

Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manajerial: Peran Keadilan Prosedural, Kejelasan Peran, dan Komitmen Organisasi sebagai Variabel Pemediasi

Tuti Dasrita¹, Amries Rusli Tanjung², dan Yesi Mutia Basri²

¹Program Pascasarjana Magister Akuntansi Universitas Riau

²Dosen Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Riau

Abstract *The literature on performance measurement system indicates that the company should consider to increase the diversity of performance measures one of which is to merge/combine the size of the financial and non-financial performance. The purpose of this paper is to test whether the merge/combine size and non-financial performance can affect the performance of managerial finance. And how is the effect of the mediating role of procedural fairness, role clarity and organizational commitment in the relationship. Based on a sample of 103 bank managers of Bank in Riau, the study found that there was a significant relationship between performance measurement systems (financial and non-financial) and managerial performance are mediated by procedural fairness and organizational commitment. However, further analysis proved that the existence of a significant relationship between performance measurement systems (financial and non-financial) and managerial performance are mediated by role clarity.*

Keywords: *Performance Measurement System, Managerial Performance, Procedural Fairness, Role Clarity, Organizational Commitment.*

PENDAHULUAN

Sistem pengukuran kinerja sangat penting karena berperan sebagai kunci dalam pelaksanaan rencana strategis, evaluasi pencapaian tujuan organisasi, dan rencana pembangunan kompensasi manajerial (Ittner dan Larcker, 1998 dalam Sholihin *et al.*, 2010). Merchant (2006) dalam Sholihin *et al.* (2010) berpendapat bahwa ukuran kinerja sangat penting dalam evaluasi kinerja manajerial yang berguna untuk memotivasi manajer mengerahkan usahanya dalam mencapai tujuan organisasi melalui berbagai insentif yang terkait dengan pencapaian tujuan tersebut.

Isu-isu tentang pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan juga dapat membantu organisasi untuk memberikan perhatian khusus terhadap kinerja manajerial yang mempunyai kepentingan yang sama dalam mempengaruhi kinerja karyawan. Evaluasi kinerja penting untuk karyawan karena evaluasi kinerja tersebut umumnya terkait dengan remunerasi dan

promosi. Oleh karena itu, pemilihan pengukuran kinerja baik keuangan maupun non keuangan dapat menyebabkan reaksi yang serius dari karyawan yang pada akhirnya dapat merugikan kepentingan organisasi (Hall, 2008).

Beberapa penelitian terdahulu yang berhubungan dengan sistem pengukuran kinerja yang diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan terhadap kinerja manajerial telah dilakukan, seperti penelitian Lau (2011), Hall (2008), Burney dan Widener (2007), Lau dan Sholihin (2005), Sholihin et.al (2010) Lau dan Moser (2008), Sholihin dan Pike (2010). Namun hasil penelitian dari beberapa literature terjadi ketidak konsistenan pengaruh perilaku sistem pengukuran kinerja yang diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan terhadap perilaku individu (Burney dan Widener 2007). Hal ini disebabkan adanya hubungan tidak langsung antara sistem pengukuran kinerja yang diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh *variable intervening*.

Penelitian ini dilakukan untuk melihat penerapan sistem pengukuran kinerja yang diukur dengan ukuran keuangan dan non keuangan dalam mengevaluasi kinerja manajer perbankan di Provinsi Riau dan bagaimana hubungannya dengan perilaku manajer. Dengan menggabungkan/mengkombinasikan ukuran keuangan dan non keuangan dalam mengevaluasi kinerja manajerial dapat memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik dalam setiap pengambilan keputusan baik untuk tujuan jangka pendek (keuangan) maupun tujuan jangka panjang (non keuangan).

Berdasarkan hal tersebut maka peneliti ingin menguji bagaimana hubungan sistem pengukuran kinerja yang diukur dengan menggabungkan/mengkombinasikan ukuran keuangan dan non keuangan dengan dan kinerja manajerial yang dimediasi oleh keadilan prosedural, *role clarity* (kejelasan peran) dan komitmen organisasi sebagai variabel pemediasi.

Sesuai dengan permasalahan yang diajukan maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk membuktikan secara empiris hubungan Sistem pengukuran dengan kinerja manajerial.
2. Untuk membuktikan secara empiris hubungan Sistem pengukuran kinerja dengan keadilan prosedural, *role clarity* dan komitmen organisasi.
3. Untuk membuktikan secara empiris hubungan keadilan procedural, *role clarity* dan komitmen organisasi dengan kinerja manajerial.
4. Untuk membuktikan secara empiris mediasi keadilan prosedural, *role clarity* dan komitmen organisasi terhadap hubungan Sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial.
5. Untuk membuktikan secara empiris hubungan *role clarity* dengan komitmen organisasi.
6. Untuk membuktikan secara empiris mediasi komitmen organisasi terhadap hubungan *role clarity* dengan kinerja manajerial.

TELAAH PUSTAKA

Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan hasil dari proses aktivitas manajerial yang efektif mulai dari proses perencanaan, pelaksanaan, penatausahaan, laporan pertanggung jawaban, pembinaan, dan pengawasan.

Sistem Pengukuran Kinerja

Menurut Kim dan Larry (1998) sistem pengukuran kinerja adalah frekuensi pengukuran kinerja pada manajer dalam unit organisasi yang dipimpin mengenai kualitas dalam aktivitas operasional perusahaan. Sistem pengukuran kinerja menyediakan informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan.

