

Effek Perilaku Dalam Pengukuran Kinerja Dengan *Balancedscorecard* (Studi pada Perbankan di Provinsi Riau)

Amris Rusli Tanjung

Abstract

*Penelitian ini bertujuan untuk menguji efek penerapan pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran *Balancedscorecard* terhadap perilaku bawahan. Perilaku terdiri dari keadilan, kepercayaan, komitmen dan kepuasan kerja. Sampel dalam penelitian ini adalah manajer bank pada yang tergolong pada level middle dan lower manajer. Teknik sampling yang digunakan adalah purposive sampling. Teknik analisis data dengan menggunakan Struktur Equation Model dengan PLS menunjukkan hasil bahwa pengukuran kinerja dengan menggunakan *Balancedscorecard* hanya berpengaruh terhadap kepercayaan dan keadilan. Keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepercayaan. Hipotesis yang menyatakan bahwa keadilan prosedural memediasi hubungan pengukuran kinerja dengan kepuasan kerja dapat dibuktikan, Selebihnya hipotesis yang diajukan tidak dapat dibuktikan*

*Kata Kunci : *Balancedscorecard*, keadilan, kepercayaan, komitmen dan kepuasan kerja*

A. LATAR BELAKANG

Dalam beberapa dekade terakhir pengukuran kinerja keuangan telah dikritik sebagai pengukuran suatu ukuran yang lambat, terlalu agregat, dan hanya bermanfaat pada satu dimensi saja. Pengukuran kinerja keuangan atau disebut juga pengukuran kinerja akuntansi hanya memprediksi kinerja jangka pendek, sedangkan kinerja perusahaan dalam jangka panjang tidak dapat diprediksi dengan menggunakan pengukuran kinerja keuangan. (Kaplan 1984; Lynch dan Cross 1991; Ittner dan Larcker 1998).

Untuk mengatasi kelemahan pengukuran kinerja keuangan maka diciptakanlah sebuah model pengukuran kinerja yang tidak hanya mencakup keuangan saja melainkan non keuangan pula, yaitu konsep *BalancedScorecard* (BSC) (Kaplan dan Norton, 2000)

Konsep *Balanced Scorecard* merupakan pengukuran kinerja yang menggunakan pengukuran keuangan dan non keuangan. *Balanced scorecard* merupakan suatu sarana untuk mengkomunikasikan persepsi strategis dalam suatu perusahaan secara sederhana dan mudah dimengerti oleh berbagai pihak dalam perusahaan, terutama pihak dalam organisasi yang akan merumuskan strategi perusahaan.

Penggunaan pengukuran kinerja dalam mengevaluasi kinerja merupakan hal yang penting bagi karyawan. Mereka akan peduli dengan apa kinerja mereka diukur dan bagaimana cara mengukur kinerja tersebut. Penilaian kinerja tidak hanya berhubungan dengan kompensasi, penghargaan, dan promosi, penilaian tersebut juga merupakan cerminan dari keberhasilan atau kegagalan. Banker et al. (2004) dan Libby et al. (2004) menyatakan bahwa manajer senior dapat membuat apa yang diinginkan dalam jangka panjang dibandingkan jangka pendek. Oleh karena itu, proses evaluasi terutama kriteria evaluasi yang digunakan, cenderung memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap karyawan terhadap organisasi mereka dan pekerjaan mereka.

Sampai saat ini banyak perusahaan telah menggunakan pengukuran kinerja dengan *balancedscorecard*, salah satunya adalah Bank. Bank merupakan organisasi yang lebih banyak berhubungan dengan customer secara langsung. Keberlangsungan hidup suatu bank tergantung kepada kepercayaan customer. Oleh sebab itu Bank berusaha melakukan pelayanan sebaik-baiknya untuk mempertahankan dan menarik customer baru.

Pada umumnya bank telah menggunakan pengukuran kinerja dengan menggunakan pengukuran *balancedscorecard* namun sebagian besar karyawannya tidak mengetahui jika kinerja mereka diukur dengan menggunakan *balancedscorecard*, sehingga kenyataan yang kita lihat saat ini masih banyak pelayanan pada bank yang cukup lama sehingga menimbulkan antrian yang panjang. Keluhan-keluhan dari customer mengenai pelayanan karyawan yang masih kurang memuaskan menyebabkan customer dapat saja berpindah pada bank lain.

Sikap dan perilaku karyawan dalam perusahaan salah satunya dipengaruhi oleh pengukuran kinerja yang digunakan. Penelitian mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap perilaku individu telah diteliti oleh beberapa peneliti pada dekade terakhir (misalnya, Burney dan Widener, 2007; Hall, 2008, 2012, Hartman dan Sclapniper, 2009, 2012; Lau dan Sholihin, 2005, 2008, 2011). Namun beberapa literatur menunjukkan ketidak konsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap perilaku individu (Burney dan Widener 2007). Hartman dan Sclapniper (2009) meneliti bagaimana sistem pengukuran kinerja formal mempengaruhi kepercayaan individu dimediasi oleh keadilan procedural.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa pengukuran kinerja non keuangan dan keuangan berpengaruh terhadap kepuasan kerja melalui keadilan prosedural dan kepercayaan (Lau dan Sholihin, 2005). Pengukuran kinerja non keuangan juga mempengaruhi komitmen organisasi. (Solihin dan Pike, 2010). Hasil penelitian menunjukkan bahwa jika kinerja karyawan dinilai secara wajar (fair) dengan adanya kepercayaan pada atasan dan komitmen organisasi maka akan meningkatkan kepuasan kerja mereka. Selanjutnya komitmen organisasi dapat meningkatkan kepuasan kerja (Lau dan Solihin, 2005; Lau et al., 2008; Solihin dan Pike, 2009).

