

Jurnal Akuntansi dan Keuangan Indonesia  
Volume 10 Nomor 2, Desember 2013

## MEDIASI KONFLIK PERAN DAN KEADILAN PROSEDURAL DALAM HUBUNGAN PENGUKURAN KINERJA DENGAN KINERJA MANAJERIAL

**Yesi Mutia Basri**

*Fakultas Ekonomi Universitas Riau*  
i.yesimutia@yahoo.com

### *Abstract*

*This study explores managerial behavioral responses associated with performance measurement system. Design of performance measurement system is investigated financial and non-financial measures related to the four perspectives of Balanced Scorecard (BSC). This paper examines whether a role conflict and procedural fairness affect the relationship between performance measure and managerial performance. Based on a sample of 67 managers of regional Bank in Pekanbaru, the results from a structural model tested using Partial Least Squares indicate a relationship between performance measurement system and managerial performance is mediated by a role of conflict. However, this study not supported that procedural fairness mediated relationship between performance measurement system and managerial performance. These results may have important theoretical and practical implications.*

**Keywords:** *performance measurement system, role conflict, procedural fairness, managerial performance*

### **Abstrak**

Penelitian ini mengamati respon perilaku manajerial dihubungkan dengan sistem pengukuran kinerja. Desain sistem pengukuran kinerja yang diselidiki adalah pengukuran keuangan dan non keuangan yang berhubungan dengan empat perspektif dari *Balanced Scorecard* (BSC). Penelitian ini menguji apakah konflik peran dan keadilan prosedural memengaruhi hubungan antara pengukuran kinerja dan kinerja manajerial. Berdasarkan sampel dari 67 manajer pada Bank regional di Kota Pekanbaru, hasil pengujian model struktural menggunakan *Partial Least Square* menunjukkan bahwa konflik peran memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial. Namun, penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa keadilan prosedural memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini memiliki implikasi teori dan praktik yang penting.

**Kata Kunci:** **sistem pengukuran kinerja, konflik peran, keadilan prosedural, kinerja manajerial**

### **LATAR BELAKANG**

Dalam beberapa tahun terakhir, para peneliti telah menyatakan keprihatinan dengan ukuran kinerja tradisional yang berfokus terutama pada kriteria keuangan seperti

ROI dan laba (Banker et al. 2000). Hal ini disebabkan ukuran kinerja tradisional memiliki keterbatasan yaitu memiliki fokus yang sempit, bersifat historis, dan dalam banyak kasus tidak lengkap (Chenhall 1997; Ittner dan Larcker 1998). Penelitian mengenai pengukuran kinerja

baru-baru ini menyajikan pandangan bahwa organisasi memerlukan sistem pengukuran kinerja yang multidimensional dan harus tersedia bagi eksekutif dalam memberikan sinyal yang kontinu tentang apa yang paling penting dalam kegiatan mereka sehari-hari dan di mana harus diarahkan (Ittner dan Larcker 1998; Otley 1999). *Balanced Scorecard* (BSC) merupakan sistem pengukuran kinerja yang mencerminkan multidimensi pengukuran kinerja yang menggabungkan ukuran kinerja keuangan dengan beragam ukuran kinerja non keuangan (Kaplan dan Norton 1992, 1996). *Balanced Scorecard* (BSC) mengajukan keseimbangan antara hasil pengukuran dan langkah-langkah yang akan mendorong kinerja di masa mendatang.

Proses evaluasi terutama kriteria evaluasi yang digunakan, cenderung memiliki dampak yang signifikan terhadap sikap karyawan dan memengaruhi prestasi mereka. Hal ini juga didasarkan pada teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) Locke dan Latham (1990) bahwa penetapan tujuan dapat memengaruhi perilaku individu. Teori penetapan tujuan menunjukkan bahwa tidak adanya tujuan dan sasaran tertentu seperti ukuran kinerja yang jelas dapat menjadi sumber ambiguitas, kebingungan, dan kurangnya arah bagi bawahan. Sebaliknya, adopsi ukuran kinerja, baik keuangan atau non keuangan, menyebabkan pengembangan tujuan dan sasaran spesifik, kemungkinan untuk memberikan rasa yang lebih jelas dari arah untuk bawahan.

Literatur menunjukkan bahwa evaluasi kinerja yang menggunakan berbagai ukuran yang beragam memberikan dampak terhadap perilaku individu. Namun, bukti empiris menunjukkan bahwa hubungan antara sistem pengukuran kinerja dengan perilaku individu merupakan kotak hitam dan kesenjangan yang penting dalam literatur dan memerlukan perhatian penelitian (Lau 2011; Burney dan Widener 2007).

Penelitian mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap perilaku individu telah diteliti oleh beberapa peneliti pada dekade terakhir (misalnya, Burney dan

Widener 2007; Hall 2008; Hartmann dan Slapnicar 2009, 2012; Lau dan Sholihin 2005; Lau dan Moser 2008; Lau 2011; Sholihin et al. 2010). Namun, hasil penelitian menunjukkan ketidakkonsistenan hasil penelitian mengenai pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap perilaku individu.

Burney dan Widener (2007) meneliti sistem pengukuran kinerja dengan menggunakan ukuran yang menekankan pada strategi. Burney dan Widener (2007) menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja strategis berhubungan dengan ketidakjelasan peran (*role ambiguity*) dan konflik peran. Hasil penelitiannya juga menunjukkan bahwa semakin jelas informasi yang relevan diterima oleh karyawan maka menurunkan ketidakjelasan peran dan konflik peran. Kinerja karyawan akan meningkat jika ambiguitas peran rendah.

Lau dan Sholihin (2005) meneliti hubungan sistem pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan memisahkan efek ukuran kinerja keuangan dan non keuangan terhadap kepuasan kerja. Hasil penelitiannya menunjukkan jika kinerja karyawan dinilai secara wajar (*fair*) maka akan meningkatkan kepuasan kerja. Peningkatan kepuasan kerja dapat meningkatkan semangat karyawan sehingga akan meningkatkan produktivitas mereka (Robbins dan Judge 2007). Lau dan Roopnarain (2014) juga menguji hubungan pengukurankinerja keuangan dan non keuangan dalam memengaruhi perilaku karyawan dalam mencapai target yang telah ditetapkan. Hasil penelitian Sholihin et al. (2010) juga menunjukkan penggunaan pengukuran kinerja *multiple* yang melibatkan ukuran keuangan dan non keuangan memengaruhi perilaku individu dengan adanya tujuan yang spesifik dan jelas.

Berbeda dengan Burney dan Widener (2007) yang menguji konflik peran dan ambiguitas peran sebagai variabel mediasi hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial, Hall (2008) dan Lau (2011) menguji efek kejelasan peran yang merupakan kebalikan dari ambiguitas peran terhadap hubungan sistem pengukuran kinerja dengan

kinerja manajerial. Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh tidak langsung terhadap kinerja manajerial dimediasi oleh kejelasan peran.

Berdasarkan penelitian terdahulu yang menunjukkan bahwa penggunaan ukuran kinerja berhubungan dengan kinerja manajerial melalui variabel mediasi, penelitian ini bertujuan untuk membuktikan bagaimana sistem pengukuran kinerja yang menggunakan ukuran keuangan dan non keuangan atau *Balanced Scorecard* (BSC) memengaruhi perilaku individu. Anthony et al. (1997) menekankan bahwa studi akuntansi manajemen menekankan bagaimana sistem pengukuran kinerja dapat menghasilkan perilaku yang diinginkan dan *outcomes* merupakan isu penting. Sistem pengukuran kinerja yang menggunakan berbagai ukuran yang beragam telah dinyatakan sebagai pengukuran yang lebih baik dibandingkan pengukuran kinerja yang hanya menggunakan satu ukuran akuntansi atau pengukuran kinerja tradisional yang hanya menekankan pada pengukuran keuangan saja seperti ROI. Chenhall (1997), Ittner dan Larcker (1998) dan Lau (2011) juga menyatakan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja yang beragam yang menggunakan ukuran keuangan dan non keuangan lebih tepat digunakan untuk mengevaluasi kinerja individu.

