tidak ada informasi mengenai formulasi penghargaan. Kesempatan partisipasi diberikan dengan menuliskan target poin yang ingin dicapai.

Untuk mengukur komitmen tujuan dan persepsi keadilan prosedural, peserta eksperimen diminta untuk mengisi kuesioner. Supaya peserta benar-benar merasakan bahwa mereka dalam kondisi seperti dalam pengerjaan tugas layaknya dalam organisasi, maka pemandu eksperimen berperan sebagai atasan yang memberikan tugas kepada bawahan yang dalam hal ini adalah peserta eksperimen. Peserta akan diberikan penghargaan berdasarkan poin soal yang dapat mereka kerjakan yang dikalikan dengan sejumlah uang tunai.

Partisipan

Subyek dalam eksperimen adalah mahasiswa sarjana suatu perguruan tinggi di Malang. Terkait dengan penelitian ini, pemilihan mahasiswa dapat dijustifikasi dengan argumen bahwa peran mahasiswa dalam eksperimen adalah sebagai bawahan yang tugasnya tidak berfokus pada pengambilan keputusan. Untuk meyakinkan bahwa mereka memiliki pemahaman teoretis yang minimal sama dan kemampuan matematika, maka subyek yang diharapkan adalah mereka yang telah menempuh dan lulus mata kuliah matematika ekonomi. Kriteria ini ditentukan karena tugas eksperimen berkaitan dengan soal matematika dan membutuhkan kemampuan matematika yang minimal sama.

Sejumlah 50 mahasiswa berpartisipasi dalam eksperimen namun ada 8 mahasiswa tidak lolos cek manipulasi. Partisipan merupakan mahasiswa semester 2, 4 dan 6 yang bersedia mengikuti eksperimen setelah pengumuman dilakukan seminggu sebelumnya. Dari 42 orang partisipan yang dapat diolah terdapat 17 orang pria (40,5%)

dan 25 orang wanita (59,5%). Selain insentif berdasarkan kinerja tugas, partisipan juga mendapatkan snack, alat tulis, dan kesempatan mendapatkan hadiah tambahan senilai Rp 45.000 sampai dengan Rp 57.000. Hal ini dilakukan untuk meningkatkan motivasi partisipan mengerjakan tugas eksperimen dan benar-benar mengikuti eksperimen dengan serius.

Prosedur

Pelaksanaan eksperimen dibagi menjadi dua kelas dengan waktu yang berbeda, yaitu antara kelas dengan proses evaluasi kinerja formal dan informal. Alasan pemisahan ini terkait dengan perlakuan kedua kelompok yang berbeda terkait dengan penetapan target, penilaian kinerja dan insentif. Kelompok informal diberikan target secara lisan, sedangkan kelompok formal diminta untuk membaca semua ketentuan yang diberikan pada instrumen eksperimen, termasuk ketentuan mengenai target, penilaian kinerja dan insentif yang tertulis.

Partisipan menerima paket instrument, dan diminta mengerjakannya sesuai dengan petunjuk audio dalam waktu yang telah ditentukan. Eksperimen ini dirancang kurang lebih selama 90 menit dari seluruh langkah dan tahapan pelaksanaan eksperimen. Kompensasi akan diberikan sesuai dengan berapa poin yang mereka peroleh dan diberikan sekitar satu minggu setelah pelaksanaan eksperimen.

Variabel Penelitian dan Pengukuran

Variabel independen dalam penelitian ini adalah formalitas evaluasi kinerja yaitu berupa perlakuan, yaitu evaluasi kinerja yang disajikan secara formal dan evaluasi kinerja informal. Dalam perlakuan eksperimen terkait evaluasi kinerja, partisipan dibagi menjadi dua kelompok yaitu partisipan yang menerima evaluasi kinerja formal dan evaluasi kinerja informal. Hartmann dan Slapnicar (2009) mengisyaratkan bahwa dalam evaluasi kinerja harus mencerminkan tiga tahap dalam siklus evaluasi, yaitu penetapan target, pengukuran kinerja dan pemberian penghargaan. Untuk menguji apakah partisipan merasakan perlakuan yang dalam desain eksperimen, maka dilakukan cek manipulasi dengan

menggunakan item pertanyaan evaluasi kinerja formal yang dikembangkan Hartmann dan Slapnicar (2012). Item pertanyaan cek manipulasi evaluasi kinerja formal yaitu, 1) tujuan kerja saya terdokumentasi secara tertulis, 2) penilaian kinerja saya berdasarkan informasi obyektif dari sistem penilaian kinerja, dan 3) insentif saya berdasarkan informasi obyektif.