Keadilan dalam sistem evaluasi kinerja kemungkinan menjadi penentu utama perilaku karyawan. Proses evaluasi yang wajar diharapkan dapat meningkatkan komitmen dan kinerja (Lind dan Tyler 1988; Lau dan Lim 2002). Pada saat ini karyawan lebih sadar akan keadilan dan etika pada pekerjaan. Mereka memandang bahwa atasan dan organisasi mereka bertanggung jawab untuk kesejahteraan mereka, khususnya yang berkaitan dengan pemberian perlakuan yang adil bagi mereka terutama dalam menilai kinerja mereka.

Hartman dan Sclapniper (2009), Lau dan Buckland (2001) dan Lau dan Sholihin (2005) melakukan pengujian bagaimana sistem pengukuran kinerja mempengaruhi kepercayaan bawahan terhadap atasan. Studi menyimpulkan bahwa kepercayaan akan lebih tinggi apabila atasan menggunakan ukuran kinerja yang benar dengan tujuan yang benar. Penelitian mereka menggunakan pengukuran kinerja yang bersifat campuran yaitu keuangan dan non keuangan. Studi pada atribusi kepercayaan (misalnya, Malhotra & Munighan, 2002; Tenbrunsel & Messick, 1999) menunjukkan bahwa sistem pengawasan formal dapat menurunkan kepercayaan interpersonal karena menyebabkan perilaku kolaboratif yang berasal dari kendali-kendali formal. Sebaliknya Coletti et al. (2005) menemukan efek positif dari kepercayaan resmi menggunakan sistem evaluasi kinerja. Mereka berpendapat bahwa sistem ini penting dalam memberikan kolaborasi dengan kinerja umpan balik, yang mengandung sinyal implisit tentang saling kepercayaan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh penggunaan pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran kinerja BSC dengan keadilan procedural dalam evaluasi, kepercayaan kepada atasan dan komitmen organisasi yang akhirnya mempengaruhi kepuasan kerja. Penelitian ini didasarkan penelitian Solihin dan Pike (2010), Solihin (2011), Lau dan Solihin (2005, 2008). Penelitian ini menggabungkan variabel perilaku yang terdiri dari keadilan procedural, kepercayaan dan komitmen dan kepuasan kerja. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan pengukuran kinerja dengan pendekatan *balancedscorecard*. Berbeda

dengan Solihin dan Pike (2010) yang memisahkan antara pengukuran keuangan dan non keuangan dalam mempengaruhi perilaku.

B. TUJUAN PENELITIAN

Berdasarkan pada permasalahan diatas maka tujuan dari penelitian ini adalah :

1. Untuk membuktikan secara empiris hubungan pengukuran kinerja dengan *balancedscorecard* dengan keadilan procedural dalam evaluasi kinerja, kepercayaan, komitmen dan kepuasan kerja
2. Untuk membuktikan secara empiris hubungan keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja dengan kepercayaan dan komitmen organisasi pada atasan
3. Untuk membuktikan secara empiris hubungan kepercayaan pada atasan dengan komitmen organisasi
4. Untuk membuktikan secara empiris hubungan komitmen organisasi dengan kepuasan kerja
5. Untuk membuktikan secara empiris pengaruh mediasi keadilan procedural dalam evaluasi kinerja terhadap hubungan pengukuran kinerja dengan BSC dengan kepuasan kerja
6. Untuk membuktikan secara empiris mediasi kepercayaan pada atasan terhadap hubungan pengukuran kinerja dengan BSC dengan kepuasan kerja
7. Untuk membuktikan secara empiris mediasi kepercayaan pada atasan terhadap hubungan keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja dengan kepuasan kerja
8. Untuk membuktikan secara empiris mediasi komitmen organisasi terhadap hubungan keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja dengan kepuasan kerja

C. KONTRIBUSI PENELITIAN

1. Bagi akademisi penelitian ini bermanfaat dalam meningkatkan ilmu pengetahuan
2. Bagi perusahaan dengan adanya penelitian ini menjadi masukan dalam mengevaluasi kinerja harus memperhatikan aspek perilaku
3. Bagi peneliti selanjutnya penelitian ini menjadi acuan atau bahan referensi

D. LUARAN PENELITIAN

1. Menghasilkan sarjana
2. Publikasi Jurnal

E. METODE PENELITIAN

a. Populasi dan Sampel

Populasi adalah wilayah generalisasi yang terdiri atas obyek atau subyek yang memiliki kuantitas atau kualitas tertentu yang ditentukan oleh peneliti untuk dipelajari dan diselidiki dan kemudian ditarik kesimpulannya. Populasi dalam penelitian ini adalah Manajer Bank pada Seluruh Bank yang berlokasi di Provinsi Riau. Dipilihnya Bank karena Bank tidak hanya menggunakan ukuran kinerja keuangan sebagai ukuran kinerja tetapi juga non finansial seperti *customer perspektif*.

Sampel adalah sebagian dari jumlah dan karakteristik yang dimiliki oleh populasi yang akan kita teliti tersebut. Sampel dalam penelitian ini adalah pimpinan Bank yang tergolong pada lower dan middle manajer.

b. Jenis dan Sumber Data

Jenis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang berhubungan dengan persepsi atau opini responden mengenai variabel yang diteliti dan yang berhubungan dengan karakteristik responden. Data primer merupakan sumber data penelitian yang diperoleh secara langsung dari responden. Sumber data berupa pendapat dan persepsi manajer atau setingkat manajer pada Bank yang ada di kota Pekanbaru.

c. Tehnik Pengumpulan Data dan Pemilihan Sampel

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mengantarkan langsung kuisioner ke Bank yang menjadi obyek penelitian dengan menunjukan kuisioner ke responden yang menjadi sasaran penelitian. Jika dimungkinkan peneliti melakukan wawancara dengan pihak perusahaan sehingga meyakinkan pihak perusahaan tentang keseriusan penelitian ini. Selain itu, dengan metode ini penelitian bisa mengurangi kemungkinan kuesioner dijawab oleh responden yang tidak tepat.

Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah pemilihan sampel bertujuan (*purposive sampling method*) dengan adanya kriteria sampel yang harus dipenuhi. Penentuan kriteria tersebut dengan pertimbangan bahwa manajer atau kepala bagian setingkat manajer yang bekerja pada perusahaan setingkat dengan manajer yang berada pada Perbankan

d. Definisi Operasional Pengukuran Variabel

Pengukuran BSC

Pengukuran BSC menggunakan ukuran yang diadopsi dari Tapanya yang terdiri dari 3 item pengukuran keuangan dan 13 item pertanyaan yang berasal dari pengukuran non keuangan dari Kaplan dan Norton (1992). Instrumen ini memintasi setiap responden untuk menunjukkan, dalam skala 1-5 poin, untuk tujuan mengevaluasi kinerja individu responden, Seberapa sering pengukuran tersebut digunakan dalam mengevaluasi kinerja yang terdiri 4 perspektif yaitu keuangan, pelanggan, proses bisnis internal, serta pembelajaran dan pertumbuhan.

Poin 1 = Tidak pernah sampai dengan 5 = Sangat Sering

Keadilan Prosedural

Variabel ini digunakan untuk menaksir respon keadilan prosedural yang meliputi konsisten, akurasi, koreksi, bias, dan informasi dengan menggunakan skala 5 poin dimana skala 1 menunjukkan Sangat Tidak Adil dan 5 menunjukkan Sangat Adil. Variabel ini terdiri dari 6 pertanyaan yang diadopsi dari Tang, Li Ping (1996).

Kepercayaan pada atasan (Trust in Superior)

Kepercayaan kepada superior (atasan) menggunakan kuisioner dari Read (1962) yang digunakan dalam penelitian Hartman dan Sclapnick (2009), Lau dan Sholihin (2008). Kepercayaan kepada atasan mengukur sejauh manabawahan memandang atasan mereka cenderung untuk mengambil tindakan yang berada pada kepentingan bawahan. Pertanyaan terdiri dari 3 item pertanyaan yang diukur dengan skala likert 5 poin, poin 1 = Sangat tidak setuju sampai dengan 5 = Sangat setuju.

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi atau (1) sebuah kepercayaan pada dan penerimaan terhadap tujuan-tujuan dan nilai-nilai organisasi, (2) sebuah kemauan untuk menggunakan usaha yang sungguh-sungguh guna kepentingan

organisasi, (3) sebuah keinginan untuk memelihara keanggotaan dalam organisasi (Aranya et, al. 1981) yang juga digunakan oleh sholihin dan Pike (2010). Instrumen ini menggunakan 9 pertanyaan dengan cara memilih salah satu nilai pada skala Likert 5 poin, dimana skala 1= sangat tidak setuju sampai dengan skala 5= sangat setuju.

Kepuasan Kerja

Kepuasan kerja diukur dengan 20-item pertanyaan dengan menggunakan kuisioner Kepuasan Minnesota (MSQ). Instrumen ini dikembangkan oleh Weiss et al. (1967). Setiap responden diminta untuk menjawab 20 butir pertanyaan dengan menggunakan skala kategori (*Category Scale*) yang berkaitan dengan kepuasan dengan 5 (lima) pilihan yaitu (1) Sangat Memuaskan, (2) Memuaskan, (3) Sedang, (4) Kurang Memuaskan, (5) Sangat Memuaskan

e. Metode Analisis

Dalam penelitian ini analisis data menggunakan pendekatan Partial Least Square (PLS). PLS adalah model persamaan Structural Equation Model (SEM) yang berbasis komponen atau varian. Menurut Ghazali (2006), PLS merupakan pendekatan alternatif yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi berbasis varian.

F. HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

a. Gambaran Umum Responden

Jumlah kuisioner yang disebar adalah sebanyak 160 eksemplar. Jumlah kuisioner yang terkumpul sampai dengan batas waktu yang ditentukan adalah sebanyak 73 kuisioner. Namun kuisioner yang dapat digunakan dan diolah hanya sebanyak 67 kuisioner, Sebanyak 6 kuisioner tidak dapat digunakan berhubung karena tidak lengkap. Demografi responden dapat dilihat pada tabel 4.1

Tabel 4.1 : Data Demografi Responden

No	Keterangan	Jumlah Responden	Presentase
1	Jenis Kelamin:		
	- Laki –laki	47	70,14%
	- Perempuan	20	29,86%
2	Umur:		
	- 20 – 25	-	
	- 26 – 30	11	16,42%
	- 31 – 35	10	14,93%
	- 36 – 40	17	25,37%
	- 41 – 45	15	22,38%
	- 46 – 50	11	16,42%
- > 50	3	4,48%	
3	Pendidikan:		
	- SLTA	-	
	- D3	-	
	- S1	32	47,76%
	- S2	21	31,34%
	- S3	8	11,9%
4	Pengalaman manajer:		

- 2 – 5 Tahun	38	56,71%
- 6 – 10 Tahun	23	34,33%
- 11 – 15 Tahun	6	8,96%
- 16 – 20 Tahun	-	
- > 20 Tahun	-	

Sumber : Pengolahan data oleh Peneliti tahun 2013

b. Hasil analisis Struktural Equation Model

Hasil Pengujian Outer Model

Convergent validity

Convergent validity yang dilakukan dengan menggunakan evaluasi *measurement (outer) model* yaitu melihat besarnya *loading factor* untuk masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan valid jika memiliki nilai *cross loading* $\geq 0,5$. Hasil pengujian menunjukkan indikator Pengukuran kinerja non keuangan 5,6,7, 10 tidak valid. Berikut hasil *cross loading* setelah dilakukan eksekusi. Berdasarkan dari tabel 2