Penelitian ini menggunakan konflik peran dan keadilan prosedural sebagai variabel yang memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja BSC dengan kinerja manajerial. Penelitian ini didasarkan pada penelitian Burney dan Widener (2007) yang menggunakan konflik peran dalam memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial, namun penelitian Burney dan Widener tidak menggunakan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan. Keadilan prosedural sebelumnya digunakan oleh Lau dan Sholihin (2005) dalam menguji efek pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan terhadap kepuasan kerja. Walaupun

Lau dan Sholihin (2005) tidak menguji efek sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial, akan tetapi penggunaan sistem pengukuran kinerja dapat berpengaruh terhadap kinerja individu dengan adanya motivasi individu untuk mencapai kinerja yang telah ditetapkan dan mereka terima sehingga dapat meningkatkan prestasi mereka (Locke 1975).

Penelitian ini memiliki kontribusi terhadap pengembangan akuntansi manajemen dan memiliki kontribusi pada teori penetapan tujuan (*goal setting theory*) (Locke dan Latham 1990) yaitu dengan mempelajari efek perilaku dalam hal ini terjadinya konflik peran dan keadilan yang dirasakan sebagai akibat dari sistem pengukuran kinerja yang digunakan.

## TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

### Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan adalah proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku. Tujuan yang disadari akan menghasilkan tingkat prestasi yang lebih tinggi jika seseorang menerima tujuan tersebut (Locke 1975).

Dari perspektif teoretis, penelitian ini konsisten dengan *goal setting theory* Locke dan Latham (1990). Teori menunjukkan bahwa tidak adanya tujuan dan sasaran tertentu dapat menjadi sumber ambiguitas, kebingungan, dan kurangnya arah bagi bawahan. Sebaliknya, adopsi ukuran kinerja, baik keuangan atau non keuangan, menyebabkan pengembangan tujuan dan sasaran spesifik, kemungkinan untuk memberikan rasa yang lebih jelas dari arah untuk bawahan. Hal ini kemungkinan akan memengaruhi perilaku bawahan seperti konflik peran, termasuk keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja mereka. Oleh karena itu, pembenaran teoretis dan bukti empiris menunjukkan bahwa ukuran kinerja, baik keuangan maupun non keuangan, dapat memengaruhi keadilan prosedural, terjadinya konflik peran jika ukuran kinerja tidak jelas serta memengaruhi kinerja mereka.

### Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja adalah suatu mekanisme untuk mengalokasikan tanggung jawab dan hak keputusan, target yang ditetapkan kinerja, dan penghargaan atas pencapaian target (Merchant dan Van der Stede 2007; Otley 1999).

Penelitian terbaru telah menekankan pentingnya mengevaluasi dimensi informasi sistem pengukuran kinerja kontemporer (Chenhall 2005; Ittner et al. 2003). Literatur pengukuran kinerja menunjukkan bahwa penggunaan ukuran kinerja yang beragam dapat memotivasi dan perbaikan dalam bidang kegiatan penting seperti produk, proses, pelanggan, dan perkembangan pasar. Manfaat ini cenderung untuk meningkatkan pekerjaan bawahan. Kaplan dan Norton (1996) menunjukkan bahwa ukuran kinerja secara tradisional atau ukuran keuangan melaporkan apa yang terjadi masa lalu tanpa menunjukkan bagaimana manajer dapat meningkatkan kinerja di masa depan.

Hasil penelitian Malina dan Selto (2001) menunjukkan bahwa *Balanced Scorecard* adalah ukuran yang komprehensif karena memberikan ukuran keseluruhan kinerja bisnis. Ittner et al. (2003) berpendapat bahwa serangkaian langkah-langkah keragaman pengukuran kinerja adalah fitur penting dari sistem pengukuran kinerja. Ittner et al. (2003, 717) mempertimbangkan keragaman pengukuran kinerja yang melengkapi ukuran keuangan tradisional dengan campuran beragam tindakan-tindakan non keuangan yang diharapkan dapat menangkap kinerja strategis yang tidak tercermin dalam ukuran keuangan atau akuntansi jangka pendek. Demikian pula, Ullrich dan Tuttle (2004) dan Henri (2006) berpendapat bahwa sistem yang komprehensif yang dirancang untuk mengukur kinerja di semua bidang penting bagi perusahaan.

### Konflik Peran

Gibson et al. (1995, 215) menyatakan konflik peran adalah dua atau lebih tuntutan yang dihadapi individu secara simultan, di mana pemenuhan yang satu menghalangi pemenuhan yang lainnya. Senada dengan Gibson et al.

(1995, 215), Kahn et al. (1964) merumuskan konflik peran sebagai adanya dua atau lebih tuntutan yang datang bersamaan sehingga salah satu tuntutan tersebut akan menyulitkan pemenuhan tuntutan yang lainnya. Konflik peran terjadi ketika ada berbagai tuntutan dari banyak sumber yang menyebabkan karyawan menjadi kesulitan dalam menentukan tuntutan apa yang harus dipenuhi tanpa membuat tuntutan lain diabaikan (Rizzo et al. 1970, 150-163).

Kreitner dan Kinicki (2001, 387) menyatakan bahwa ketika individu merasakan adanya tuntutan yang saling bertentangan dari orang-orang di sekitar, maka individu tersebut sedang mengalami konflik peran. Jadi, konflik peran adalah pertentangan rangkaian tuntutan atau harapan yang disampaikan oleh anggota-anggota perangkat peranan (*role set*) di mana pemenuhan satu tuntutan akan menghalangi pemenuhan tuntutan yang lainnya. Konflik peran juga dialami individu ketika nilai-nilai internal, etika, atau standar dirinya bertabrakan dengan tuntutan yang lainnya.

Konflik peran terjadi ketika seseorang menghadapi ketidakkonsistenan antara peran yang diterima dengan perilaku peran. Konflik peran tidak sama dengan ambiguitas peran karena peran yang diterima itu jelas dan spesifik (Cherrington 1994, 373). Sependapat dengan Cherrington (1994, 373) dan Ivancevich (2005, 298) menyatakan konflik peran muncul ketika seseorang menerima pesan yang tidak sebanding atau sesuai dengan perilaku peran. Konflik pada pemegang peran juga dapat terjadi ketika peran dengan beban kerja berlebih, peran yang kekurangan beban kerja dan rumusan berlebih (Barnes et al. 1984, 120).

### Keadilan Prosedural

Dalam filsafat politik, Rawls (1971) membahas kesulitan mendasar membangun keadilan ketika kurangnya kriteria keadilan yang independen. Dalam kasus tersebut, Rawls menyatakan keadilan prosedural 'murni' sebagai kewajiban hasil yang harus didasarkan pada kesetaraan prosedural.

Lind dan Tyler (1988, 216) membuat konsep keadilan prosedural sebagai pertimbangan tentang bagaimana keadilan norma-norma sosial yang disepakati dengan bagaimana keputusan dibuat dan bagaimana orang diperlakukan oleh pihak yang memiliki otoritas. Konsep ini lebih luas dari konsep sebelumnya yang pada dasarnya menunjukkan bahwa penentu keadilan prosedural yang tinggi adalah proses kontrol (partisipasi) oleh mereka yang terkena dampak keputusan dan konsekuensinya adalah pencapaian hasil yang adil (Thibaut dan Walker 1975).

Leventhal (1980) berpendapat bahwa keadilan prosedural merupakan faktor penentu penting dari keadilan yang dirasakan tidak hanya dalam konteks hukum, tetapi juga dalam konteks hampir semua keputusan alokasi. Studi Leventhal ini mendorong perluasan dari penelitian keadilan prosedural dari pengaturan hukum untuk pengaturan organisasi. Penelitian selanjutnya dalam pengaturan organisasi menemukan bahwa penilaian keadilan prosedural memainkan peran utama dalam memengaruhi perilaku organisasi (Colquitt et al. 2001; Blader dan Tyler 2005).

## **Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis**

### ***Sistem Pengukuran Kinerja dan Konflik Peran***

Konflik peran timbul ketika manajer tidak mampu memenuhi harapan dari tuntutan pekerjaan mereka yang tidak kompatibel (Rizzo et al. 1970). Misalnya, manajer dapat menerima permintaan untuk meningkatkan kualitas tetapi mengakibatkan biaya produk yang lebih tinggi, sementara departemen keuangan mengatakan kepada manajer untuk menggunakan cara apapun yang untuk mengurangi biaya. Dalam situasi tersebut akan menyebabkan terjadinya konflik peran.