Variabel independen kedua adalah ada atau tidak *voice* dalam proses evaluasi kinerja. Perlakuan yang dalam eksperimen yaitu ada atau tidak kesempatan individu mengeluarkan pendapat yang terkait dengan proses evaluasi kinerja. Terkait dengan target, partisipan diberi kesempatan untuk menentukan target yang ingin dicapai. Pertanyaan cek manipulasi untuk menguji apakah partisipan memahami perlakuan dalam desain eksperimen, yaitu 'ketika menetapkan tujuan, saya diberi kesempatan memberikan pendapat'.

Komitmen tujuan diukur menggunakan instrumen yang dikembangkan Hollenbeck, William, dan Klein dalam Sholihin, dkk. (2011). Keadilan prosedural diukur dengan menggunakan item pertanyaan yang dikembangkan (Hartmann dan Slapnicar, 2012). Kinerja diukur dari jumlah poin yang dihasilkan masing-masing partisipan dari mengerjakan soal tentang kendi air selama satu jam. Poin yang dihasilkan tidak mempertimbangkan soal yang salah, namun hanya menghitung dari soal yang benar.

ANALISIS DATA DAN HASIL

Uji Statistik

Alat analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah ANOVA untuk menguji hipotesis 1 dan 2. ANOVA digunakan karena variabel independen dalam penelitian ini bersifat kategorikal dan variabel dependen bersifat rasio. ANOVA dipakai dalam penelitian eksperimen karena terdapat perlakuan yang bersifat kategorikal dan peneliti ingin menguji apakah ada perbedaan rata-rata nilai variabel dependen dalam masing-masing kategori (Gudono, 2011).

Hipotesis 3 dan 4 diuji dengan menggunakan analisis regresi. Analisis regresi merupakan teknik statistik yang dapat digunakan untuk menganalisa hubungan antara

variabel dependen tunggal dan beberapa variabel independen (Hair, dkk., 2010). Analisis regresi dipakai dalam pengujian hipotesis 3 dan 4 karena variabel independen dan dependen diukur dengan menggunakan skala metrik.

Statistik Deskriptif

Tabel 1 berikut menggambarkan data demografis partisipan eksperimen berdasarkan kelompok dalam eksperimen.

Tabel 1 Statistik Deskriptif Karakteristik Demografi Partisipan Eksperimen

Demografi		Formal Voice	Formal NoVoice	Informal Voice	Informal NoVoice	Jumlah	Persentase
Usia	18	0	2	1	0	3	7,1%
	19	5	6	4	2	17	40,5%
	20	4	3	0	3	10	23,8%
	21	2	2	2	4	10	23,8%
	22	0	0	2	0	2	4,8%
Semester	2	5	6	5	2	18	42,9%
	4	6	6	0	0	12	28,6%
	6	0	1	4	7	12	28,6%
Jenis Kelamin	Pria	4	6	2	5	17	40,5%
	Wanita	7	7	7	4	25	59,5%
Jumlah Partisipan		11	13	9	9	42	
Nilai Matematika		3,85	3,58	3,31	3,01		
IPK		3,50	3,41	3,30	3,25		
Kinerja		25,82	21,23	19,56	24,78		

Berdasarkan Tabel 1, dapat diketahui bahwa jumlah partisipan yang mendapat perlakuan proses evaluasi formal dan voice (selanjutnya disebut FV) sebanyak 11 orang, proses evaluasi formal dan tanpa voice (selanjutnya disebut FN) sebanyak 13 orang, proses evaluasi informal dan voice (selanjutnya disebut IfV) sebanyak 9 orang dan proses evaluasi informal dan tanpa voice (selanjutnya disebut IfN) sebanyak 9 orang. Jumlah partisipan pria dalam eksperimen sebanyak 17 orang (40,5%) dan partisipan

wanita lebih banyak dibandingkan peserta pria yaitu sebanyak 25 orang (59,5%).