Tabel 2. Cross Loading

	BSC	Kepercayaan	fairness	Komitmen	Jobsatis
FM1	0,862				
FM2	0,854				
FM3	0,897				
JS1					0,863
JS2					0,876
JS3					0,861
JS4					0,906
JS5					0,824
KO1				0,878	
KO10				0,846	
KO2				0,928	
KO3				0,918	
KO4				0,899	
KO5				0,906	
KO6				0,84	
KO7				0,758	
KO8				0,9	
KO9				0,856	
KP1		0,91			
KP2		0,824			
KP3		0,907			
KP4		0,891			
KP5		0,822			

NFM1	0,888				
NFM11	0,893				
NFM12	0,915				
NFM13	0,897				
NFM14	0,894				
NFM2	0,884				
NFM3	0,782				
NFM4	0,826				
NFM8	0,811				
NFM9	0,908				
PF1			0,917		
PF2			0,886		
PF3			0,924		
PF4			0,941		
PF5			0,766		
PF6			0,899		

Sumber: Data olahan dengan PLS (2013)

Hasil crossloading juga menunjukkan loading faktor masing-masing indikator lebih besar dari loading faktor indikator lainnya.

Validitas Diskriminan (*Discriminant Validity*)

Model mempunyai *discriminant validity* yang cukup jika akar *avearge variance extrated* (AVE) untuk setiap konstruk lebih besar daripada korelasi antara konstruk dan konstruk lainnya. Tabel 3 menunjukkan nilai AVE dan akar AVE serta korelasi antar variabel.

Tabel 3 : AVE, Akar AVE

	AVE	Akar AVE
BSC	0,759	0.871
Kepercayaan	0,76	0.87
fairness	0,793	0.89
Komitmen	0,764	0.87
Jobsatis	0,75	0.86

Sumber: Data olahan dengan PLS (2013)

Hasil pengujian menunjukkan bahwa nilai akar AVE memiliki nilai lebih besar dari 0.5 yang menunjukkan bahwa data valid.

Composite reliability

Penelitian ini menggunakan *composite reliability* sebagai metode uji realibilitas karena lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Hartono, 2011). Hasil pengujian menunjukkan variabel memiliki nilai *composite realibility* yang tinggi yaitu berada diatas 0.7. Hasil pengujian *composite reliability* dapat dilihat pada tabel dibawah :

Tabel 4 : Composite Reliability

	Composite Reliability
BSC	0,976
Kepercayaan	0,941
Fairness	0,958
Komitmen	0,97
Jobsatis	0,938

Sumber: Data olahan dengan PLS (2013)

Hasil Pengujian Model Struktural (*Inner Model*)

Pengujian *inner model* atau model struktural dilakukan untuk melihat hubungan antara variabel, nilai signifikansi dan *R-square* dari model penelitian. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan *R-square* untuk variabel dependen, *R-square* konstruk kepercayaan sebesar 0,756 dan konstruk pkeadilan (fairnes) sebesar 0,885, komitmen sebesar 0.891 dan kepuasan kerja 0.864. Semakin tinggi nilai R-square, maka semakin besar kemampuan variabel independen tersebut dapat menjelaskan variabel dependen sehingga semakin baik persamaan struktural.

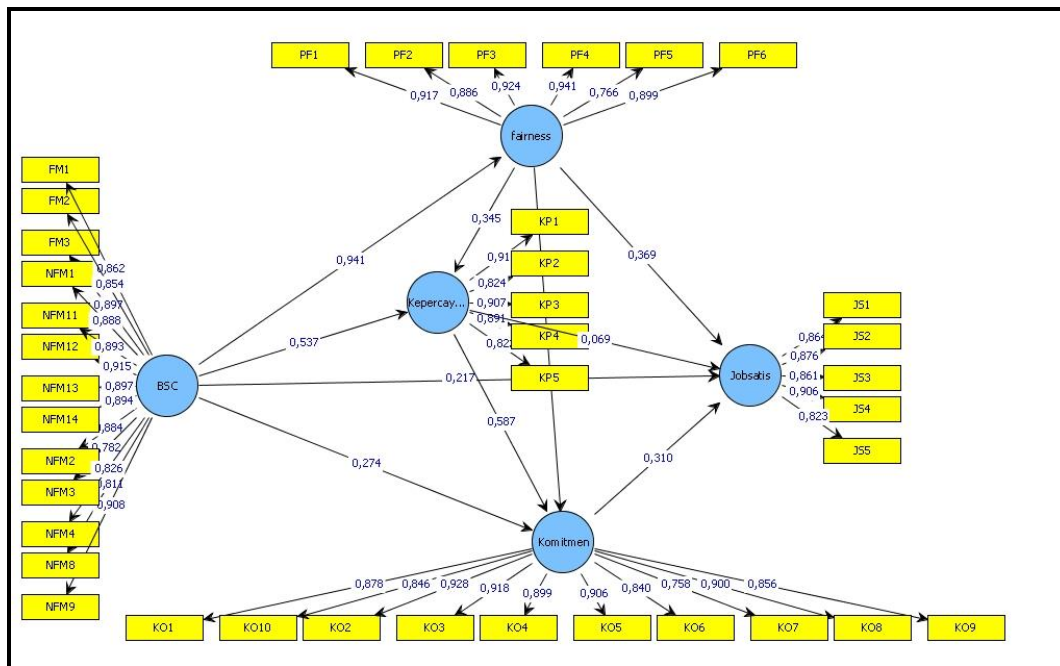
tabel 5: R-Square

	R-square
BSC	
Kepercayaan	0,756
Fairness	0,885
Komitmen	0,891
Jobsatis	0,864

Sumber: Data olahan dengan PLS (2013)

Structural Equation Model (SEM)

Metode analisis utama dalam penelitian ini dilakukan dengan *Structural Equation Model* (SEM). Pengujian dilakukan dengan bantuan program *SmartPLS*. Hasil pengujian diperoleh dilihat pada gambar 2.