Kaplan dan Norton (1996, 2001) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja terkait dengan strategi menciptakan pemahaman bersama, dan eksekutif kemudian dapat menyelaraskan tindakan individu dengan pemahaman bersama. Oleh karena itu,

alat ukur kinerja yang digunakan harus dapat mengurangi tuntutan yang bertentangan dari atasan, dengan kata lain manajer tidak harus dihadapkan pada pilihan yang bertentangan. Pengaruh konflik peran dalam pengukuran kinerja telah diteliti oleh Burney dan Widener (2007) yang menggunakan sistem pengukuran kinerja strategis. Hasil penelitiannya menunjukkan jika komunikasi atasan dan bawahan jelas dalam pengukuran kinerja, maka konflik peran akan menurun.

Ittner et al. (2003) menyatakan sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat meningkatkan komunikasi yang diperlukan untuk mencapai strategi yang dipilih, memotivasi kinerja untuk mencapai tujuan dan memberikan umpan balik. Alat ukur kinerja yang digunakan merupakan sarana untuk mengkomunikasikan rencana dan strategi kepada karyawan (Kaplan dan Norton 1996). Melalui ukuran kinerja yang jelas, karyawan akan menyadari apa peran mereka dan tanggung jawab yang diharapkan atasan dari karyawan. Karyawan mengetahui apa yang harus dicapai dari rencana dan strategi yang telah diadopsi. Karyawan harus mengarahkan perhatian, waktu dan usaha mereka (Lau 2011).

Kahn et al. (1964) juga menunjukkan bahwa tidak mengetahui atau tidak memahami bagaimana individu dievaluasi dan ketidakpastian tentang cara atasan mengevaluasi kinerja bawahan merupakan sumber dari ambiguitas peran (ketidakjelasan) dan konflik peran untuk bawahan. Dengan demikian, sistem pengukuran kinerja yang jelas dapat mengurangi terjadinya konflik peran karyawan (Robbins 2003). Rizzo et al. (1970) memberikan bukti empiris bahwa formalisasi tujuan dikaitkan dengan penurunan konflik peran. Hasil penelitian Lau (2011) menunjukkan bahwa penggunaan ukuran kinerja non keuangan lebih memperjelas peran karyawan. Dengan demikian, penggunaan sistem pengukuran kinerja yang memadukan ukuran kinerja keuangan dan non keuangan yang mencerminkan berbagai ukuran kinerja dapat menurunkan konflik peran. Berdasarkan hal di atas maka hipotesis yang dibentuk:

**H<sub>1</sub>: Sistem pengukuran kinerja BSC berhubungan negatif dengan konflik peran.**

### ***Sistem Pengukuran Kinerja dan Keadilan Prosedural***

Keadilan prosedural menurut Thibaut et al. (1974) merujuk pada konsekuensi *psychological* sosial variasi prosedural, dengan penekanan khusus pada efek prosedural pada keadilan dalam penilaian. Studi Thibaut et al. (1974) berfokus pada pengendalian proses dan hasil sebagai variabel kunci yang memengaruhi keadilan prosedural.

Persepsi keadilan dari proses evaluasi kinerja yaitu keadilan yang dirasakan dari semua aspek proses organisasi dan prosedur yang digunakan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerja bawahan mereka, berkomunikasi, umpan balik kinerja, dan menentukan penghargaan mereka seperti promosi dan kenaikan gaji (Lind dan Tyler 1988; McFarlin dan Sweeney 1992).

Ukuran kinerja yang ditetapkan merupakan target yang harus dicapai oleh bawahan. Bawahan akan merasa adil dalam proses evaluasi kinerja mereka apabila mereka dihargai dengan adanya umpan balik atas pencapaian target mereka. Pemberian penghargaan, bonus dan promosi yang diberikan atas pencapaian prestasi bawahan merupakan suatu keadilan atas pencapaian target kinerja yang telah ditetapkan bagi mereka. Bawahan tidak akan merasa *fair* jika hasil kerja mereka yang dinilai berprestasi tidak dihargai dan tidak ada umpan baliknya.

Hasil penelitian Lau dan Sholihin (2005) dan Sholihin dan Pike (2010) menunjukkan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan berhubungan dengan keadilan dalam evaluasi kinerja. Hopwood (1972) dan Otley (1978) menemukan bahwa gaya evaluatif dan jenis kinerja langkah-langkah yang digunakan tidak hanya sikap karyawan seperti kepuasan kerja tetapi mereka juga dapat memengaruhi persepsi bawahan terhadap adilnya evaluasi. Berdasarkan penjelasan di atas maka dihipotesiskan:

**H<sub>2</sub>: Sistem pengukuran kinerja BSC berhubungan positif dengan keadilan prosedural.**

### ***Konflik Peran dan Kinerja Manajerial***

Konflik peran adalah suatu konflik yang timbul karena mekanisme pengendalian birokratis organisasi tidak sesuai dengan norma, aturan, etika dan kemandirian profesional. Kondisi tersebut biasanya terjadi karena adanya dua perintah yang berbeda yang diterima secara bersamaan dan pelaksanaan salah satu perintah saja akan mengakibatkan terabainya perintah yang lain.

Penelitian mengenai pengaruh konflik peran telah diteliti oleh beberapa peneliti seperti Fisher (2001) dan Robbins (2003) yang meneliti konflik peran yang terjadi pada auditor. Konflik peran dapat menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja dan bisa menurunkan motivasi kerja karena mempunyai dampak negatif terhadap perilaku individu, seperti timbulnya ketegangan kerja, banyaknya terjadi perpindahan pekerja, penurunan kepuasan kerja sehingga bisa menurunkan kinerja.

Dalam pengukuran kinerja, peran harus didefinisikan secara tepat agar karyawan dapat mempertanggungjawabkan tugas mereka. Dengan informasi ini, atasan bisa mendelegasikan tugas, memberi petunjuk dan bimbingan, dan mengatur, memantau, dan mengukur kinerja terhadap ekspektasi (Rizzo et al. 1970). Jika peran tidak didefinisikan secara tegas dan manajer dihadapkan dengan konflik peran, penurunan kinerja akan menghasilkan ketidakefisienan dan salah arah (Jackson dan Schuler 1985, 43). Dengan demikian, terjadinya konflik peran dapat menurunkan kinerja. Berdasarkan uraian di atas maka dihipotesiskan:

**H<sub>3</sub> : Konflik peran berhubungan negatif dengan kinerja manajerial.**

### ***Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial***

Penelitian mengenai keadilan prosedural berada dalam konteks akuntansi, hukum, politik, organisasi dan manajemen menunjukkan bahwa keadilan prosedural kemung-

kinan akan memengaruhi sikap dan perilaku orang (misalnya, Alexander dan Ruderman 1987). Tang dan Sarfield-Baldwin (1996) menyatakan bahwa jika manajer dapat menerapkan aturan secara adil dan konsisten kepada seluruh karyawan dan memberi upah pada mereka berdasarkan kinerja dan prestasi tanpa prasangka pribadi, maka karyawan akan memiliki persepsi positif terhadap keadilan prosedural, sehingga kepuasan, komitmen dan keterlibatan menjadi lebih tinggi. Hopwood (1972) juga menyarankan bahwa proses evaluasi kinerja yang dilihat tidak adil oleh bawahan akan menjadi sumber konflik, ketegangan dan kecemasan. Hasil penelitian Lau dan Oger (2012), Lau dan Sholihin (2005), serta Sholihin dan Pike (2010) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan perilaku individu seperti kepuasan kerja, kepercayaan pada supervisor dan keadilan prosedural.