Pengujian Hipotesis

Tabel 2 menunjukkan hasil ANOVA terkait pengujian Hipotesis 1. Hipotesis memprediksi bahwa partisipan pada kondisi evaluasi kinerja FV memiliki komitmen tujuan paling tinggi dibandingkan kondisi lainnya.

Tabel 2 Hasil Uji ANOVA untuk Komitmen Tujuan Di Antara Keempat Kelompok

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	2.625	3	.875	1.130	.349
Within Groups	29.420	38	.774		
Total	32.045	41			

Berdasarkan Tabel 2 hasil uji ANOVA menunjukkan tidak ada perbedaan pada komitmen tujuan yang signifikan secara statistik pada level 0,05 di antara keempat kelompok eksperimen. Dengan demikian hipotesis 1 tidak terdukung.

Tabel 3 menunjukkan hasil ANOVA terkait pengujian Hipotesis 2. Hipotesis memprediksi bahwa partisipan pada kondisi evaluasi kinerja FV memiliki persepsi mengenai keadilan prosedural paling tinggi dibandingkan kondisi lainnya. Berdasarkan

Tabel 3 dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan secara statistik (p -

value>0,05) pada persepsi keadilan prosedural di antara keempat kelompok eksperimen.

Tabel 3 Hasil Uji ANOVA untuk Keadilan Prosedural Di Antara Keempat Kelompok

	Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.594	3	.198	.388	.762
Within Groups	19.395	38	.510		
Total	19.989	41			

Hipotesis 3 dan 4 menguji pengaruh komitmen tujuan dan keadilan prosedural terhadap kinerja tugas. Argumen hipotesis ini yaitu ketika individu gagal berkomitmen pada tujuan organisasi akan mengakibatkan kinerja yang lebih rendah dan jika proses alokasi sumberdaya dalam penganggaran dipersepsikan adil maka akan meningkatkan

kinerja. Hipotesis 3 dan 4 tidak hanya memprediksi pengaruh komitmen tujuan dan keadilan prosedural terhadap kinerja, akan tetapi juga memprediksi arah hubungan tersebut. Berikut ini akan disajikan ringkasan pengujian hipotesis menggunakan analisis regresi dalam tabel 4.

Tabel 4 Ringkasan Regresi Pengujian Pengaruh Komitmen Tujuan dan Keadilan Prosedural Terhadap Kinerja

	Nilai Koefisien	Standar Error	T Value	Level Signifikan
A	16.627	13.126	1.267	.213
Komitmen Tujuan	2.710	2.105	1.287	.206
Keadilan Prosedural	-2.390	2.665	-.897	.375

$R^2 = 4\%$

Berdasarkan Tabel 4. hasil analisis regresi untuk menguji pengaruh komitmen tujuan dan keadilan prosedural terhadap kinerja menunjukkan bahwa pada komitmen tujuan tanda koefisien menunjukkan tanda positif yang berarti komitmen tujuan berpengaruh positif terhadap kinerja. Arah hubungan pengaruh ini sudah sesuai dengan pernyataan Hipotesis 3, akan tetapi arah yang sesuai dengan prediksi Hipotesis 3 tersebut tidak signifikan secara statistik pada level 0,05 sehingga Hipotesis 3 dinyatakan tidak terdukung. Berdasarkan Tabel 4 juga dapat diketahui bahwa pengaruh keadilan prosedural tidak signifikan secara statistik pada level 0,05. Dengan demikian Hipotesis 4 dinyatakan tidak terdukung.

