

# PARTISIPASI PENETAPAN TUJUAN PERUSAHAAN SEBAGAI VARIABEL PREDIKTOR TERHADAP KINERJA MANAJERIAL

Taufik Akbar<sup>1)</sup>  
Soni Agus Irwandi<sup>2)</sup>

<sup>1)</sup>Universitas Diponegoro, Jl. Hayam Wuruk No.5. Semarang, 50241.

<sup>2)</sup>STIE Perbanas Surabaya, Jl. Nginden Semolo no. 34-36,  
Surabaya, 60118.

Surel: opik\_akt@yahoo.com

**Abstrak: Partisipasi Penetapan Tujuan Perusahaan sebagai Variabel Prediktor terhadap Kinerja Manajerial.** Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh langsung dan tidak langsung partisipasi penetapan tujuan terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh kepercayaan interpersonal dan komitmen dalam tujuan perusahaan. Objek penelitian dilakukan pada tingkat manajer menengah dan bawah pada seluruh perusahaan di Propinsi Banten yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia (BEI). Analisis alat statistik menggunakan *Structural Equation Model* (SEM) dengan Program *WarpPLS* Versi 3.0. Hasil penelitian menunjukkan bahwa partisipasi penetapan tujuan perusahaan berpengaruh signifikan dan positif terhadap kinerja manajerial. Hasil menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal dan komitmen dalam tujuan perusahaan memediasi secara parsial pengaruh tidak langsung partisipasi penetapan tujuan perusahaan terhadap kinerja manajerial.

**Abstract: Goal-Setting Participation as Predictor Variable on Managerial Performance.** This study aims to examine direct and indirect effect of goal-setting participation on managerial performance with interpersonal trust and goal commitment as intervening variables. Object of research conducted at the level of middle and lower level managers in all companies registered in the Province of Banten in Indonesia Stock Exchange (IDX). Statistical analysis was performed using *Structural Equation Model* (SEM) with *WarpPLS* Program Version 3.0. The results indicated that participation goal setting has significant and positive effect on managerial performance. The research indicated that interpersonal trust and goal commitment partially mediates the effect of goal-setting participation on managerial performance.

**Kata kunci:** Partisipasi penetapan tujuan, Kinerja manajerial, Kepercayaan interpersonal, Komitmen



Jurnal Akuntansi Multiparadigma  
JAMAL  
Volume 5  
Nomor 2  
Halaman 170-344  
Malang, Agustus 2014  
pISSN 2086-7603  
eISSN 2089-5879

Tanggal masuk:

**12 Agustus 2014**

Tanggal revisi:

**08 September 2014**

Tanggal diterima:

**14 Oktober 2014**

Partisipasi memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan apa yang mereka butuhkan kepada atasannya, serta memberikan keleluasaan di dalam memilih, tindakan memilih tersebut dapat membangun sebuah komitmen, yang dianggap sebagai tanggung jawab atas apa yang telah dipilih (Vidal dan Moler 2007). Semua kelebihan partisipasi ini sangatlah mungkin untuk memperluas tingkat persetujuan dengan gaya evaluasi yang digunakan, sehingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja Sholihin *et al.* (2004). Partisipasi dalam sistem pengukuran kinerja masih

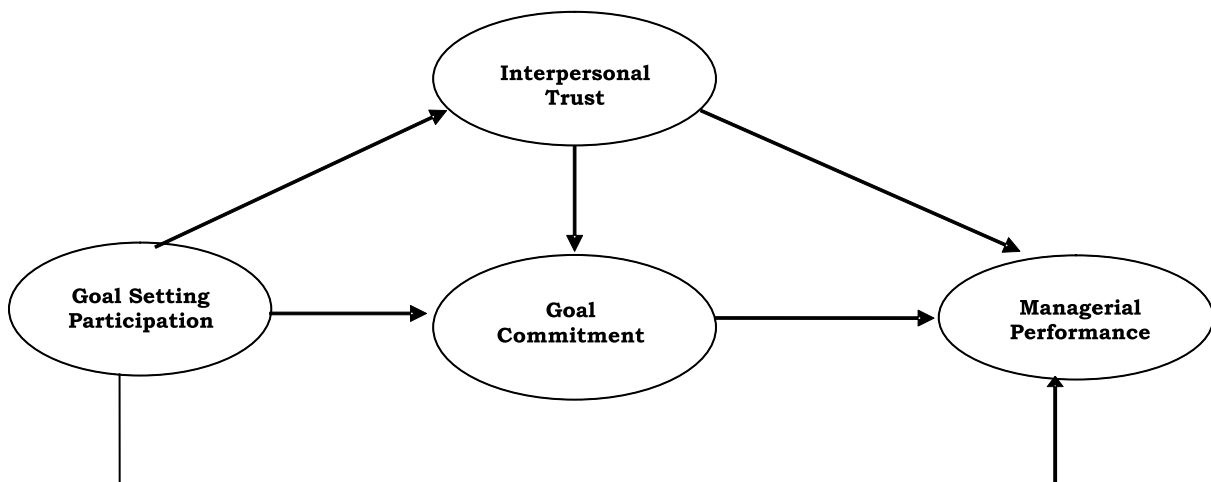
banyak menitikberatkan pada konteks anggaran yang berfokus pada hal keuangan. Hal ini diperegas dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lau dan Tan 2006; Parker dan Kyj 2006; Leach-Lopez *et al.* 2007; Chong dan Johnson 2007; Derfus 2009; Jermias dan Yigit 2013. Padahal ukuran non-keuangan lebih akurat dalam sistem pengukuran kinerja. Keuntungan yang diperoleh dari ukuran non-keuangan tercermin pada upaya manajer meningkatkan kelangsungan hidup jangka panjang usahanya dengan cara investasi di dalam inovasi (Lau dan Moser 2008).