Kaplan dan Atkinson (1998) mencatat bahwa ada pertimbangan perilaku penting dimana sistem pengukuran kinerja harus mencerminkan aspek utama yaitu sistem yang adil. Dengan demikian, keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja tercermin apabila hasil kerja karyawan dievaluasi secara konsisten, dinilai dengan akurat serta mereka diberikan penghargaan sesuai dengan prestasi yang mereka capai, sehingga karyawan akan termotivasi untuk mencapai prestasi yang lebih tinggi. Sebaliknya, jika karyawan merasa proses evaluasi kinerja mereka tidak adil, maka akan menurunkan kinerja mereka. Berdasarkan uraian di atas maka hipotesis yang dibentuk:

**H<sub>4</sub> : Keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja berhubungan positif dengan kinerja manajerial**

#### ***Sistem Pengukuran Kinerja, Konflik Peran dan Kinerja Manajerial***

Konflik peran dalam pengukuran kinerja dapat terjadi apabila ukuran kinerja yang digunakan tidak jelas. Konflik peran dapat menimbulkan situasi yang tidak nyaman dalam bekerja dan menurunkan motivasi serta dapat menurunkan kinerja. Fried et al. (2008) menyatakan pengaruh konflik peran sering

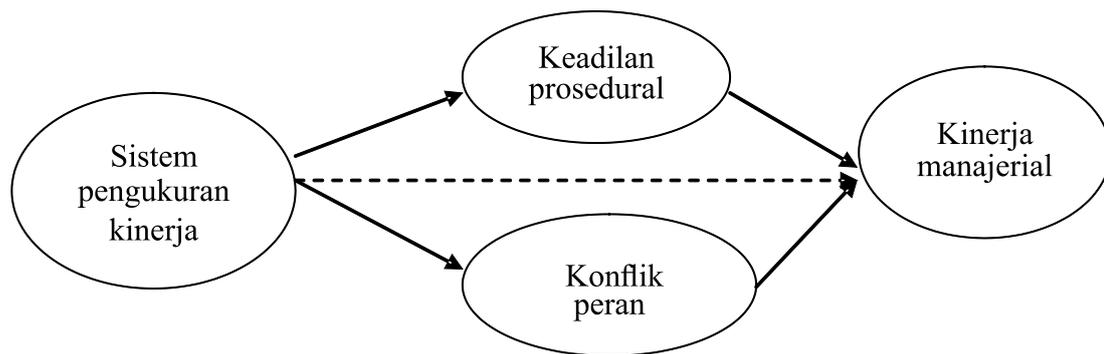
terjadi pada level kinerja yang lebih rendah. Sistem pengukuran kinerja yang menyediakan ukuran yang beragam dapat mengurangi tuntutan yang bertentangan dari atasan, dengan kata lain manajer tidak harus dihadapkan pada pilihan yang bertentangan. Penelitian Burney dan Widener (2007) menunjukkan bahwa informasi yang jelas dalam sistem pengukuran kinerja dapat menurunkan terjadinya konflik peran sehingga dapat meningkatkan kinerja individu dalam organisasi. Berdasarkan uraian di atas maka dihipotesiskan:

**H<sub>5</sub> : Konflik peran memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja BSC dengan kinerja manajerial**

#### ***Sistem Pengukuran Kinerja, Keadilan Prosedural dan Kinerja Manajerial***

Seperti yang telah dijelaskan sebelumnya bahwa persepsi keadilan dari proses evaluasi kinerja yaitu keadilan yang dirasakan dari semua aspek proses organisasi dan prosedur yang digunakan oleh atasan untuk mengevaluasi kinerja bawahan mereka, berkomunikasi, umpan balik kinerja dan menentukan penghargaan mereka seperti promosi dan kenaikan gaji (Lind dan Tyler 1988; McFarlin dan Sweeney 1992).

Apabila individu dalam organisasi memiliki persepsi yang baik terhadap keadilan dalam penentuan kriteria ukuran kinerja, maka dapat meningkatkan motivasi mereka untuk mencapai kinerja yang lebih baik. Sebaliknya, jika persepsi mereka jelek terhadap ukuran kinerja dan merasa tidak adil, maka akan memengaruhi perilaku mereka. Magner et al. (1995) menyatakan bahwa salah satu penyebab sikap kebencian disebabkan sikap negatif terhadap pengambil keputusan yang dapat diidentifikasi dengan hasil yang buruk dan prosedur yang tidak adil. Hasil penelitian Lau dan Sholihin (2005), Lau et al. (2008) menunjukkan bahwa adanya keadilan dalam prosedur evaluasi kinerja dapat meningkatkan kepuasan kerja bawahan. Karena itu, baik pembenaran teoretis dan bukti empiris yang menunjukkan bahwa tindakan keuangan dan non keuangan dapat memengaruhi keadilan prosedural dan meningkatkan kinerja individu



**Gambar 1 : Model Penelitian**

dalam organisasi. Oleh karena itu, penggunaan ukuran yang beragam dalam sistem pengukuran kinerja dapat meningkatkan kinerja individu apabila kinerja dinilai secara adil oleh atasan. Berdasarkan hal tersebut maka dihipotesiskan:

**H<sub>6</sub> : Keadilan prosedural memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja BSC dengan kinerja manajerial**

Berdasarkan hal di atas maka dikembangkan model hubungan antar variabel yang diteliti. Gambar 1 menunjukkan model penelitian.

## METODE PENELITIAN

### Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer-manajer pada Bank yang berlokasi di Kota Pekanbaru. Bank yang berada di kota Pekanbaru berjumlah 46 Bank. Data jumlah Bank diperoleh dari Badan Pusat Statistik (BPS) Provinsi Riau. Sampel dipilih dengan teknik *purposive sampling* yaitu penentuan sampel dengan kriteria tertentu. Kriteria yang ditetapkan yaitu manajer atau kepala bagian setingkat manajer yang bekerja pada Bank yang berada di Pekanbaru dengan lama bekerja > 1 tahun dengan pertimbangan bahwa manajer tersebut sudah pernah dievaluasi kinerjanya.

### Teknik Pengumpulan Data

Pengumpulan data dilakukan dengan cara mengantarkan langsung kuesioner ke Bank yang

menjadi obyek penelitian dengan menunjukkan kuesioner ke responden yang menjadi sasaran penelitian. Jika dimungkinkan, peneliti melakukan wawancara dengan pihak perusahaan sehingga meyakinkan pihak perusahaan tentang keseriusan penelitian ini. Setiap Bank disebarakan sebanyak 3-5 eksemplar kuesioner. Total kuesioner yang disebarakan adalah sebanyak 160 eksemplar kuesioner.

### Pengukuran Variabel

#### *Sistem Pengukuran Kinerja*

Sistem pengukuran kinerja menggunakan 3 item pertanyaan untuk mengukur kinerja keuangan dan 10 item mengukur kinerja non keuangan. Kinerja keuangan diukur dengan biaya operasi, pendapatan, dan laba. Sedangkan pengukuran kinerja non keuangan menggunakan 4 item pertanyaan dari perspektif pelanggan (kepuasan konsumen, pendalaman konsumen, jumlah konsumen, dan loyalitas konsumen), 3 item pertanyaan dari perspektif internal bisnis (waktu tunggu, mutu pelayanan, dan efisiensi operasi) dan 3 item pertanyaan dari perspektif pembelajaran dan pertumbuhan (motivasi karyawan, pendidikan dan latihan, dan teknologi informasi). Pertanyaan diadopsi dari Kaplan dan Norton (1992). Setiap pertanyaan diukur dengan menggunakan skala *Likert* 5 poin yang menunjukkan seberapa sering pengukuran kinerja yang digunakan, 1 = Tidak Pernah sampai dengan 5 = Sangat Sering.

### **Konflik Peran**

Merupakan gejala psikologis yang dialami oleh anggota organisasi yang menimbulkan rasa tidak nyaman dalam bekerja. Untuk mengukur konflik peran digunakan kuesioner yang dikembangkan oleh Rizzo et al. (1970) yang menggunakan 10 item pertanyaan yang diukur dengan skala *Likert* 5 poin dengan rangking 1 = Sangat Salah sampai dengan 5 = Sangat Benar.

### **Keadilan Prosedural**

Variabel ini digunakan untuk menaksir respon keadilan prosedural yang terdiri dari 6 item pertanyaan yang meliputi konsistensi, 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 dan Sarsfield-Baldwin (1996).