Diskusi

Tidak terdukungnya Hipotesis 1 tidak sejalan dengan pernyataan bahwa formalitas evaluasi kinerja yang tercermin dari

adanya kejelasan target, insentif dan penilaian kinerja dapat mengarahkan individu untuk mencapai tujuan yang telah ditetapkan (Sawyer, 1992). Hasil pengujian Hipotesis 1 ini juga tidak sesuai dengan pernyataan Franco-Santos, dkk. (2012) yang mengatakan bahwa kejelasan evaluasi kinerja berhubungan dengan berkurangnya ambiguitas yang akan mempengaruhi komitmen tujuan. Demikian juga dengan adanya partisipasi (*voice*) dalam penelitian Sholihin, dkk. (2011) mengatakan bahwa partisipasi dalam penetapan tujuan dapat meningkatkan komitmen terhadap tujuan tersebut.

Dari data demografis pada Tabel 1 dapat diketahui bahwa kelompok FV memiliki rata-rata nilai matematika, IPK dan kinerja paling tinggi dibandingkan ketiga kelompok lain. Hasil ini menunjukkan bahwa partisipan dalam kelompok FV sudah memiliki kemampuan akademis yang paling baik dibandingkan ketiga kelompok lain, sehingga partisipan

dapat mencapai target yang sudah ditetapkan kemungkinan bukan karena perlakuan yang diterima akan tetapi faktor personal yang melekat yaitu dalam hal ini adalah kemampuan akademis. Partisipan tidak merasa bahwa tujuan kinerja dicapai bukanlah suatu hal yang perlu diperjuangkan maupun berkomitmen untuk mencapainya. Tujuan dapat tercapai oleh karena mereka mempunyai kemampuan untuk mencapai tujuan yang sudah ditetapkan.

Hasil penelitian Hartmann dan Slapnicar (2012) mengisyaratkan bahwa pemahaman keseluruhan tentang pengaruh desain evaluasi kinerja terhadap persepsi keadilan merupakan hal yang kompleks dan penerapan aktual kriteria keadilan normatif pada sistem pengukuran kinerja tertentu dilakukan tidak secara langsung. Dengan demikian ketika hasil penelitian ini tidak mendukung Hipotesis 2 tentang persepsi keadilan prosedural, dapat dikatakan bahwa konteks yang tepat terkait evaluasi kinerja menjadi pertimbangan untuk menguji apakah proses evaluasi kinerja mempengaruhi persepsi keadilan prosedural.

Penjelasan berikutnya terkait dengan teori *social exchange*. Cropanzano, dkk. (2002) mengatakan bahwa menurut teori *social exchange*, organisasi adalah forum untuk transaksi, atau pertukaran (*exchange*). *Partner* pekerja untuk transaksi ini dipisahkan menjadi dua pihak, yaitu organisasi dan atasan. Cropanzano, dkk. (2002) memakai teori ini untuk memisahkan keadilan prosedural dari keadilan interaksional. Sedangkan dalam penelitian ini, teori *social exchange* dipakai untuk menjelaskan hubungan partisipan dan

peneliti yang merupakan salah satu pengajar di Universitas tempat eksperimen dilakukan. Peran peneliti sebagai pengajar mengakibatkan adanya keharusan bagi partisipan untuk mengerjakan tugas eksperimen yang diberikan, walaupun partisipan yang mengikuti eksperimen dapat dikatakan sebagai partisipan yang sukarela. Adanya hubungan antara mahasiswa dan pengajar mengakibatkan partisipan hanya mengikuti instruksi tanpa memperhatikan bagaimana proses evaluasi kinerja mereka dilakukan.

Hasil pengujian hipotesis 3 yang tidak terdukung tidak konsisten dengan pernyataan Locke, dkk. (1988) yang berpendapat bahwa secara teori dan penelitian empiris mengungkapkan bahwa terdapat hubungan antara komitmen tujuan dan kinerja. Komitmen tujuan seperti yang telah dipaparkan, merujuk pada sejauh mana individu berkomitmen mencapai tujuan tertentu. Locke, dkk. (1988) mengatakan bahwa individu akan menunjukkan kinerja yang lebih baik ketika mereka menerima dan berkomitmen untuk mencapai tujuan tertentu.