Pengukuran Kinerja Keuangan dan Kinerja Non Keuangan

Analisis kinerja keuangan merupakan proses pengkajian secara kritis terhadap review data, menghitung, mengukur, menginterpretasi, dan memberi solusi terhadap keuangan perusahaan pada suatu periode tertentu. Pengukuran non keuangan banyak direkomendasikan menggantikan pengukuran keuangan di era ekonomi berbasis pengetahuan (Cumby and Conrod, 2001; Kannan and Aulbur, 2004). Pengukuran kinerja non keuangan yang diukur dengan ukuran non keuangan yang berkaitan dengan perilaku seperti perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan (Kaplan dan Norton, 1996).

Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural berhubungan dengan persepsi bawahan mengenai seluruh proses yang diterapkan oleh atasan mereka untuk mengevaluasi kinerja mereka, sebagai sarana untuk mengkomunikasikan *feedback* kinerja dan untuk menentukan *reward* bagi mereka seperti promosi atau kenaikan gaji (McFarlin dan Sweeny, 1992 dalam Wasisto dan Sholihin, 2004).

Kejelasan Peran (*Role Clarity*)

Kejelasan peran didefinisikan sebagai suatu tingkat dimana seseorang karyawan dapat memastikan dan mengetahui dengan pasti bagaimana ia diharapkan oleh perusahaan dalam melakukan pekerjaan (Teas, Wecker, Hughes, 1989 dalam Nahusona dkk, 2004).

Komitmen Organisasi

Komitmen organisasi adalah suatu nilai personal, yang seringkali mengacu pada loyalitas terhadap perusahaan atau komitmen terhadap perusahaan (Cherrington, 1994 dalam Husnawati, 2006). Komitmen organisasi menunjukkan keyakinan dan dukungan yang kuat terhadap sasaran dan nilai yang ingin dicapai oleh organisasi.

HIPOTESIS PENELITIAN

Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manajerial (H1)

Sistem pengukuran kinerja menyediakan informasi yang relevan dengan pengambilan keputusan. Informasi yang relevan diperoleh dari alat ukur kinerja yang mencakup aspek keuangan dan non keuangan. Sistem pengukuran kinerja yang dilakukan oleh perusahaan akan memotivasi manajer untuk bekerja lebih baik karena prestasi kerjanya sangat diperlukan perusahaan untuk mengevaluasi kinerja manajer dimasa yang akan datang. Hipotesis ini mendukung hasil penelitian Burney dan Wedener (2007), Hall (2008). Maka hipotesis dapat disimpulkan adalah sebagai berikut:

H1 : Sistem pengukuran kinerja berhubungan positif dengan kinerja manajerial

Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Keadilan Prosedural (H1a)

Persepsi karyawan terhadap keadilan prosedur yang digunakan oleh orang lain untuk mengevaluasi kinerja manajer sangat penting untuk penilaian mereka tentang bagaimana mereka diperlakukan. Penggunaan ukuran keuangan dan non keuangan sebagai alat ukur sistem pengukuran kinerja dan kaitannya dengan keadilan prosedural telah diteliti oleh Lau dan Sholihin (2005) dan Tanjung dkk (2013), hasil penelitiannya menunjukkan bahwa penggunaan ukuran kinerja keuangan non keuangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keadilan prosedural. Maka hipotesis yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

H1a : Sistem pengukuran kinerja berhubungan positif dengan keadilan prosedural

Hubungan Keadilan Prosedural dengan Kinerja Manajerial (H1b)

Tang & Sarfield-Baldwin (1996) menyatakan bahwa jika manajer dapat menerapkan aturan dengan adil dan konsisten pada seluruh pegawai dan memberikan penghargaan pada pegawai berdasarkan kinerja dan manfaat yang mereka berikan tanpa adanya bias personal, maka pegawai kemudian akan memiliki persepsi positif tentang keadilan prosedural yang mengarah menuju kepuasan yang lebih tinggi, komitmen atau kesetiaan pegawai dan keterlibatan pegawai yang makin tinggi. Hasil penelitian Tanjung dkk (2013) menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan kinerja manajerial. Hipotesis yang diajukan adalah:

H1b : Keadilan prosedural berhubungan positif dengan kinerja manajerial

Keadilan prosedural memediasi hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manajerial (H1c)

Penggunaan kinerja keuangan dan non keuangan dalam mengevaluasi kinerja manajerial dapat dirasakan sebagai suatu prosedur yang adil, apabila kinerjanya diukur sesuai dengan apa yang dilakukannya atau sesuai dengan prosedur yang telah ditetapkan dalam perusahaan. Penelitian Lau dan Moser (2008) dan Lau dan Sholihin (2005) menunjukkan bahwa hubungan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan kinerja manajerial tidak langsung melalui variabel intervening keadilan prosedural. Maka hipotesis yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

H1c : Keadilan prosedural memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial

Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dengan *Role Clarity* (H2)