### **Kinerja Manajerial**

Kinerja manajerial menurut Mahoney et al. (1965) dalam Hall (2008) adalah suatu kecakapan manajer dalam melaksanakan kegiatan-kegiatan manajerial antara perencanaan, investigasi, koordinasi, supervisi, pengaturan staf, negosiasi, dan representasi. Variabel ini diukur dengan menggunakan kuesioner, manajer diminta menilai sendiri kinerjanya yang dikembangkan oleh Mahoney et al. (1965). Instrumen ini menggunakan 8 item pertanyaan dengan cara memilih salah satu nilai pada skala *Likert*, dimana skala 1-2 rendah, skala 3 menunjukkan rata-rata, dan skala 4-5 tinggi.

### **Metode Analisis Data**

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.

## **ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN**

### **Statistik Deskriptif**

Dari 160 kuesioner yang disebar, yang terkumpul dan dapat diolah adalah sebanyak 67 kuesioner. Statistik deskriptif untuk variabel yang diuji disajikan pada Tabel 1.

Hasil analisis statistik deskriptif menunjukkan bahwa jawaban responden untuk variabel sistem pengukuran kinerja secara teoretis minimal 13 dan maksimal 65 sedangkan secara aktual memiliki nilai minimal 21 dan maksimal 63 dengan rata-rata jawaban 50,27 dan standar deviasi 14,04. Jawaban responden untuk variabel konflik peran kinerja secara teoretis minimal 10 dan maksimal 50. Sedangkan secara aktual memiliki nilai minimal 16 dan maksimal 48 dengan rata-rata jawaban 29,75 dan standar deviasi 9,85. Jawaban responden untuk variabel keadilan prosedural secara teoretis minimal 6 dan maksimal 30 sedangkan secara aktual memiliki nilai minimal 10 dan maksimal 30 dengan rata-rata jawaban 22,94 dan standar deviasi 6,47. Jawaban responden untuk variabel kinerja manajerial secara teoretis minimal 8 dan maksimal 40 sedangkan

**Tabel 1**  
**Statistik Deskriptif Variabel**

<b>Variabel</b>	<b>Jumlah Item</b>	<b>Kisaran Teoretis</b>	<b>Kisaran Aktual</b>	<b>Mean</b>	<b>Standar Deviasi</b>
Sistem Pengukuran Kinerja	13	13-65	21-63	50.27	14.04
Konflik Peran	10	10-50	16-48	29.75	9.85
Keadilan Prosedural	6	6-30	10-30	22.94	6.47
Kinerja Manajerial	8	8-40	14-40	31.16	8.16

**Tabel 2**  
**Hasil Analisis Model Pengukuran**

No	Faktor	Faktor Loading	R Square	Reliability	AVE (Average Variance Extract)
1	<b>Sistem Pengukuran Kinerja</b>			0,973	0,737
	Biaya operasi	0,872			
	Pendapatan	0,812			
	Laba	0,819			
	Kepuasan konsumen	0,859			
	Pendalaman konsumen	0,858			
	Jumlah konsumen	0,763			
	Loyalitas konsumen	0,84			
	Waktu tunggu/antrian	0,822			
	Mutu pelayanan	0,907			
	Efisiensi proses operasi	0,893			
	Motivasi karyawan	0,917			
	Pendidikan latihan staf	0,892			
	Teknologi informasi	0,889			
2	<b>Konflik Peran</b>		0,51	0,939	0,607
	Melakukan pekerjaan yang berbeda	0,794			
	Sumber daya yang tidak cukup untuk melakukan tugas	0,78			
	Harus mengesampingkan aturan dan kebijakan	0,842			
	Bekerja pada dua kelompok atau lebih	0,773			
	Menerima pekerjaan dari dua pihak yang tidak sesuai	0,741			
	Melakukan pekerjaan yang tidak diterima pihak lain	0,725			
	Bekerja pada sumber daya yang tidak cukup	0,821			
	Melakukan pekerjaan yang tidak perlu	0,842			
	Bekerja pada pedoman yang tidak sesuai	0,823			
	Arahan yang kurang jelas	0,625			
3	<b>Keadilan Prosedural</b>		0,852	0,948	0,753
	Akurasi	0,9			
	Konsistensi	0,862			
	Ketepatan	0,908			
	Keadilan penilaian supervisor	0,921			
	Bias	0,709			
	Koreksi	0,886			
4	<b>Kinerja Manajerial</b>		0,768	0,953	0,718
	Perencanaan	0,844			
	Investigasi	0,85			
	Koordinasi	0,844			
	Evaluasi	0,865			
	Pengawasan	0,833			
	Pemilihan staf	0,803			
	Negosiasi	0,874			
	Pertemuan	0,863			

secara aktual memiliki nilai minimal 14 dan maksimal 40 dengan rata-rata jawaban 31,16 dan standar deviasi 8,16.

### Hasil Pengujian *Outer Model*

Hasil pengujian model disajikan pada Tabel 2. *Discriminant validity* dapat diketahui dengan melihat nilai *average variance extracted* (AVE) antara konstruk dan indikatornya dan *cross loading item* setiap konstruk (Fornell dan Larcker 1981). Hasil analisis menunjukkan nilai AVE berada di atas 0,5 dan *cross loading* berada di atas 0,7 yang menunjukkan hasil yang memuaskan. Hasil pengujian juga menunjukkan variabel memiliki nilai *composite reliability* berada di atas 0,5 yang berarti *reliability* yang baik (Chin 1998).

### Hasil Pengujian *Inner Model*

#### R Square

Hasil pengujian *R square* menunjukkan nilai *R square* untuk konflik peran sebesar 0,51 yang berarti konflik peran dipengaruhi oleh sistem pengukuran kinerja sebesar 51% dan sisanya 49% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti. *R square* untuk variabel keadilan prosedural sebesar 0,852 yang berarti keadilan prosedural dipengaruhi oleh sistem pengukuran kinerja sebesar 85,2%, sisanya 14,8% dipengaruhi variabel lain yang tidak

diteliti. Nilai *R square* kinerja manajerial sebesar 0,768 yang berarti kinerja manajerial dipengaruhi oleh sistem pengukuran kinerja, konflik peran, dan keadilan prosedural sebesar 76,8% dan sisanya 23,2% dipengaruhi variabel lain yang tidak diteliti.

### Hasil Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis yang diajukan, 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 estimasi t-statistik dapat dilihat pada Tabel 3.

### Hasil Pengujian Hipotesis 1

**H<sub>1</sub>: Sistem pengukuran kinerja BSC berhubungan negatif dengan konflik peran.**

Hasil pengujian hipotesis hipotesis 1 dapat dilihat pada Tabel 3 yaitu sistem pengukuran kinerja berhubungan negatif dengan konflik peran menunjukkan nilai t statistik sebesar 8,789 lebih besar dibandingkan dengan titik kritis  $< \pm 1,645$  (*1-tailed*) pada  $\alpha$  5% dengan nilai *original sample estimate* -0,714

**Tabel 3**  
Hasil Pengujian t-statistik

	Original Sample Estimate	Mean of Subsamples	Standard Deviation	t-statistic
PMS -> RC	-0,714	-0,725	0,081	8,789***
PMS -> PF	0,923	0,929	0,029	32,093***
RC -> MP	-0,22	-0,211	0,116	1,902**
PF -> MP	-0,054	-0,041	0,205	0,265
PMS -> MP	0,757	0,758	0,165	4,597***

\* signifikan pada  $p < 0.10$ ; \*\*  $p < 0.05$ ; \*\*\*  $p < 0.01$  (*1-tailed*)

Keterangan:

Ket : PMS = *Performance measurement System* (Sistem Pengukuran Kinerja)

RC = *Role Conflict* (Konflik Peran)

PF = *Procedural Fairness* (Keadilan Prosedural)

MP = *Managerial Performance* (Kinerja Manajerial)

yang menunjukkan bahwa hubungan sistem pengukuran kinerja dengan konflik peran negatif yang berarti hipotesis diterima. Hasil penelitian membuktikan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja menurunkan konflik peran karyawan dalam organisasi. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Burney dan Widener (2007) yang menyatakan bahwa informasi yang jelas dalam pengukuran kinerja dapat menurunkan konflik peran dan ketidakjelasan peran. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Lau (2011), melalui ukuran kinerja yang jelas, karyawan akan menyadari apa peran mereka dan tanggung jawab yang diharapkan atasan dari karyawan, sehingga dapat mengurangi terjadinya konflik peran. Hasil penelitian ini juga mendukung Lau (2011) dan Hall (2008) yang menunjukkan sistem pengukuran kinerja berhubungan dengan kejelasan peran yang berlawanan dengan konflik peran. Dapat disimpulkan bahwa pengukuran kinerja yang menggunakan ukuran keuangan dan non keuangan (BSC) dapat menurunkan terjadinya konflik peran.