Penjelasan yang mungkin mengenai tidak terdukungnya Hipotesis 3 dan 4 adalah kinerja yang dicapai oleh partisipan dalam mengerjakan tugas eksperimen lebih dipengaruhi oleh kemampuan masing-masing individu. Berikut ini adalah analisis tambahan yang menguji pengaruh komitmen tujuan dan keadilan prosedural dengan variabel demografi (IPK, nilai matematika, usia dan semester) sebagai variabel kontrol.

Tabel 5 Hasil Regresi Pengujian Pengaruh Variabel Komitmen Tujuan, Keadilan Prosedural dan Variabel Demografis

	Nilai Koefisien	Standar Error	T Value	Level Signifikan
A	-7.604	61.984	-.123	.903
Usia	.235	2.948	.080	.937
Semester	-.099	1.811	-.055	.957
IPK	-2.103	7.246	-.290	.773
Nilai Matematika	8.314	4.009	2.074	.046
Komitmen Tujuan	1.958	2.257	.868	.392
Keadilan Prosedural	-1.751	2.863	-.612	.545

$R^2 = 20\%$

Berdasarkan Tabel 5 diketahui bahwa variabel nilai matematika memiliki koefisien bernilai positif yang menunjukkan arah positif dan signifikan secara statistik (pada level 0,05). Nilai matematika dalam konteks pengerjaan tugas eksperimen mencerminkan keahlian spesifik yang dimiliki partisipan (Kusufi, 2012). Hasil ini memang tidak dapat dipungkiri mengingat tugas eksperimen adalah menyelesaikan soal matematika, dan partisipan yang mengikuti eksperimen harus memenuhi kriteria lulus mata kuliah Matematika. Dengan demikian variabel nilai matematika sangat relevan menjadi faktor yang mempengaruhi kinerja tugas dalam eksperimen. Keterbatasan penelitian ini adalah tidak menjadikan variabel *skill* sebagai variabel kontrol pada saat pengujian utama, hanya sebagai analisis tambahan.

Kesimpulan, Keterbatasan dan Penelitian Selanjutnya

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh proses evaluasi kinerja (formalitas dan *voice*) terhadap komitmen tujuan dan persepsi keadilan dalam proses evaluasi kinerja. Penelitian ini juga menguji pengaruh komitmen tujuan dan persepsi keadilan prosedural terhadap kinerja. Dengan menggunakan eksperimen terhadap 42 mahasiswa, ekspektasi ini tidak terdukung hasil penelitian, dan faktor yang menjadi penyebab antara lain adalah kemampuan individu yang tercermin dalam proksi nilai matematika.

Hasil dan implikasi harus dipahami dalam konteks keterbatasan yang melekat pada penelitian ini. Pertama, keterbatasan penelitian terletak pada pengaruh proses evaluasi kinerja dalam penelitian ini tidak mempertimbangkan tingkat kesulitan tugas. Kesulitan tugas menjadi faktor penting karena hasil penelitian menunjukkan bahwa faktor kemampuan dan keahlian spesifik mempengaruhi komitmen tujuan dan kinerja.

Kedua, keterbatasan terkait dengan konteks proses evaluasi yang tidak mempertimbangkan faktor ketidakpastian tugas dan toleransi terhadap ambiguitas dapat mempengaruhi persepsi keadilan prosedural seperti yang dilakukan penelitian Hartmann dan Slapnicar (2012), mengingat penelitian ini merujuk pada penelitian tersebut. Hartmann

dan Slapnicar (2012) menguji faktor ketidakpastian tugas dan toleransi terhadap ambiguitas yang berbeda berpengaruh pada hubungan proses evaluasi kinerja dan persepsi keadilan prosedural.

Ketiga, keterbatasan terkait dengan metoda adalah pemilihan partisipan yaitu mahasiswa sebagai penyuluh karyawan organisasi. Meskipun telah dilakukan dengan memilih mahasiswa yang memiliki karakteristik yang dibutuhkan dalam mengerjakan tugas eksperimen, akan tetapi pengalaman tentang proses evaluasi kinerja tidak diuji secara langsung, sehingga hasil penelitian ini belum mencerminkan kondisi sesungguhnya jika dibawa ke konteks organisasi atau konteks pekerjaan.