Sistem pengukuran kinerja dalam kaitannya terhadap peningkatan kejelasan peran individu dilakukan dengan beberapa cara, yaitu dengan menjelaskan harapan akan peranan tersebut, menjelaskan perilaku yang tepat untuk memenuhi harapan tersebut, dan dapat menjelaskan harapan suatu peranan dengan memberikan informasi strategi dan operasional sebuah perusahaan yang komprehensif (Hall, 2004). Hasil penelitian Lau (2011) menunjukkan bahwa kejelasan peran berhubungan positif dengan tindakan keuangan dan non keuangan dalam mengevaluasi kinerja manajerial. Dari uraian tersebut, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H2 : Sistem pengukuran kinerja berhubungan positif dengan *role clarity*

Hubungan *Role Clarity* dengan Kinerja Manajerial (H2a)

Informasi tentang kinerja adalah kunci awal dari kejelasan peran, Lawler (1992) berargumen bahwa informasi tentang misi suatu organisasi dan kinerja dibutuhkan untuk individu yang mengetahui bagaimana harus bertindak. Hasil penelitian Hall (2008) dan Lau (2011) menunjukkan bahwa hubungan *role clarity* positif terkait dengan kinerja manajerial. Karena kejelasan peran terkait dengan peningkatan kinerja manajerial (Lau, 2011). Maka hipotesis yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

H2a : *Role clarity* berhubungan positif dengan kinerja manajerial

***Role Clarity* memediasi hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manajerial (H2b)**

Kejelasan peran cenderung lebih tinggi jika manajer menggunakan tindakan keuangan dalam evaluasi kinerjanya, dan kejelasan peran akan lebih tinggi jika manajer menggunakan ukuran keuangan dan non keuangan. Hasil

penelitian Hall (2008) dan Lau (2011) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja yang terdiri dari tindakan keuangan dan non keuangan tidak langsung berhubungan dengan kinerja manajerial melalui variabel intervening kejelasan peran. Maka hipotesis yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

H2b : *Role clarity* memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial

Hubungan *Role Clarity* dengan Komitmen Organisasi (H3)

Komitmen organisasi merupakan sebuah dimensi sikap positif karyawan yang dapat dihubungkan dengan kinerja (Manogran, 1997, dalam Ahmad dan Fatima, 2008). Kejelasan peran didefinisikan sebagai suatu tingkat dimana seseorang karyawan dapat memastikan dan mengetahui dengan pasti bagaimana ia diharapkan oleh perusahaan dalam melakukan pekerjaan (Teas, Wecker, Hughes, 1989 dalam Nahusona dkk, 2004). Dari uraian tersebut, peneliti berargumen bahwa seseorang yang mengetahui dengan pasti perannya dalam suatu perusahaan sesuai dengan tanggung jawab atas pekerjaan yang dibebankan kepadanya maka ia akan lebih berkomitmen terhadap perusahaannya sehingga muncul rasa memiliki terhadap organisasi tempatnya bekerja. Berdasarkan penjelasan diatas, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H3 : *Role clarity* berhubungan positif dengan komitmen organisasi

Hubungan Komitmen Organisasi dengan Kinerja Manajerial (H3a)

Menurut Mathieu dan Zajac (1990) dalam Supriyono (2004) komitmen organisasi adalah ikatan keterkaitan individu dengan organisasi sehingga individu tersebut "merasa memiliki" organisasi tempatnya berkerja. Hasil penelitian Dick dan Metcalfe (2001) menemukan bahwa komitmen organisasi berhubungan positif kinerja manajerial pada level staf seragam (perwira di kepolisian di Inggris) tapi tidak pada staf sipil. Konsisten dengan hasil penelitian Dick dan Metcalfe (2001), Sholihin dan Pike (2010) menemukan bahwa komitmen organisasi para manajer senior lebih tinggi dari staf biasa. Hal ini mungkin dipengaruhi masa kerja dan jabatan para manajer senior lebih lama dan lebih tinggi dari staf biasa, sehingga ada keinginan untuk lebih berkomitmen untuk mencapai tujuan organisasi dan merasa bertanggung jawab terhadap tujuan organisasi dengan tetap menjaga loyalitas terhadap organisasi. Dari uraian tersebut, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H3a : Komitmen organisasi berhubungan positif dengan kinerja manajerial

Komitmen Organisasi memediasi hubungan *Role Clarity* dengan Kinerja Manajerial (H3b)

Komitmen organisasi menurut Porter *et al.* (1974) dalam Panggabean (2004) adalah merupakan sebuah tanggapan afektif yang berasal dari hasil

evaluasi karyawan terhadap situasi kerja yang mengikatkan mereka dengan sebuah organisasi. Penelitian Cahyono dan Ghozali (2002) dan Lee dan Jamil (2003) menunjukkan bahwa adanya hubungan yang signifikan antara tekanan peran (kejelasan peran dan konflik peran) dan komitmen organisasional. Penelitian Adamy (2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasi mempunyai pengaruh yang signifikan terhadap kinerja manajer. Dari uraian tersebut, peneliti berargumen bahwa meningkatnya kinerja manajerial akan sangat dipengaruhi oleh seberapa besar keterlibatan manajer tersebut dalam melakukan pekerjaannya untuk mencapai tujuan dan sasaran organisasi. Berdasarkan penjelasan diatas, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H3b : Komitmen organisasi memediasi hubungan *role clarity* dengan kinerja manajerial

Hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Komitmen Organisasi (H3c)

Hasil penelitian Sholihin dan Pike (2010) dan Lau dan Moser (2008) menemukan bahwa penggunaan penggunaan ukuran kinerja baik keuangan maupun non-keuangan dalam mengevaluasi kinerja bawahan secara positif terkait dengan komitmen organisasi. Maka hipotesis yang dapat disimpulkan sebagai berikut:

H3c : Sistem pengukuran kinerja berhubungan positif dengan Komitmen organisasi

Komitmen Organisasi memediasi hubungan Sistem Pengukuran Kinerja dengan Kinerja Manajerial (H3d)

Menurut Mahoney *et al.* (1963) yang dimaksud dengan kinerja adalah kemampuan manajer dalam melaksanakan kegiatan manajerial, antara lain : perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pengaturan staf (*staffing*), negosiasi dan representasi. Untuk mengukur dan mengevaluasi, manajer unit bisnis menggunakan berbagai ukuran, baik keuangan maupun non keuangan. Hasil penelitian Solihin dan Pike (2010) dan Lau dan Moser (2008) menunjukkan bahwa adanya hubungan tidak langsung yang signifikan antara pengukuran keuangan dan non keuangan dengan kinerja manajerial yang dimediasi oleh komitmen organisasi. Penelitian Sumarno (2005) dan Sugioko (2010) menunjukkan bahwa komitmen organisasi berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan diatas, maka diusulkan hipotesis sebagai berikut:

H3d : Komitmen organisasi memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial

METODE PENELITIAN

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer. Penelitian ini merupakan penelitian survey. Populasi dalam penelitian ini adalah manajemen

menengah (*Middle management*) pada perusahaan perbankan yang ada di Provinsi Riau khususnya pada Kabupaten/Kota se Provinsi Riau yang sumbernya didapat dari Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Riau. Penelitian ini mengambil 6 Kabupaten/Kota yang menjadi populasi penelitian ini yang terdiri dari Rokan Hilir, Pekanbaru, Kampar, Dumai, Kuantan Singingi, dan Siak. Karena di setiap bank memiliki jumlah *middle management* yang berbeda-beda maka diambil maksimal tiga *middle management* dalam satu bank yaitu pimpinan cabang, manajer dan supervisor.

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mengantarkan langsung kuesioner ke bank yang menjadi objek penelitian dengan menunjukkan kuesioner ke responden yang menjadi sasaran penelitian. Sedangkan, secara tidak langsung yaitu melalui *mail survey* dan *contact person* di dalam pengumpulan data. Untuk memperoleh sampel responden, maka kuesioner yang dikirim sebanyak 238 eksemplar.

Penelitian ini dimaksudkan untuk menguji hubungan antara variabel sistem pengukuran kinerja yang diukur dengan kinerja keuangan dan non keuangan sebagai variabel independen dan kinerja manajerial sebagai variabel dependen dengan tiga variabel intervening yaitu keadilan prosedural, *role clarity* dan komitmen organisasi yang diukur dengan menggunakan skala likert.

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 alternative yang bergeser dari pendekatan SEM berbasis kovarian menjadi varian. Pengujian dilakukan dengan 2 tahap yaitu *outer model* dan *inner model*.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Dalam penelitian ini 238 kuesioner telah disebarakan secara langsung dan tidak langsung ke setiap Bank di Provinsi Riau. Dari 197 Bank yang menjadi objek penelitian, tidak semua bank mengembalikan kuesioner yang telah diberikan. Dari 238 kuesioner yang disebarakan, sebanyak 157 kuesioner yang terkumpul. Terdapat 33 buah kuesioner yang tidak diisi lengkap, dan 21 berisikan data yang tidak bisa diolah sehingga harus digugurkan. Total data dapat diolah lebih lanjut adalah sebanyak 103.

Model Pengukuran atau *Outer Model*

Model ini digunakan untuk mengetahui validitas dan reliabilitas dari indikator. Indikator dalam penelitian ini adalah reflektif karena indikator variabel laten mempengaruhi indikatornya. Terdapat tiga kriteria untuk menilai *outer model* yaitu *covergent validity* dan *discriminant validity* dan *reliability*. Hasil pengujian dijelaskan sebagai berikut:

Hasil pengujian *convergent validity* dengan melihat nilai outer loading. *Convergent Validity* terpenuhi jika loading faktor memiliki nilai >0.5 . Hasil analisis menunjukkan beberapa indikator yang memiliki nilai *loading factor* dibawah 0,5 maka dilakukan eliminasi. Setelah itu dilakukan proses pengolahan kembali. Hasil analisis menunjukkan faktor loading memiliki nilai >0.5 yang berarti *convergent validity* terpenuhi.