Gambar 2 : Full SEM

Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dapat dilihat dari besarnya nilai t-statistik. Signifikansi parameter yang diestimasi memberikan informasi yang sangat berguna mengenai hubungan antara variabel-variabel penelitian. Batas untuk menolak dan menerima hipotesis yang diajukan adalah $\pm 1,645$ (1-tailed) dan $\pm 1,960$ signifikan pada $p < 0.05$ (2-tailed). Hasil pengujian dapat dilihat pada tabel dibawah :

Tabel 8 : Regressien weight

	original sample estimate	mean of subsamples	Standard deviation	T-Statistic
BSC -> Kepercayaan	0,537	0,538	0,203	2,65
fairness -> Kepercayaan	0,345	0,333	0,203	1,698
BSC -> fairness	0,941	0,942	0,021	44,716
BSC -> Komitmen	0,274	0,261	0,173	1,582
Kepercayaan -> Komitmen	0,587	0,591	0,181	3,251
fairness -> Komitmen	0,119	0,128	0,18	0,66
BSC -> Jobsatis	0,217	0,206	0,225	0,962
Kepercayaan -> Jobsatis	0,069	0,082	0,151	0,455
fairness -> Jobsatis	0,369	0,408	0,218	1,692
Komitmen -> Jobsatis	0,31	0,275	0,195	1,596

Sumber: Data olahan dengan PLS (2013)

Hasil pengujian hipotesis 1

H1 : Penggunaan balancorecard dalam evaluasi kinerja berhubungan langsung dengan keadilan procedural

Hasil pengujian hipotesis 1 menunjukkan nilai t statistic pengaruh BSC terhadap keadilan prosedural dengan t hitung 44.716 berada di atas nilai kritis $\pm 1,96$ (2-tailed) yang berarti hipotesis dapat diterima. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengukuran kinerja yang digunakan berpengaruh terhadap keadilan prosedural. Hasil penelitian ini mendukung teori dan konsisten dengan penelitian Lau dan Sholihin (2005) dan Sholihin dan Pike (2010) menunjukkan bahwa pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan berhubungan dengan keadilan dalam evaluasi kinerja. Jika karyawan merasa bahwa ukuran kinerja yang digunakan dalam evaluasi kinerja mereka adalah ukuran yang sesuai dengan harapan mereka maka akan meningkatkan persepsi terhadap keadilan mereka.

Hasil pengujian hipotesis 2

H2 : Penggunaan pengukuran kinerja BSC dalam evaluasi kinerja berhubungan langsung dengan kepercayaan pada atasan

Hasil pengujian hipotesis 2 menunjukkan nilai t statistic pengaruh BSC terhadap kepercayaan dengan t hitung 2.65 berada di atas nilai kritis $\pm 1,96$ (2-tailed) yang berarti hipotesis dapat diterima. Hasil penelitian membuktikan bahwa pengukuran kinerja BSC berpengaruh terhadap kepercayaan. Hasil penelitian ini mendukung teori yang diajukan bahwa jika bawahan merasa bahwa atasan mereka telah bertindak murah hati dalam menetapkan ukuran kinerja maka kepercayaan mereka terhadap atasan akan meningkat. Hasil penelitian ini konsisten dengan Sholihin dan Pike (2010) menunjukkan Pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan berhubungan dengan kepercayaan

Hasil pengujian hipotesis 3

H3 : Penggunaan pengukuran Balancedscorecard dalam evaluasi kinerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan nilai t statistic pengaruh BSC terhadap kepercayaan dengan t hitung 1.582 berada di bawah nilai kritis $\pm 1,96$ (2-tailed) yang berarti hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa pengukuran kinerja BSC berpengaruh terhadap komitmen. Tidak berpengaruhnya pengukuran kinerja BSC dengan komitmen kemungkinan bawahan tidak mengetahui jika kinerja mereka dinilai dan kebanyakan punishment terhadap bawahan yang memiliki kinerja yang rendah tidak ada sehingga tidak pengukuran kinerja yang digunakan tidak mempengaruhi komitmen bawahan.

Hasil pengujian hipotesis 4

H4 : Pengukuran kinerja dengan balancscorecard berhubungan positif dengan kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan nilai t statistic pengaruh BSC terhadap kepercayaan dengan t hitung 0.962 berada di bawah nilai kritis $\pm 1,645$ (1-tailed) yang berarti hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa pengukuran kinerja BSC berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Sama halnya dengan pengaruh pengukuran

kinerja terhadap komitmen, tidak adanya punishment dan reward terhadap kinerja yang dicapai menyebabkan hasil usaha karyawan tidak menyebabkan mereka puas.

Hasil pengujian hipotesis 5

H5 : Keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja berhubungan positif dengan kepercayaan kepada atasan

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan nilai t statistic pengaruh keadilan prosedural terhadap kepercayaan dengan t hitung 1.698 berada diatas nilai kritis $\pm 1,645$ (1-tailed) yang berarti hipotesis diterima. Hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung temuan Magner et al (1995) bahwa kepercayaan bawahan terhadap atasan atas komitmen organisasi lebih tinggi jika mereka diizinkan untuk berpartisipasi dalam menentukan anggaran. Hasil penelitian ini konsisten dengan Lau dan Sholihin (2005), Sholihin dan Pike (2008). Lau dan Tan (2006) yang menemukan hubungan yang positif antara keadilan procedural dengan kepercayaan pada atasan.

Hasil pengujian hipotesis 6

H6 : Keadilan procedural dalam evaluasi kinerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi

Hasil pengujian hipotesis 3 menunjukkan nilai t statistic pengaruh keadilan prosedural terhadap komitmen organisasi dengan t hitung 0.66 berada dibawah nilai kritis $\pm 1,645$ (1-tailed) yang berarti hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa keadilan dalam evaluasi kinerja tidak mempengaruhi komitmen organisasi karyawan. Hal ini disebabkan kemungkinan keadilan yang dirasakan oleh karyawan dalam proses evaluasi tidak ditemukan. Mereka tidak dilibatkan dalam penetapan ukuran kinerja yang digunakan dan tidak adanya penegasan tentang alat ukur yang digunakan sehingga tidak mempengaruhi komitmen bawahan.