Untuk mengembangkan penelitian ini, keterbatasan tersebut dapat menimbulkan saran untuk penelitian selanjutnya. Pengembangan yang bertujuan memperluas generalisasi dapat dilakukan dengan menggunakan eksperimen yang menggunakan jenis tugas yang lain. Metoda eksperimen dalam penelitian dengan konteks proses evaluasi kinerja ini termasuk metoda yang baru digunakan, sehingga pengujian kembali terhadap desain eksperimen perlu dilakukan agar desain tersebut valid dan reliabel, termasuk pemilihan subyek yang dapat menggambarkan kondisi riil organisasi.

Pengembangan penelitian juga dapat dilakukan dengan mempertimbangkan faktor kesulitan tugas, konteks ketidakpastian tugas dan toleransi terhadap ambiguitas untuk menguji pengaruh proses evaluasi kinerja terhadap komitmen tujuan dan persepsi keadilan prosedural. Selain faktor tersebut, penelitian selanjutnya dapat menguji variabel lain yang dapat dipengaruhi oleh evaluasi kinerja yang dalam hal ini formalitas dan *voice*, yaitu kepercayaan terhadap atasan, yang telah dikembangkan sebelumnya oleh Hartmann dan Slapnicar (2009) dengan memperluas studi dengan mempertimbangan *voice*.

DAFTAR PUSTAKA

- Burney, L. & Widener, S. K., 2007. Strategic Performance Measurement System, Job-Relevant Information, and Managerial

- Behavioral Responses - Role Stress and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, Volume 19, pp. 43-69.
- Chong, V. K. & Chong, K. M., 2002. Budget Goal Commitment and Information Effect of Budget Participation on Performance: A Structural Equation Modelling Approach. *Behavioral Research in Accounting*, Volume 14.
- Colquitt, J. A. dkk., 2001. Justice at the Millenium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organizational Justice Research. *Journal of Applied Psychological*, 86(3), pp. 425-445.
- Cropanzano, R., Prehar, C. A. & Chien, P. Y., 2002. Using Social Exchange Theory to Distinguish Procedural Justice From Interactional Justice. *Group & Organization Management*, 27(3), pp. 324-351.
- Fessler, N. J., 2003. Experimental Evidence on the Links among Monetary Incentives, Task Attractiveness, and Task Performance. *Journal of Management Accounting Research*, Volume 15, pp. 161-176.
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L. & Bourne, M., 2012. Contemporary Performance Measurement Systems: A Review of Their Consequences and a Framework for Research. *Management Accounting Research*, 23(2), pp. 79-119.
- Gudono, 2011. *Analisis Data Multivariat*. Yogyakarta: BPFE.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E., 2010. *Multivariate Data Analysis*. 7th ed. New Jersey: Pearson.
- Hall, M., 2008. The Effect of Comprehensive Performance Measurement System on Role Clarity, Psychological Empowerment and Managerial Performance. *Accounting, Organizations and Society*, pp. 141-163.
- Harris, J. & Durden, C., 2012. Management Accounting Research: An Analysis of Recent Themes and Directions for the Future. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 10(2), pp. 21-42.
- Hartmann, F. & Slapnicar, S., 2009. How Formal Performance Evaluation Affect Trust between Superior and Subordinate Managers. *Accounting, Organization and Society*, Volume 34, pp. 722-737.
- Hartmann, F. & Slapnicar, S., 2012. The Perceived Fairness of Performance Evaluation: The Role of Uncertainty. *Management Accounting Research*, pp. 17-33.
- Hollenbeck, J. R. & Klein, H. J., 1987. Goal Commitment and the Goal-Setting Process: Problem, Prospect, and Proposals for Future Research. *Journal of Applied Psychology*, 72(2), pp. 212-220.
- Hopwood, A. G., 1972. An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation. *Journal of Accounting Research*, Volume 10, pp. 156-182.
- Ittner, C. D. & Larcker, D. F., 2009. Extending the Boundaries: Nonfinancial Performance Measures. In: C. S. Chapman, A. G. Hopwood & M. D. Shield, eds. *Handbook of Management Accounting Research*. Oxford: Elsevier Ltd, pp. 1235-1251.
- Kusufi, M. S., 2012. *Hubungan Insentif Keuangan Terhadap Daya Tarik Tugas, Usaha dan Kinerja: Studi Eksperimen*, Yogyakarta: Program MSi dan Doktor FEB UGM.
- Langevin, P. & Mendoza, C., 2013. How Can Management Control System Fairness Reduce Managers' Unethical Behaviours/. *European Management Journal*, Volume 31, pp. 209-222.