Tabel 1. *Results for Outer Loadings/Loading Factor (Mean, STDEV, T – Value)*

	Original Sample Estimate	Mean of subsamples	Standard Deviation	T-Statistic
KP				
KP1	0.662	0.654	0.133	4.994
KP2	0.654	0.645	0.144	4.530
KP3	0.813	0.804	0.081	10.033
KP4	0.683	0.687	0.112	6.085
KP5	0.751	0.732	0.111	6.738
KP6	0.815	0.805	0.068	11.917
SPK				
PK2	0.516	0.525	0.121	4.277
PK3	0.546	0.538	0.141	3.863
PN1	0.619	0.614	0.135	4.599
PN12	0.663	0.623	0.157	4.226
PN13	0.626	0.581	0.186	3.372
PN14	0.708	0.670	0.147	4.815
PN2	0.669	0.654	0.123	5.419
PN3	0.642	0.634	0.106	6.081
PN4	0.717	0.683	0.136	5.272
PN7	0.690	0.699	0.085	8.101
PN8	0.561	0.582	0.141	3.981
PN9	0.579	0.573	0.141	4.101
KM				
KM1	0.714	0.722	0.078	9.208
KM2	0.762	0.755	0.065	11.712
KM3	0.734	0.738	0.067	10.937
KM4	0.611	0.600	0.101	6.029
KM5	0.715	0.718	0.070	10.220
KM6	0.712	0.694	0.098	7.258
KM7	0.595	0.603	0.105	5.674
KM8	0.767	0.769	0.056	13.575
KM9	0.787	0.777	0.061	12.970
KO				
KO1	0.561	0.561	0.121	4.651
KO2	0.809	0.804	0.057	14.247
KO3	0.704	0.710	0.071	9.879
KO4	0.634	0.651	0.104	6.088
KO5	0.715	0.700	0.098	7.314
KO6	0.642	0.641	0.103	6.229
KO7	0.757	0.734	0.107	7.095
KO8	0.766	0.756	0.094	8.178
KO9	0.761	0.758	0.081	9.450
RC				
RC1	0.559	0.505	0.189	2.950
RC2	0.786	0.784	0.088	8.913
RC3	0.835	0.834	0.063	13.302
RC4	0.730	0.732	0.127	5.759

Sumber: Data olahan

Evaluasi model pengukuran dengan *square root of average variance extracted* (AVE) adalah membandingkan nilai akar AVE dengan korelasi antarkonstruk. Jika nilai AVE lebih tinggi daripada nilai korelasi antar konstruk, maka *discriminant validity* yang baik tercapai (Fornell & Lacker, 1981). Direkomendasikan nilai AVE harus lebih besar 0,50 (Fornell dan Lacker, 1981 dalam Ghozali, 2006). Model pengukuran dengan menggunakan *Composite Reliability* adalah untuk melihat *reliable* indikator, Nilai *Composite Reliability* diatas 0,70 dapat dikatakan bahwa konstruks memiliki reliabilitas yang tinggi atau *reliable*.

Tabel 2. Nilai *Discriminant Validity* (*Cross Loadings*)

	KP	SPK	KM	KO	RC
KM1	0.25	0.338	0.715	0.23	0.227
KM2	0.344	0.415	0.762	0.219	0.301
KM3	0.312	0.282	0.734	0.331	0.219
KM4	0.108	0.216	0.611	0.179	0.205
KM5	0.342	0.337	0.716	0.394	0.379
KM6	0.334	0.39	0.711	0.169	0.29
KM7	0.237	0.314	0.594	0.344	0.27
KM8	0.285	0.287	0.768	0.359	0.262
KM9	0.246	0.401	0.786	0.319	0.324
KO1	0.109	0.146	0.232	0.563	0.311
KO2	0.3	0.445	0.277	0.81	0.334
KO3	0.487	0.389	0.348	0.707	0.196
KO4	0.326	0.347	0.333	0.633	0.279
KO5	0.295	0.412	0.33	0.715	0.336
KO6	0.269	0.211	0.194	0.645	0.234
KO7	0.147	0.213	0.197	0.756	0.3
KO8	0.295	0.266	0.277	0.765	0.39
KO9	0.373	0.387	0.451	0.76	0.379
KP1	0.662	0.284	0.309	0.205	0.116
KP2	0.657	0.175	0.301	0.256	0.292
KP3	0.811	0.395	0.426	0.273	0.214
KP4	0.683	0.408	0.164	0.496	0.266
KP5	0.75	0.358	0.451	0.322	0.239
KP6	0.816	0.358	0.415	0.506	0.362
PK2	0.477	0.69	0.648	0.47	0.356
PK3	0.609	0.625	0.65	0.598	0.435
PN1	0.365	0.627	0.307	0.397	0.142
PN12	0.221	0.673	0.491	0.374	0.401
PN13	0.33	0.636	0.429	0.416	0.487
PN14	0.378	0.708	0.546	0.393	0.557
PN2	0.389	0.659	0.334	0.51	0.432
PN3	0.217	0.647	0.414	0.352	0.408
PN4	0.428	0.725	0.446	0.534	0.343
PN8	0.377	0.528	0.336	0.287	0.315
PN9	0.278	0.588	0.392	0.331	0.295
RC1	0.148	0.353	0.328	0.542	0.56
RC2	0.284	0.502	0.453	0.478	0.785
RC3	0.401	0.503	0.529	0.443	0.834
RC4	0.355	0.387	0.402	0.483	0.732

Sumber: Data olahan

Tabel 3. Average Variance Extracted (AVE), korelasi laten variabel, dan composite reliability

	AVE	$\sqrt{\text{AVE}}$	KP	SPK	KM	KO	RC	Composite Reliability
KP	0.537	0,733	KP	0,733				KP 0.873
SPK	0.409	0,639	SPK	0.438	0,639			SPK 0.883
KM	0.509	0,713	KM	0.394	0.481	0,713		KM 0.903
KO	0.503	0,709	KO	0.399	0.448	0.371	0,709	KO 0.900
RC	0.540	0,735	RC	0.337	0.486	0.419	0.453	0,735 RC 0.822

Sumber: Data olahan

Pengujian Model Struktural atau Inner Model

Pengujian Inner model dilakukan untuk melihat hubungan antar variabel laten berdasarkan pada teori substantif. Model struktural dievaluasi dengan menggunakan R-square untuk konstruk dependen, Dalam menilai model dengan PLS dimulai dengan melihat R-Square untuk setiap variabel laten dependen. Nilai R-square untuk variabel keadilan prosedural diperoleh sebesar 0,192, untuk variabel kinerja manajerial diperoleh 0,312, untuk variabel komitmen organisasi diperoleh sebesar 0,274, dan untuk variabel *Role Clarity* diperoleh 0,236.