Hasil pengujian hipotesis 7

H7 : Kepercayaan kepada atasan berhubungan positif dengan komitmen organisasi

Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan nilai t statistic pengaruh kepercayaan terhadap komitmen organisasi dengan t hitung 3.251 berada diatas nilai kritis $\pm 1,645$ (1-tailed) yang berarti hipotesis diterima. Hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa kepercayaan pada atasan berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Hasil pengujian hipotesis 8

H8. Kepuasan kerja secara positif berhubungan dengan komitmen organisasi.

Hasil pengujian hipotesis 7 menunjukkan nilai t statistic hubungan kepuasan kerja dengan komitmen organisasi dengan t hitung 1.596 berada dibawah nilai kritis $\pm 1,645$ (1-tailed) yang berarti hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini dapat membuktikan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Hasil penelitian tidak dapat

membuktikan bahwa kepuasan kerja berhubungan positif dengan komitmen organisasi. Berlawanan dengan teori bahwa meningkatnya kepuasan kerja dapat meningkatkan komitmen. Hal ini dapat disebabkan beberapa keterbatasan penelitian seperti sampel yang sedikit.

Hasil pengujian hipotesis 9

H9. Hubungan antara pengukuran dengan BSC dengan kepuasan kerja dimediasi oleh keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja

Hasil pengujian hipotesis 9 menunjukkan nilai t statistic hubungan BSC-Keadilan prosedural signifikan dengan t 44.716, hubungan keadilan prosedural-kepuasan signifikan dengan t 1,692.. koefisien hubungan langsung BSC dengan kepuasan adalah 0.217 sedangkan koefisien hubungan tidak langsung adalah , koefisien hubungan BSC-Keadilan prosedural = 0.941 dan Keadilan prosedural-Kepuasan 0.369. Total hubungan tidak langsung adalah $0.941 \times 0.376 = 0.35$ Koefisien hubungan tidak langsung lebih besar dari hubungan langsung yang berarti hipotesis diterima. Dapat disimpulkan bahwa keadilan prosedural memediasi hubungan pengukuran kinerja BSC dengan kepuasan kerja. Hasil penelitian ini mendukung teori bahwa ketika bawahan menganggap prosedur evaluasi kinerja mereka sebagai adil, mereka cenderung mengalami tinggi kepuasan kerja. Sebaliknya, jika mereka menganggap kinerja mereka prosedur evaluasi tidak adil, mereka cenderung mengalami kepuasan kerja rendah. Dengan kata lain, ada kemungkinan menjadi hubungan positif antara keadilan dalam prosedur evaluasi kinerja dan pekerjaan kepuasan. Hasil penelitian ini konsisten dengan Lau dan Sholihin (2005), Sholihin dan Pike (2010), Sholihin et al (2011) menunjukkan bahwa keadilan procedural memediasi hubungan pengukuran kinerja dengan kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis 10

H10. Hubungan antara pengukuran kinerja dengan BSC dengan kepuasan kerja bawahan dimediasi oleh kepercayaan pada atasan

Hasil pengujian hipotesis 10 menunjukkan nilai t statistic hubungan BSC-Kepercayaan signifikan dengan t 2.65, hubungan kepercayaan dengan kepuasan kerja signifikan tidak signifikan 0.455 yang berarti hipotesis ditolak. Hasil penelitian tidak dapat membuktikan bahwa kepercayaan tidak memediasi hubungan pengukuran kinerja dengan kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis 11

H11. Hubungan antar keadilan dalam prosedur dalam evaluasi kinerja dan kepuasan kerja bawahan dimediasi oleh kepercayaan bawahan kepada atasan

Hasil pengujian hipotesis 11 menunjukkan nilai t statistic hubungan Keadilan-Kepercayaan signifikan dengan t 1.698, hubungan kepercayaan dengan kepuasan kerja signifikan tidak signifikan 0.455 yang berarti hipotesis ditolak. Hasil menunjukkan bahwa kepercayaan tidak memediasi hubungan keadilan prosedural dengan kepuasan kerja

Hasil pengujian hipotesis 12

H12 :Hubungan antara Keadilan prosedur dalam evaluasi kinerja dengan kepuasan kerja dimediasi oleh komitmen organisasi

Hasil pengujian hipotesis 12 menunjukkan nilai t statistic hubungan Keadilan-Komitmen tidak signifikan dengan t 0.66, hubungan komitmen-kepuasan juga tidak signifikan dengan t 1.596 yang berarti hipotesis ditolak. Hasil menunjukkan bahwa komitmen organisasi tidak memediasi hubungan keadilan prosedural dengan kepuasan kerja

G. KESIMPULAN DAN SARAN

Kesimpulan

Hasil penelitian membuktikan bahwa pengukuran kinerja BSC berpengaruh terhadap keadilan prosedural dan kepercayaan. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa pengukuran kinerja BSC berpengaruh terhadap komitmen dan komitmen organisasi. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa pengukuran kinerja BSC berpengaruh terhadap kepuasan kerja namun kepuasan kerja tidak berpengaruh terhadap komitmen. Penelitian dapat membuktikan bahwa keadilan prosedural berpengaruh terhadap kepuasan kerja dan tidak berpengaruh terhadap komitmen organisasi.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa kepercayaan pada atasan berpengaruh terhadap komitmen organisasi. Hasil penelitian membuktikan Keadilan prosedural memediasi hubungan pengukuran kinerja BSC dengan kepuasan kerja. Tetapi kepercayaan tidak memediasi hubungan pengukuran kinerja dengan kepuasan kerja dan tidak memediasi hubungan keadilan prosedural dengan kepuasan kerja. Komitmen Organisasi juga tidak memediasi hubungan keadilan prosedural dengan kepuasan kerja

Keterbatasan

Beberapa keterbatasan dalam penelitian adalah :

1. Penelitian hanya dilakukan pada manajer bank yang berlokasi di pekanbaru. Wilayah penelitian yang luas tidak dapat dilakukan karena keterbatasan waktu, sehingga jumlah sampel yang digunakan masih sedikit.
2. Dengan tidak berpengaruhnya beberapa variabel mengindikasikan bahwa masih terdapat variabel lain yang mempengaruhi kepuasan kerja.