- Lau, C. M. & Buckland, C., 2001. Budgeting the Role of Trust and Participation: A Research Note. *ABACUS*, Issue 3, pp. 369-388.
- Lau, C. M. & Moser, A., 2008. Behavioral Effect of Nonfinancial Performance Measures: The Role of Procedural Fairness. *Behavioral Research in Accounting*, pp. 55-71.
- Lau, C. M. & Sholihin, M., 2005. Financial and Nonfinancial Performance Measure: How They Affect Job Satisfaction. *British Accounting Review*, Volume 43, pp. 389-413.
- Lau, C. M., Wong, K. M. & Eggleton, I. R. C., 2008. Fairness of Performance Evaluation Procedures and Job Satisfaction: the Role of Outcome-Based and Non-Outcome-Based Effect. *Accounting and Business Research*, pp. 121-135.
- Libby, T., 1999. The Influence of Voice and Explanation on Performance in a Participative Budgeting Setting. *Accounting, Organization and Society*, Volume 24, pp. 125-137.
- Lindquist, T. M., 1995. Fairness as an Antecedent to Participative Budgeting: Examining the Effect of Distributive Justice, Procedural Justice, and Referent Cognitions on Satisfaction and Performance. *Journal of Management Accounting Research*, Volume 7, pp. 122-147.
- Locke, E. A., 1996. Motivation through Conscious Goal Setting. *Applied & Preventive Psychology*, Volume 5, pp. 117-124.
- Locke, E. A. & Latham, G. P., 2006. New Directions in Goal-Setting Theory. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), pp. 265-268.
- Locke, E. A., Latham, G. P. & Erez, M., 1988. The Determinants of Goal Commitment. *Academy of Management Review*, 13(1), pp. 23-39.
- Moers, F., 2005. Discretion and Bias in Performance Evaluation: The Impact of Diversity and Subjectivity. *Accounting, Organization and Society*, pp. 67-80.
- Nahartyo, E., 2012. *Desain dan Implementasi Riset Eksperimen*. 1st ed. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Otley, D., 1999. Performance Management: a Framework for Management Control System Research. *Management Accounting Research*, Volume 10, pp. 363-382.
- Sawyer, J. E., 1992. Goal and Process Clarity: Specification of Multiple Constructs of Role Ambiguity and a Structural Equation Model of Their Antecedent and Consequences. *Journal of Applied Psychology*, 77(2), pp. 130-142.
- Shield, J. F. & Shield, M. D., 1998. Antecedent of Participative Budgeting. *Accounting, Organizations and Society*, 23(1), pp. 49-76.
- Shield, M. D., Deng, F. J. & Kato, Y., 2000. The Design and Effect of Control System: Tests of Direct and Indirect Effect Models. *Accounting, Organizations and Society*, Volume 25, pp. 185-202.
- Sholihin, M. & Pike, R., 2009. Fairness in Performance Evaluation and its Behavioral Consequences. *Accounting and Business Research*, pp. 397-413.
- Sholihin, M., Pike, R., Mangena, M. & Li, J., 2011. Goal-Setting Participation and Goal Commitment: Examining the Mediating Roles of Procedural Justice and Interpersonal Trust in a UK Financial Services Organisation. *The British Accounting Review*, pp. 135-146.
- Supriyadi, 2010. The Moderating Effect of Procedural Justice on the Effectiveness of the Balanced Scorecard in Improving Managerial Performance through

Organizational Commitment. *Gadjah Mada Journal of Business*, Volume 12, pp. 415-434.

Wentzel, K., 2002. The Influence of Fairness Perception and Goal Commitment on Managers' Performance in a Budget Setting. *Behavioral Research in Accounting*, Volume 14, pp. 247-271.