Hasil Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Untuk menguji hipotesis, dasar yang digunakan adalah nilai yang terdapat pada output *Path Coefficient* (Mean, STDEV, T-Values). Untuk melihat apakah hipotesis yang diajukan dapat diterima atau ditolak, dapat dilihat dari nilai t-statistik yang dihasilkan. Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi (α) = 0,05, dengan nilai t-tabel sebesar 1,65 ditentukan sebagai berikut:

- Apabila t hitung > t tabel, maka HO ditolak Ha diterima.
- Apabila t hitung < t tabel, maka HO diterima Ha ditolak.

Tabel 4. *Results for Inner Weights* (Mean, STDEV, T-Values)

	Original Sample Estimate	Mean of subsamples	Standard Deviation	T-Statistic
SPK -> KP	0.438	0.494	0.107	4.109
KP -> KM	0.175	0.182	0.130	1.352
SPK -> KM	0.272	0.285	0.187	1.458
KO -> KM	0.095	0.108	0.151	0.629
RC -> KM	0.184	0.183	0.102	1.805
SPK -> KO	0.298	0.354	0.135	2.211
RC -> KO	0.308	0.284	0.123	2.516
SPK -> RC	0.486	0.485	0.149	3.254

Apabila nilai t-statistik kecil dari 1,65 maka hipotesis yang diajukan akan ditolak, atau dengan kata lain menerima hipotesis nol (H_0). Hasil estimasi t-statistik dapat dilihat pada pada Tabel 4.

Pembahasan Hipotesis

a. Hipotesis 1 (Sistem pengukuran kinerja berhubungan positif dengan kinerja manajerial / SPK-KM)

Hasil pengujian hipotesis pertama (H1) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja (kinerja keuangan dan non keuangan) tidak memiliki hubungan langsung yang positif dengan kinerja manajerial, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.272 dan nilai t statistik sebesar 1.458. Nilai tersebut lebih kecil dari t-tabel 1,65. Hal ini berarti bahwa **hipotesis 1 ditolak**. Hasil pengujian ini sejalan dengan penelitian Sholihin *et al.* (2010) yang menemukan bahwa *reliance on multiple performance measures and manager performance* (RMPM) tidak mempengaruhi kinerja manajerial, namun perubahan kinerja manajerial sangat bergantung pada kekhususan tujuan dan kesulitan tujuan. Namun penelitian ini tidak mendukung hasil penelitian Burney dan Wedener (2007).

b. Hipotesis 1a (Sistem pengukuran kinerja berhubungan positif dengan Keadilan prosedural / SPK-KP)

Hasil pengujian hipotesis 1a (H1a) menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja (kinerja keuangan dan non keuangan) memiliki hubungan langsung yang positif dengan keadilan *procedural*, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,438 dan nilai t statistik sebesar 4.109. Nilai tersebut lebih besar dari t-tabel 1,65. Hal ini berarti bahwa **hipotesis 1a diterima**. Hasil pengujian ini mendukung penelitian dari Lau dan Sholihin (2005), Lau dan Moser (2008) dan Tanjung dkk (2013) yang menunjukkan bahwa penggunaan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keadilan prosedural.

c. Hipotesis 1b (Keadilan prosedural berhubungan positif dengan Kinerja manajerial / KP-KM)

Hasil pengujian hipotesis (H1b) menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak memiliki hubungan langsung yang positif dengan kinerja manajerial dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,175 dan nilai t statistik sebesar 1,35. Nilai tersebut lebih kecil dari t tabel 1,65. Hal ini berarti **H1b ditolak**.

Hasil penelitian ini mendukung hasil penelitian Sholihin dan Pike (2010) yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh yang signifikan antara keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja terhadap kinerja manajerial. Namun, hasil pengujian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Tanjung dkk (2013).

d. Hipotesis 1c (Keadilan prosedural memediasi hubungan Sistem pengukuran kinerja dengan Kinerja manajerial / SPK-KP-KM)

Hasil pengujian hipotesis 1c (H1c) yaitu tidak adanya mediasi keadilan prosedural terhadap hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan adanya hubungan langsung yang positif pada hipotesis 1a (H1a), namun tidak adanya hubungan langsung yang positif pada hipotesis 1b (H1b). Sehingga pengujian pengaruh mediasi tidak dapat dilakukan, karena tidak memenuhi persyaratan mediasi pertama, kedua dan

ketiga Baron dan Kenny (1986), sehingga tidak terjadi mediasi pada pengujian H1c ini. Dengan demikian **hipotesis H1c ditolak**.