Implikasi dan Saran

1. Penelitian ini dapat memperbanyak sampel dan memperluas wilayah penelitian sehingga hasil lebih dapat digeneralisasi
2. Penelitian ini masih memungkinkan untuk ditelitinya pengaruh pengukuran kinerja terhadap perilaku karyawan lainnya yang dapat mempengaruhi kinerja perusahaan secara keseluruhan. Misalnya konflik peran yang dihadapi karyawan.

DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, S., & Ruderman, M. (1987). The role of procedural and distributive justice in organizational behavior. *Social Justice Research*, 1, 177–198.
- Atkinson, A.A., Balakrishnan, R., Booth, P., Cote, J., Groot, T., Malmi, T., Roberts, H., Uliana, E., Wu, A., 1997. New directions in management accounting research. *Journal of Management Accounting Research* 9, 79–108.

- Anderson, E.W., Fornell, C., Lehman, D.R., 1994. Customer satisfaction, market share and profitability: findings from Sweden. *Journal of Marketing* 58, 53–66.
- Anthony, R. N., and V. Govindarajan. 1995. *Management Control Systems*, 8th Edition. Chicago, IL: Irwin.
- Banker, R. D., H. Chang, and M. J. Pizzini. 2004. The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review* 79 (1): 1–23.
- Banker, R., Potter, G., Srinivasan, D., 2000. An empirical investigation of an incentive plan that includes nonfinancial performance measures. *The Accounting Review* 75 (1), 65–92.
- Basri, Yesi Mutia, Amris RT dan Moriza D (2009) Pengaruh Keadilan Prosedural Dan Kepercayaan Manajer Terhadap Kecenderungan Penciptaan *Budget Slack* Melalui Komitmen Tujuan Anggaran, *Jurnal Kajian Akuntansi dan Auditing*
- Coletti, A. L., Sedatole, K. L., & Towry, K. L. (2005). The effect of control systems on trust in collaborative environments. *The Accounting Review*, 80, 477–500.
- Earley, P. C., and E. A. Lind. 1987. Procedural justice and participation in task selection: The role of control in mediating justice judgments. *Journal of Personality and Social Psychology* 52 (6): 1148–1160.
- Folger, R. and M. Konovsky. 1989. Effects of procedural and distributive justice on the reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal* 32 (1): 115–130.
- Goulet, L.R. and Frank, M.L. (2002), “Organizational commitment across three sectors: public, non-profit and for-profit”, *Public Personnel Management*, Vol. 31 No. 2, pp. 201-10.
- Govindarajan, V., 1984. Appropriateness of accounting data in performance evaluation: an empirical examination of environmental uncertainty as an intervening variable. *Accounting, Organizations and Society* 9 (2), 125–135.
- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2009). How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society*, 34(6, 7), 695–886.
- Hopwood, A. 1972. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research* 47 (Supplement): 156–182.
- Hoque, Z., James, W., 2000. Linking size and market factors to balanced scorecards: impact on organizational performance. *Journal of Management Accounting Research* 12, 1–17.
- Ittner, C., and D. Larcker. 1998. Are nonfinancial measures leading indicators of financial performance? An analysis of customer satisfaction. *Journal of Accounting Research* 36 (3): 1–46.

- Ittner, C.D., Larcker, D.F., 1998. Innovations in performance measurement: trends and research implications. *Journal of Management Accounting Research* 10, 205–238.
- Jones, T.M. (1995), 'Instrumental Stakeholder Theory: A Synthesis of Ethics and Economics', *Academy of Management Review*, Vol. 20, pp. 404–37.
- Kaplan, R. 1983. Measuring manufacturing performance: A new challenge for managerial accounting research. *The Accounting Review* 58 (4): 686–705.
- . 1984. The evolution of management accounting. *The Accounting Review* 59 (3): 319–418.
- , and A. Atkinson. 1998. *Advanced Management Accounting*. Upper Saddle River, NJ: PrenticeHall.
- , and D. P. Norton. 2001. Transforming the balanced scorecard from performance measurement to strategic management: Part I. *Accounting Horizons* 15 (1): 87–104.
- , (2001) Transforming The Balanced Scorecard From Performance Measurement to Strategic management : Part II. *Accounting Horizon* : 147-160
- , and D. P. Norton. (1992). The Balanced Scorecard—Measures that drive performance. *Harvard Business Review* (January-February): 71–79.
- , and ———. (1996). *The Balanced Scorecard; Translating Strategy Into Action*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- , and ———. (2001). *The Strategy-Focused Organization*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Ketchand, A.A. and Strawser, J.R. (2001). 'Multiple dimensions of organizational commitment: implications for future accounting research'. *Behavioral Research in Accounting*, 13: 221–251.
- Korsgaard, M. A., Schweiger, D. M., & Sapienza, H. J. (1995). Building commitment, attachment, and trust in strategic decision-making teams: the role of procedural justice. *Academy of Management Journal*, 38(1), 60–84.
- Lau, C.M. and A. Moser (2008), 'Behavioral Effects of Non-financial Performance Measures: The Role of Procedural Fairness', *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 20, pp. 55–71.
- and M. Sholihin (2005), 'Financial and Nonfinancial Performance Measures: How Do They Affect Job Satisfaction?', *The British Accounting Review*, Vol. 37, pp. 389–413.
- and S.L.C. Tan (2006), 'The Effects of Procedural Fairness and Interpersonal Trust on Job Tension in Budgeting', *Management Accounting Research*, Vol. 17, pp. 171–86.