### Hasil Pengujian Hipotesis 2

**H<sub>2</sub> : Sistem pengukuran kinerja BSC berhubungan positif dengan keadilan prosedural.**

Hasil pengujian hipotesis 2 dapat dilihat pada Tabel 3 yaitu sistem pengukuran kinerja berhubungan positif dengan keadilan prosedural menunjukkan nilai t statistik sebesar 32,03 lebih besar dibandingkan dengan titik kritis  $\pm 1,645$  (1-tailed) pada  $\alpha$  5% dengan nilai *original sample estimate* 0,923 yang berarti hipotesis dapat diterima. Hasil penelitian menunjukkan semakin tinggi penggunaan sistem pengukuran kinerja maka akan meningkatkan keadilan prosedural yang dirasakan oleh manajer. Hasil penelitian mendukung penelitian Lau dan Sholihin (2005) dan Sholihin dan Pike (2010) yang menunjukkan pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan berhubungan dengan keadilan dalam evaluasi kinerja.

### Hasil Pengujian Hipotesis 3

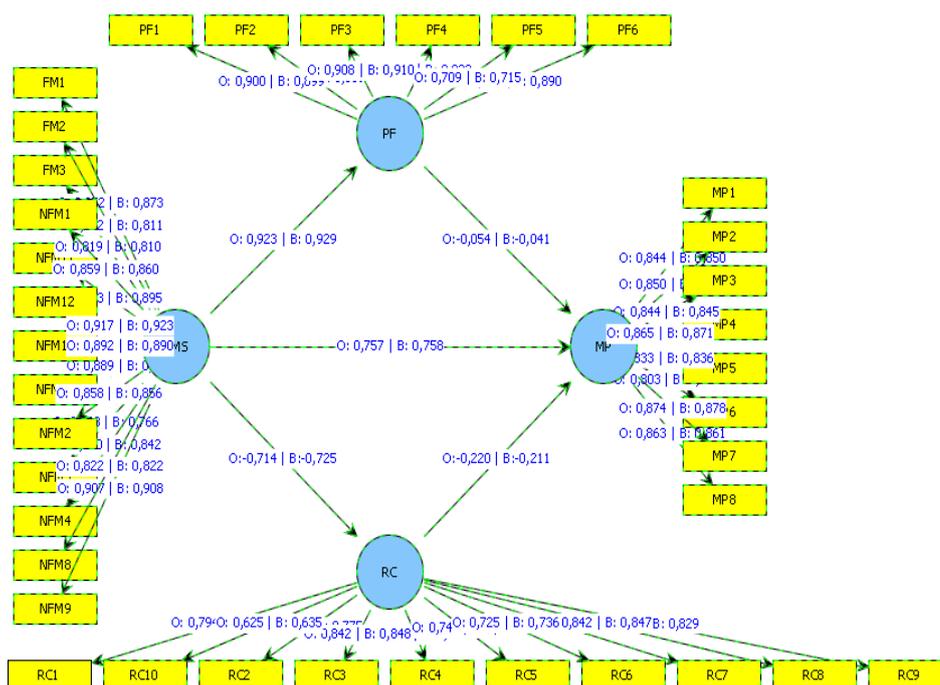
**H<sub>3</sub> : Konflik peran berhubungan negatif dengan kinerja manajerial.**

Hasil pengujian hipotesis 3 dapat dilihat pada Tabel 3 yaitu konflik peran berhubungan negatif dengan kinerja manajerial menunjukkan nilai t statistik sebesar 1,902 dengan nilai *original sample estimate* -0,22. Nilai t statistik lebih besar dibandingkan dengan titik kritis  $\pm 1,645$  (1-tailed) pada  $\alpha$  5% yang berarti hipotesis diterima. Hal ini menunjukkan bahwa konflik peran yang tinggi akan menurunkan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Jackson dan Schuler (1985) bahwa jika peran tidak didefinisikan secara tegas maka manajer dihadapkan dengan konflik peran yang mengakibatkan penurunan kinerja akan menghasilkan ketidakefisienan. Hasil penelitian juga konsisten dengan penelitian Burney dan Widener (2007) bahwa konflik peran yang tinggi akan menurunkan kinerja manajerial.

### Hasil Pengujian Hipotesis 4

**H<sub>4</sub> : Keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja berhubungan positif dengan kinerja manajerial.**

Hasil pengujian hipotesis 4 dapat dilihat pada Tabel 3 yaitu keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja berhubungan positif dengan kinerja menunjukkan nilai t statistik sebesar 0,265 dengan nilai *original sample estimate* -0,054. Nilai t statistik 0,265 jika dibandingkan dengan titik kritis  $< \pm 1,645$  (1-tailed) pada  $\alpha$  5% yang berarti hipotesis ditolak. Hasil penelitian ini tidak dapat membuktikan bahwa keadilan prosedural berhubungan langsung dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian menunjukkan bahwa semakin tingginya keadilan prosedural tidak menunjukkan peningkatan kinerja manajerial. Hasil penelitian Lau dan Oger (2012) serta Lau dan Sholihin (2005) menunjukkan bahwa keadilan prosedural berhubungan secara tidak langsung dengan perilaku individu yaitu kepuasan kerja melalui kepercayaan pada *supervisor* dan *outcome*



Gambar 2 : Full Structural Equation Model

Ket : \* = p < 0,05, \*\* = p > 0,05

H<sub>5</sub> = (H<sub>1</sub> x H<sub>3</sub>) -0,714 x -0,22 = 0,157 > 0,05 = Hipotesis diterima

H<sub>6</sub> = H<sub>4</sub> tidak signifikan = Hipotesis ditolak

dari keadilan itu sendiri. Hal ini juga didukung oleh Sholihin dan Pike (2010) bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan kepercayaan dan komitmen.

**Hasil Pengujian Hipotesis 5**

**H<sub>5</sub>: Konflik peran memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja BSC dengan kinerja manajerial.**

Hasil pengujian hipotesis 5 yaitu sistem pengukuran kinerja berhubungan dengan kinerja manajerial dimediasi oleh konflik peran dapat dilihat dengan nilai koefisien jalur dapat dilihat pada Gambar 2.

Berdasarkan Gambar 2 rasio hubungan langsung dan tidak langsung dapat dihitung sebagai berikut:

Path 1	PMS-RC-MP	-0,714 x -0,22	0,157
Path 2	PMS-PF-MP	-0,923 x -0,054	0,049
Direct effect			0,757

Syarat untuk terjadinya mediasi yaitu hubungan sistem pengukuran kinerja dengan konflik peran serta hubungan konflik peran dengan kinerja manajerial signifikan. Hubungan sistem pengukuran kinerja dengan konflik peran signifikan dengan t statistik ±1,645 (1-tailed) pada α 5% yaitu 8,789 dengan nilai koefisien jalur (β) -0,714. Hubungan konflik peran dengan kinerja manajerial signifikan dengan nilai t statistik ±1,645 (1-tailed) pada α 5% yaitu 1,902 dengan nilai β -0,22. Total jalur hubungan tidak langsung (indirect effect) adalah -0,714 x -0,22 = 0,157.

Koefisien hubungan langsung (direct effect) sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial menunjukkan t statistik signifikan pada t statistik 4,597 > nilai kritis ±1,645 (1-tailed) dan koefisien jalur 0,757. Jika dilihat hasil analisis, total hubungan tidak langsung (indirect effect) mengalami penurunan dibandingkan hubungan langsung (direct effect) yang menunjukkan partial mediation. Berdasarkan Bartol (1983, 809)

kriteria *indirect* bermakna jika melebihi nilai absolut yaitu 0,05, yang berarti hipotesis 5 dapat dibuktikan bahwa hubungan pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial dimediasi secara parsial oleh konflik peran. Hasil penelitian ini mendukung teori dan sejalan dengan hasil penelitian Lau (2011).