Hasil penelitian ini dapat membuktikan hasil penelitian Sholihin dan Pike (2010). Namun, hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Lau dan Sholihin (2005) dan Lau dan Moser (2008).

e. Hipotesis 2 (Sistem pengukuran kinerja berhubungan positif dengan *role clarity* / SPK-RC)

Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja (pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan) memiliki hubungan langsung yang positif dengan *role clarity*, dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,486 dan nilai t statistik sebesar 3,254. Nilai tersebut lebih besar dari t-tabel 1,65. Hal ini berarti bahwa **hipotesis 2 diterima**. Hasil pengujian hipotesis kedua (H2) konsisten dengan hasil penelitian Lau (2011) dan Hall (2008).

f. Hipotesis 2a (*Role clarity* berhubungan positif dengan kinerja manajerial / RC-KM)

Hasil pengujian hipotesis 2a (H2a) menunjukkan bahwa *role clarity* memiliki hubungan langsung yang positif dengan kinerja manajerial dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,184 dengan nilai t statistik sebesar 1,805. Nilai tersebut lebih besar dari t tabel 1,65. Hal ini berarti **hipotesis 2a diterima**. Hasil pengujian ini sejalan dengan hasil penelitian Hall (2008), Lau (2011) dan Tanjung dkk (2013) yang menunjukkan bahwa hubungan *role clarity* positif terkait dengan kinerja manajerial.

g. Hipotesis 2b (*Role clarity* memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial / SPK-RC-KM)

Hasil pengujian Pengujian hipotesis 2b (H2b) yaitu adanya mediasi *role clarity* terhadap hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan adanya hubungan langsung yang positif pada hipotesis 2 (H2), dan adanya hubungan langsung yang positif pada hipotesis 2a (H2a). Sehingga pengujian pengaruh mediasi dapat dilakukan, karena telah memenuhi persyaratan mediasi yang telah ditentukan oleh Baron dan Kenny (1986). Dengan demikian **hipotesis 2b diterima**. Hasil pengujian ini konsisten dengan hasil penelitian Hall (2008) dan Lau (2011).

h. Hipotesis 3 (*Role clarity* berhubungan positif dengan komitmen organisasi / RC-KO)

Hasil pengujian hipotesis ketiga (H3) menunjukkan bahwa *role clarity* memiliki hubungan langsung yang positif dengan komitmen organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,308 dan nilai t statistik sebesar 2,516. Nilai tersebut lebih besar dari t-tabel 1,65. Hal ini berarti bahwa **hipotesis 3 diterima**. Hasil penelitian ini tidak mendukung penelitian yang dilakukan oleh Cahyono dan Ghozali (2002) yang membuktikan bahwa konflik peran secara negatif dan tidak signifikan mempengaruhi komitmen organisasional. Namun hasil penelitian ini dapat membuktikan penelitian yang dilakukan oleh Lee dan Jamil (2003).

i. Hipotesis 3a (Komitmen organisasi berhubungan positif dengan Kinerja manajerial / KO-KM)

Hasil pengujian hipotesis 3a (H3a) menunjukkan bahwa komitmen organisasi memiliki hubungan tidak langsung yang positif dengan kinerja manajerial dengan nilai koefisien jalur sebesar 0.095 dan nilai t statistik sebesar 0,629. Nilai tersebut lebih kecil dari t-tabel 1,65. Hal ini berarti bahwa **hipotesis 3a ditolak**. Hasil Penelitian oleh Benkhoff (1997) menunjukkan bahwa hubungan antara komitmen karyawan terhadap organisasi dan kinerja menunjukkan hasil yang signifikan antara keduanya. Hasil pengujian ini juga tidak sejalan dengan hasil penelitian Adamy (2010).

j. Hipotesis 3b (komitmen organisasi memediasi hubungan *role clarity* dengan Kinerja manajerial / RC-KO-KM)

Hasil pengujian Pengujian hipotesis 3b (H3b) yaitu tidak adanya mediasi komitmen organisasi terhadap hubungan *role clarity* dengan kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan adanya hubungan langsung yang positif pada hipotesis 3 (H3), namun tidak adanya hubungan langsung yang positif pada hipotesis 3a (H3a). Sehingga pengujian pengaruh mediasi tidak dapat dilakukan, karena tidak memenuhi persyaratan ketiga dan keempat yang telah ditentukan oleh Baron dan Kenny (1986). Dengan demikian **hipotesis H3b ditolak**. Hasil pengujian ini tidak konsisten dengan hasil penelitian Hall (2008) dan Lau (2011). Hasil penelitian ini juga tidak sejalan dengan penelitian Lee dan Jamil (2003) dan Adamy (2010).

k. Hipotesis 3c (Sistem pengukuran kinerja berhubungan positif dengan Komitmen organisasi / SPK-KO)

Hasil pengujian hipotesis 3c (H3c) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja (pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan) memiliki hubungan langsung yang positif dengan komitmen organisasi dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,298 dan nilai t statistik sebesar 2,211. Nilai tersebut lebih besar dari t-tabel 1,65. Hal ini berarti bahwa **hipotesis 3c dapat diterima**. Hasil pengujian ini konsisten dengan hasil penelitian Sholihin dan Pike (2010) dan penelitian Lau dan Moser (2008) yang menemukan bahwa penggunaan ukuran kinerja baik keuangan maupun non-keuangan secara positif terkait dengan komitmen organisasi.

l. Hipotesis 3d (Komitmen organisasi memediasi hubungan Sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial / SPK-KO-KM)