- , K.M. Wong and I.R.C. Eggleton (2008), 'Fairness of Performance Evaluation Procedures and Job Satisfaction: The Role of Outcome-Based and Non-Outcome-Based Effects', *Accounting and Business Research*, Vol. 38, pp. 121–35.
- , C. M., & Lim, E. W. (2002). The intervening effects of participation on the relationship between procedural justice and managerial performance. *British Accounting Review*, 34(1), 55–78.
- , C. M., & Moser, A. (2008). Behavioral effects of nonfinancial performance measures: the role of procedural fairness. *Behavioral Research in Accounting*, 20(2), 55–71.
- , C.M., Buckland, C., 2001. Budgeting—role of trust and participation: a research note. *Abacus* 37 (3), 369–388.
- , C.M., Lim, E.W., 2002. The effects of procedural justice and evaluative styles on the relationship between budgetary participation and performance. *Advances in Accounting* 19, 139–160.
- , C.M., Low, L.C., Eggleton, I.R., 1995. The impact of reliance on accounting performance measures on job-related tension and managerial performance: additional evidence. *Accounting, Organizations and Society* 20(5), 359–381.
- Leventhal, G.S., 1980. What should be done with equity theory? New approaches to the study of fairness in social relationships. In: Gergen, K., Greenberg, M., Willis, R. (Eds.), *Social Exchanges: Advances in Theory and Research*. Plenum Press, New York, pp. 27–55.
- Lewicki, R.J., D.J. McAllister and R.J. Bies (1998), 'Trust and Distrust: New Relationships and Realities', *The Academy of Management Review*, Vol. 23, pp. 438–58.
- Liby T , S E Salterio and A Web (2004) *The Balanced Scorecard : The Effects of Assurance and Process Accountability on Managerial Judgment*. *The Accounting Review* : 1075-1094.
- Lind, E., and T. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York, NY: Plenum Press.
- Lynch, R.L., Cross, K.F., 1991. *Measure Up*. Blackwell Publishers, Cambridge, MA.
- Mia, L., 1993. The role of MAS information in firms: an empirical study. *The British Accounting Review* 25, 269–285.
- Maiga Adam S dan Jacobs Fred.A (2005) *Antecedent and Consequences of Quality Performance* . *Behavioral Research Accounting* : 111-131.
- Malhotra, D., & Munighan, J. K. (2002). The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47, 534–559.

- Mathieu, J.E. and D.M. Zajac (1990), 'A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates, and Consequences of Organizational Commitment', *Psychological Bulletin*, Vol. 108, pp. 171–94.
- Meyer, J.P. and N.J. Allen (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* (Sage Publication, Newbury Park, Canada).
- Meyer, J.P. and N.J. Allen (1997), *Commitment in the Workplace: Theory, Research, and Application* (Sage Publication, Newbury Park, Canada).
- , N.J. Allen and I.R. Gellatly (1990), 'Affective and Continuance Commitment to the Organization: Evaluation of Measures and Analysis of Concurrent and Time-Lagged Relations', *Journal of Applied Psychology*, Vol. 75, pp. 710–20.
- McFarlin, D., and P. Sweeney. 1992. Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes. *Academy of Management Journal* 35 (3): 626–637.
- Mowday, R.T., Steers, R.M. and Porter, L.X. (1979), "The measurement of organizational commitment", *Journal of Vocational Behavior*, Vol. 14, pp. 224-47.
- Otley, D.T., 2003. Management control and performance management: whence and whither? *The British Accounting Review* 35, 309–326.
- Otley, D.T., 1978. Budget use and managerial performance. *Journal of Accounting Research* 16, 12–148.
- Read, W.H., 1962. Upward communication industrial hierarchies. *Human Relations*, 3–15.
- Reina, D.S, Reina, M.J., 1999. Trust and Betrayal in the Workplace: Building Effective Relationships in Your Organization. Berrett-Koehler Publishers, Inc, San Francisco.
- Ross, A., 1994. Trust as a moderator of the effect of performance evaluation style on job related tension: a research note. *Accounting, Organizations and Society*, 629–635.
- Subramaniam, N. and L. Mia (2003), 'A Note on Work-Related Values, Budget Emphasis and Managers' Organisational Commitment', *Management Accounting Research*, Vol. 14, No. 4, pp. 389–408.
- Shank, J. K., and V. Govindarajan. 1994. Measuring the cost of quality: A strategic cost management perspective. *Journal of Cost Management* (Spring): 5–17.
- Sholihin, et al ,2011, Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK financial services organization, *The British Accounting Review* 43 hal 135–146
- Staley, A.B. and Magner, N.R. (2006). 'Budgetary fairness, supervisory trust, and the propensity to create budgetary slack: Testing a social exchange model in a government budgeting context'. Unpublished working paper.

- Spreitzer, G., M., & Mishra, A., K., 1999, Giving up Control without Losing Control: Trust and its Substitutes 'Effect on Managers' Involving Employees in Decision Making, *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.
- Tang, T.L., Sarfield-Baldwin, L.J., 1996. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal* 61, 25–31.
- Thibaut, J., and R. Walker. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Hillside, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Tenbrunsel, A. E., & Messick, D. M. (1999). Sanctioning systems, decision frameworks, and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 684–707.
- Vandenberg, R. J. and Lance, C. E. (1992). 'Examining the causal order of job satisfaction and organizational commitment' *Journal of management* 18(1): 153 - 167.
- Wentzel, K., 2002. The influence of fairness perceptions and goal commitment on managers' performance in a budget setting. *Behavioral Research In Accounting* 14, 247–271.
- Whitener, E.M., Brodt, S.E., Kosgaard, M.A., Werner, J.M., 1998. Managers as initiators of trust: an exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review* 23, 513–530.
- Zand, D.E., 1997. *The Leadership Triad: Knowledge, Trust, and Power*. Oxford University Press, New York.