### Hasil Pengujian Hipotesis 6

#### **H<sub>6</sub> : Keadilan prosedural memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja BSC dengan kinerja manajerial**

Hasil pengujian hipotesis 6 dapat dilihat pada Tabel 3 yang menunjukkan nilai t statistik hubungan sistem pengukuran kinerja dengan keadilan prosedural (PMS-PF) signifikan dengan nilai  $32,93 >$  nilai kritis  $\pm 1,645$  (*1-tailed*) dengan koefisien jalur  $\beta -0,923$ . Sedangkan hubungan keadilan prosedural dengan kinerja manajerial (PMS-MP) tidak signifikan dengan nilai t statistik 0,265 dengan koefisien jalur  $\beta -0,054$ . Syarat untuk terjadinya mediasi tidak terpenuhi yang berarti hipotesis 6 ditolak.

Hasil penelitian tidak dapat membuktikan bahwa keadilan prosedural memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh terhadap kinerja manajerial sehingga pengaruh keadilan prosedural sebagai mediasi tidak dapat dibuktikan. Penjelasan untuk hal ini sama dengan hipotesis 4 bahwa keadilan prosedural dalam evaluasi kinerja akan berpengaruh terlebih dahulu terhadap perilaku individu seperti kepercayaan, kepuasan kerja dan komitmen (Lau dan Sholihin 2005; Sholihin dan Pike 2010; Lau dan Oger 2012).

### SIMPULAN

Penelitian sebelumnya lebih memfokuskan pada sistem pengukuran kinerja yang hanya menekankan ukuran keuangan saja dalam memengaruhi perilaku individu. Penelitian ini menggunakan sistem pengukuran kinerja BSC

yang menggunakan ukuran keuangan dan non keuangan.

Berdasarkan hasil analisis *structural equation model* dengan *Smart PLS* secara keseluruhan menunjukkan model yang digunakan valid dan reliabel. Hasil pengujian menunjukkan pentingnya penggunaan pengukuran kinerja BSC dalam memengaruhi perilaku individu. Hasil temuan juga menunjukkan bahwa konflik peran yang tinggi dapat menurunkan kinerja manajerial. Penelitian ini juga menemukan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh langsung terhadap kinerja manajerial. Hasil pengujian mediasi menunjukkan bahwa konflik peran memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja BSC dengan kinerja manajerial secara parsial, sedangkan keadilan prosedural tidak memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja BSC dengan kinerja manajerial.

Sistem pengukuran kinerja BSC yang menggunakan beragam ukuran baik keuangan maupun non keuangan menunjukkan adanya target dan sasaran khusus yang lebih jelas untuk dicapai oleh karyawan yang pada gilirannya akan memengaruhi perilaku karyawan termasuk pencapaian kinerja mereka. Menurut Locke dan Latham (1990), teori penetapan tujuan mengasumsikan bahwa tindakan manusia diarahkan oleh tujuan. Mereka berasumsi bahwa tujuan akan memengaruhi gairah kerja dengan mengatur intensitas usaha individu dan akan memengaruhi durasi dalam memimpin orang-orang untuk bertahan sampai tujuannya tercapai. Dengan demikian, pengukuran kinerja BSC dapat memberikan kejelasan sasaran yang akan dicapai yang dapat menurunkan terjadinya konflik peran dan meningkatkan kinerja manajerial.

Walaupun penggunaan ukuran kinerja BSC berhubungan dengan keadilan prosedural, namun keadilan prosedural tidak memiliki hubungan dengan kinerja manajerial. Penelitian Lindquist (1995) dan Libby (1999) juga tidak menemukan adanya hubungan antara persepsi keadilan yang meningkat dengan kinerja yang juga makin meningkat. Penjelasan kurangnya dukungan terhadap hubungan

keadilan prosedural dengan kinerja manajerial berasal dari keterbatasan efek keadilan prosedural. Persepsi atas sebuah prosedur yang adil melibatkan partisipasi dari pihak bawahan dan mengarahkan pada peningkatan komunikasi, namun penentuan ukuran kinerja pada Bank terutama kinerja keuangan telah memiliki ketentuan, yang menunjukkan bahwa keadilan prosedural menjadi rendah. Selain itu, penentuan prosedur yang adil dalam evaluasi kinerja didasarkan pada pertimbangan yang dapat menimbulkan bias. Dengan demikian, keadilan prosedural tidak akan memengaruhi kinerja manajerial.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu: pertama, data yang diambil hanya menggunakan satu obyek saja pada wilayah yang sempit. Kedua, sampel dalam penelitian ini masih tergolong sedikit. Ketiga, teknik analisis yang digunakan dalam penelitian ini memiliki keterbatasan yaitu bersifat prediktif.

Penelitian ini penting untuk pengembangan teori akuntansi manajemen terutama sekali dalam sistem pengukuran kinerja. Hasil penelitian membuktikan bahwa sistem pengukuran kinerja BSC secara signifikan berhubungan dengan konflik peran, keadilan prosedural, dan kinerja manajerial. Hasil penelitian juga menunjukkan konflik peran memediasi hubungan sistem pengukuran kinerja BSC dengan kinerja manajerial. Hasil penelitian ini juga mendukung *goal setting theory* (Locke dan Latham 1990) bahwa penetapan tujuan dapat memengaruhi perilaku individu. Tidak adanya tujuan dan sasaran tertentu seperti ukuran kinerja yang jelas dapat menjadi sumber ambiguitas, kebingungan, dan kurangnya arah bagi bawahan. Sebaliknya, ukuran kinerja yang jelas baik keuangan atau non keuangan, menyebabkan pengembangan tujuan dan sasaran spesifik, kemungkinan untuk memberikan rasa yang lebih jelas dari arah untuk bawahan sehingga dapat meningkatkan rasa adil dan kemudian dapat memengaruhi kinerja mereka.

Hasil penelitian ini juga penting bagi organisasi dalam pengambilan keputusan untuk menggunakan sistem pengukuran

kinerja dengan BSC. Organisasi harus dapat memastikan bahwa pengukuran kinerja yang digunakan harus teridentifikasi dengan jelas sehingga dapat meningkatkan keadilan dan kejelasan peran bagi karyawan.

Penelitian ini memiliki peluang besar untuk dikembangkan mengingat masih terdapat keterbatasan dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berhubungan langsung dengan kinerja manajerial. Penelitian selanjutnya dapat mengembangkan penelitian ini dengan menggunakan variabel mediasi lainnya untuk menjelaskan hubungan keadilan prosedural dengan kinerja manajerial sebagaimana dalam penelitian Lau dan Sholihin (2005) bahwa keadilan prosedural berhubungan dengan kepercayaan dan kepuasan kerja dan Sholihin dan Pike (2010) yang menggunakan komitmen organisasi sebagai variabel yang berhubungan dengan keadilan prosedural. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan obyek dan lokasi penelitian yang berbeda dan memperbanyak jumlah sampel penelitian sehingga penelitian selanjutnya lebih dapat digeneralisasi.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, S. and M. Ruderman. 1987. The Role of Procedural and Distributive Justice in Organizational Behavior. *Social Justice Research*, 1, 117–198.
- Anthony, A. A. et al. 1997. New Directions in Management Accounting Research. *Journal of Management Accounting Research*, 9, 79-108.
- Banker, R. D., H. Chang and M. Pizzini. 2004. The Balanced Scorecard: Judgmental Effects of Performance Measures Linked to Strategy. *British Accounting Review*, 79, 1-23.
- Barnes et al. 1984. *Organisasi Perusahaan: Teori dan Praktek*. Jakarta: Pustaka Binaman Pressindo.
- Bartol, K. M. 1983. Turnover Among DP Personnel: A Causal Analysis. *Communications of the ACM*, 26, 807-811.