Hasil pengujian hipotesis 3d (H3d) yaitu tidak adanya mediasi komitmen organisasi terhadap hubungan sistem pengukuran kinerja (pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan) dengan Kinerja manajerial. Hal ini ditunjukkan dengan adanya hubungan langsung yang positif pada hipotesis 3c (H3c), namun tidak adanya hubungan langsung yang positif pada hipotesis 3a (H3a). Sehingga pengujian pengaruh mediasi tidak dapat dilakukan, karena tidak memenuhi persyaratan kedua dan ketiga yang telah ditentukan oleh Baron dan Kenny

(1986). Dengan demikian **hipotesis H3d ditolak**. Hasil pengujian ini tidak dapat membuktikan hasil penelitian Lau dan Moser (2008) dan Solihin dan Pike (2010).

KESIMPULAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil dan pembahasan pada penelitian ini dapat disimpulkan:

1. Sistem pengukuran kinerja (keuangan dan non keuangan) tidak memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan kinerja manajerial.
2. Sistem pengukuran kinerja (keuangan dan non keuangan) memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan Keadilan prosedural, *role clarity* dan komitmen organisasi.
3. Hasil penelitian ini juga dapat membuktikan adanya hubungan langsung yang signifikan antara *role clarity* dan komitmen organisasi terhadap kinerja manajerial. Pada penelitian ini juga dapat membuktikan bahwa *role clarity* memiliki hubungan langsung yang signifikan dengan komitmen organisasi. Hasil analisis juga menunjukkan bahwa tidak adanya hubungan yang signifikan antara sistem pengukuran kinerja (keuangan dan non keuangan) dengan kinerja manajerial yang dimediasi oleh keadilan prosedural dan komitmen organisasi.
4. Hasil penelitian ini dapat membuktikan adanya hubungan yang signifikan antara sistem pengukuran kinerja (keuangan dan non keuangan) dengan kinerja manajerial yang dimediasi oleh *role clarity*.

Beberapa saran yang dapat dilakukan untuk penelitian mendatang:

1. Untuk penelitian selanjutnya adanya pendekatan yang lebih representative antara responden dan peneliti khususnya data yang dikumpulkan melalui wawancara (langsung) agar kuesioner dapat diisi dengan lengkap dan jelas.
2. Untuk penelitian selanjutnya sampel dapat digeneralisasi melalui perluasan daerah (objek) penelitian di Perbankan daerah-daerah lainnya, hal ini sangat besar pengaruhnya terhadap besar kecilnya sampel yang akan diperoleh.
3. Untuk penelitian selanjutnya disarankan untuk dapat mempertimbangkan menggunakan variabel-variabel perilaku lainnya seperti keadilan distributive, keadilan interpersonal, kepuasan kerja, stress kerja dan lain sebagainya.
4. Untuk penelitian selanjutnya dapat menggunakan teknik analisis untuk *statistic parametric* dengan AMOS atau LISREL.

DAFTAR PUSTAKA

- Hall, M. 2004. *The effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological, Empowerment and Managerial Performance*.
- Hall, M. 2008. The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society* 33 (2008) 141–163.

- Kaplan, R.S., and D.P. Norton. 1996. *The Balanced Scorecard*. Boston: Harvard Business School Press.
- Lau, C.M., and Sholihin. 2005. *Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction?*. Department of Accounting and Finance (M250), UWA Business School, The University of Western Australia. 35, Stirling Highway, Crawley, WA 6009, Australia.
- Lau, C.M. 2011. Nonfinancial and financial performance measures: How do they affect employee role clarity and performance?. *Advances in Accounting, incorporating Advances in International Accounting* 27 (2011) 286–293.
- Lau, C.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.
- Lau, C.M., and Moser. 2008. Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures: The Role of Procedural Fairness. *Behavioral research in accounting* Vol 20, No 2, 2008, pp.55-71.
- Nahusona, C.F. Hilda, M. Rahardjo, dan S.T. Raharja. 2004. Analisis Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap Keinginan Karyawan untuk Pindah (Studi Kasus pada PT Bank Papua). *Jurnal Studi Manajemen dan Organisasi*, Vol 1 No.2 Juli. Universitas Diponegoro.
- Sholihin and Pike. 2009. Fairness in performance evaluation and its behavioural consequences. *Accounting and Business Research* Vol.39 No.4. pp. 397-413. 397.
- Sholihin and Pike. 2010. Organisational Commitment in the Police Service: Exploring the Effect of Performance Measure, Procedural Justice and Interpersonal Trust. *Financial Accountability & Management*, 26 (4), November 2010.
- Sholihin and Pike. 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 pp. 135-146.
- Sholihin, Pike, and Mangena, M. 2010. Reliance on multiple performance measures and manager performance (RMPPM). *Journal of Applied Accounting Research* Vol. 11 No. 1, 2010 pp. 24-42.
- Tang, T.L., and L.J. Sarfield-Baldwin. 1996. Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment. *SAM Advanced Management Journal* 61, 25–31.
- Tanjung, A.R., Y.M. Basri, dan Nurhazlina. 2013. *Hubungan Pengukuran Kinerja Keuangan dan Non Keuangan dengan Kejelasan Peran, Konflik Peran, Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial (Studi pada Bank di Pekanbaru-Riau)*. Pekanbaru: Universitas Riau.