- Blader, S. L. and T. R. Tyler. 2005. How Can Theories of Organisational Justice Explain the Effects of Fairness?. In J. Greenberg and J. A. Colquitt (ed.), *Handbook of Organisational Justice*. New Jersey, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Burney, L. L. and S. Widener. 2007. Strategic Performance Measurement Systems, Job Relevant Information and Managerial Behavioral Responses – Role Stress and Performance. *Behavioral Research in Accounting*, 19, 43-69.
- Chenhall, R. H. 1997. Reliance on Manufacturing Performance Measures, Total Quality Management and Organizational Performance. *Management Accounting Research*, 8, 187-206.
- Chenhall, R. H. 2005. Integrative Strategic Performance Measurement Systems, Strategic Alignment of Manufacturing, Learning and Strategic Outcomes: An Exploratory Study. *Accounting Organizations and Society*, 30 (5), 395-422.
- Cherrington, D. J. 1994. *Organizational Behavior: The Management of Individual and Organizational Performance*. New York: A Division of Simon of Schuler Inc.
- Chin, W. W. 1998. The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. In Marcoulides, G. A. (ed.), *Modern Methods for Business Research*. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates.
- Colquitt, J. A. et al. 2001. Justice at the Millennium: A Meta-Analytic Review of 25 Years of Organisational Justice Research. *Journal of Applied Psychology*, 86 (3), 425-445.
- Fisher, R. T. 2001. Role Stress, The Type A Behavior Pattern, and External Auditor, Job Satisfaction and Performance. *Journal of Behavioral Research in Accounting*.
- Fornell, C. R. and D. F. Larcker. 1981. Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. *Journal of Marketing Research*, 18 (1), 39-50.
- Fried, Y. H. et al. 1998. The Interactive Effect of Role Conflict and Role Ambiguity on Job Performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 71, 19-27.
- Ghozali, I. 2006. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Semarang: Badan Penerbit Undip.
- Gibson, J. L., J. M. Ivancevich, and J. H. Donnelly, Jr. 1995. *Organizations*, 8<sup>th</sup> edition. Richard D. Irwin, Inc.
- Hall, M. 2008. The Effect of Comprehensive Performance Measurement Systems on Role Clarity, Psychological, Empowerment and Managerial Performance. *Accounting, Organizations and Society*, 141-163.
- Hartmann, F. and S. Slapnicar. 2009. How Formal Performance Evaluation Affects Trust between Superior and Subordinate Managers. *Accounting Organizations and Society*, 34 (6,7), 695-886.
- Hartmann, F. and S. Slapnicar. 2012. The Perceived Fairness of Performance Evaluation: The Role of Uncertainty. *Management Accounting Research*, 23, 17-33.
- Henri, J. F. 2006. Management Control Systems and Strategy: A Resource-Based Perspective. *Accounting, Organizations, and Society*, 31, 529-558.
- Hopwood, A. G. 1972. An Empirical Study of the Role of Accounting Data in Performance Evaluation, Empirical Research in Accounting: Selected Studies. *Journal of Accounting Research*, 10 (Supplement), 156-182.
- 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 and T. Randall. 2003. Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Finan-

- cial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28, 715-741.
- Ivancevich. 2005. *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jakarta: Erlangga.
- Jackson, S. E. and R. S. Schuler. 1985. A Meta-Analysis and Conceptual Critique of Research on Role Ambiguity and Role Conflict in Work Settings. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 36, 16-78.
- Kahn R., et al. 1964. *Organizational Stress: Studies in Role Conflict and Ambiguity*. New York: John Wiley & Sons Inc.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 2001. *The Strategy-Focused Organization: How Balanced Scorecard Companies Thrive in the New Business Environment*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S. and Atkinson. 1998. *Advanced Management Accounting, 3<sup>rd</sup> edition*. New Jersey, USA: Prentice Hall Inc.
- Kaplan, R. S. and D. P. Norton. 1992. The Balanced Scorecard: Measures That Drive Performance. *Harvard Business Review*, 71-79.
- Kaplan, R. S. and Norton. 1996. *The Balanced Scorecard: Translating Strategy into Action*. Boston: Harvard Business School Press.
- Kreitner, R. and Kinicki. 2001. *Organizational Behavior*. New York: McGraw Hill.
- Lau, C. M. and A. Moser. 2008. Behavioral Effects of Nonfinancial Performance Measures: The Role of Procedural Fairness. *Behavioral Research in Accounting*, 20 (2), 55-71.
- Lau, C. M. and B. Oger. 2012. Behavioral Effects of Fairness in Performance Measurement and Evaluation Systems: Empirical Evidence from France. *Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting*, 323-332.
- Lau, C., 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*, 38, 121-135.
- Lau, C. M. and M. Sholihin. 2005. Financial and Nonfinancial Measures: How Do They Affect Job Satisfaction? *The British Accounting Review*, 37, 389-413.
- 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*.
- Lau, C. M. and K. Roopnarain. 2014. The Effects of Nonfinancial and Financial Measures on Employee Motivation to Participate in Target Setting. *The British Accounting Review*, 228-247.
- Leventhal, G. S. 1980. What Should Be Done with Equity Theory? New Approaches to the Study of Fairness in Social Relationships. In K. Gergen, et al. (eds.), *Social Exchange: Advances in Theory and Research*. New York: Plenum Press.
- Libby, T. 1999. The Influence of Voice and Explanation on Performance in a Participative Budgeting Setting. *Accounting, Organizations and Society*, 24, 125-137.
- Lind, E. A. and T. R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum Press.
- Lindquist, T. M. 1995. Fairness as an Antecedent to Participative Budgeting: Examining the Effects of Distributive Justice, Procedural Justice and Referent Cognitions on Satisfaction and Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 7, 122-147.
- Locke, E. A. 1975. Personnel Attitudes and Motivation. *Annual Review of Psychology*, 26, 457-480.
- Locke, E. A. and G. P. Latham. 1990. *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Magner, N., R. B. Welker and T. L. Campbell. 1995. The Interactive Effect of Budgetary Participation and Budget Favorability on Attitudes Toward Budgetary Decision Makers:

- A Research Note. *Accounting, Organizations and Society*, 20 (6), 11-18.
- Mahoney, T. A., T. H. Jerdee and S. J. Carrol. 1965. The Jobs of Management. *Industrial Relation*, 4, 97-110.
- Malina, M. A. and F. H. Selto. 2001. Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13, 47-90.
- McFarlin, D. B and P. D. Sweeney. 1992. Distributive and Procedural Justice as Predictors of Satisfaction with Personal and Organisational Outcomes. *Academy of Management Journal*, 35 (3), 626-637.
- Merchant, K. A. and W. A. Van der Stede. 2007. *Management Control Systems: Performance Measurement, Evaluation and Incentives*, 2nd edition. London: Prentice Hall.
- Otley, D. T. 1978. Budget Use and Managerial Performance. *Journal of Accounting Research*, 16, 12-148.
- Otley, D. T. 1999. Performance Management: A Framework for Management Control System Research. *Management Accounting Research*, 10, 363-382.
- Rawls, J. 1971. *A Theory of Justice*. Cambridge, MA: The Belknap Press of Harvard University Press.
- Rizzo, J. R., R. J. House and S. I. Lirtzman. 1970. Role Conflict and Ambiguity in Complex Organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15, 150-163.
- Robbins, S. P. 2003. *Organizational Behavior*, 10<sup>th</sup> edition. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall Publishers.
- Robbins, S. P. dan Judge. 2007. *Perilaku Organisasi*. Jakarta: Salemba Empat.
- Sholihin, M., R. Pike and M. Mangena. 2010. Reliance on Multiple Performance Measures and Manager Performance. *Journal of Applied Accounting Research*, 11 (1), 24-42.
- Sholihin, M. and R. Pike. 2010. Organisational Commitment in the Police Service: Exploring the Effects of Performance Measures, Procedural Justice and Interpersonal Trust. *Financial Accountability & Management*, 26 (4), 392-421.
- Tang, T. L. and L. J. Sarsfield-Baldwin. 1996. Distributive and Procedural Justice as Related to Satisfaction and Commitment. *Advanced Management Journal*, 61 (3), 25-31.
- Thibaut, J. and J. Walker. 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. New York: John Wiley.
- Thibaut, J., N. Friedland and L. Walker. 1974. Compliance with Rule: Some Social Determinants. *Journal of Personality and Social Psychology*, 30, 782-801.
- Ullrich, M. J. and B. M. Tuttle. 2004. The Effects of Comprehensive Information Reporting Systems and Economic Incentives on Managers Time-Planning Decisions. *Behavioral Research in Accounting*, 16, 89-105.