Sampai saat ini penelitian yang mengombinasikan langkah-langkah keuangan dan non-keuangan di dalam sistem pengukuran kinerja masih belum jelas mempengaruhi kinerja manajerial Sholihin *et al.* (2004). Ada kemungkinan penelitian yang melibatkan partisipasi manajer, berdasarkan langkah-langkah anggaran/*financial* dan non-anggaran/*non-financial* dalam menetapkan tujuan kinerjanya masih jarang diteliti. Penelitian yang telah dilakukan oleh Sholihin *et al.* (2004) menemukan bahwa pengaruh pengukuran kinerja pada sikap dan perilaku manajer dipengaruhi secara tidak langsung oleh beberapa variabel *intervening*.

*Goal Setting Theory* yang dikemukakan Locke dan Latham (2006) menyatakan bahwa karyawan yang memiliki komitmen dalam tujuan yang tinggi akan mempengaruhi kinerja manajerial. Partisipasi dalam menetapkan tujuan kinerjanya dilihat dari aspek anggaran (*financial*), dipandang sebagai suatu mekanisme dalam pertukaran informasi yang memungkinkan karyawan untuk memperoleh pemahaman yang lebih jelas tentang pekerjaan mereka. Partisipasi tersebut juga membantu mereka untuk memperbaiki kesalahan, yang pada akhirnya dapat mempengaruhi kinerja manajerial (Moll *et al.* 2006). Komitmen dalam tujuan membuat seseorang berkomitmen untuk mencapai sasaran, dan dapat mengendalikan tujuan secara spesifik, yang pada akhirnya akan meningkatkan kinerja individu (Klein dan Lee 2006). Manajer yang

memiliki tingkat komitmen dalam tujuan yang tinggi akan memiliki pandangan positif, dan akan berusaha melakukan yang terbaik untuk mencapai sasarannya, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial. Penelitian Jermias dan Yigit (2013) yang menunjukkan bahwa partisipasi dalam proses penganggaran (*financial*) meningkatkan komitmen pada tujuan, yang pada gilirannya menyebabkan kinerja yang lebih baik.

Variabel kepercayaan *interpersonal* sangat penting dalam meningkatkan kinerja, karena kinerja di dalam suatu organisasi dapat sukses apabila kepercayaan antar anggota dilingkungan tersebut dapat berkembang. Menurut (Lau dan Sholihin 2005) untuk melakukan evaluasi kinerja yang sukses perlu mendirikan sebuah lingkungan, yang di dalamnya terdapat sebuah kepercayaan antara anggota organisasi. Keberadaan kepercayaan diantara anggota organisasi dapat meningkatkan pemecahan masalah dan meningkatkan kinerja Sholihin *et al.* (2004). Dalam konteks penelitian akuntansi manajemen yang dilakukan (Chong dan Ferdiansah 2011; Lau dan Tan 2006) menemukan bahwa kepercayaan adalah faktor yang mempengaruhi hubungan antara gaya evaluasi kinerja pada sikap dan perilaku manajerial, dan penelitian yang dilakukan Sholihin *et al.* (2004) menemukan bahwa pengukuran sistem kinerja yang diukur berdasarkan *financial* dan *non-financial* mempengaruhi kinerja manajerial setelah dimediasi oleh kepercayaan *interpersonal*.



Gambar 1. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan latar belakang tersebut di atas maka penelitian ini memasukan variabel kepercayaan *interpersonal* dan komitmen dalam tujuan sebagai variabel *intervening* yang memengaruhi secara tidak langsung partisipasi penetapan tujuan terhadap kinerja manajerial. Penelitian Jermias dan Yigit (2013) menjelaskan konteks partisipasi dalam sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial, namun terbatas hanya pada anggaran/*financial*, yang dimediasi oleh komitmen dalam tujuan. Oleh sebab itu penelitian ini memasukkan variabel partisipasi dalam sistem pengukuran kinerja terhadap kinerja manajerial, diukur berdasarkan anggaran/*financial* dan non-anggaran/*non-financial* yang dimediasi oleh komitmen dalam tujuan. Penelitian ini juga menambahkan variabel kepercayaan *interpersonal*, yaitu kepercayaan bawahan tentang memiliki atasan, yang dapat bertindak sebagai mediasi di dalam sistem pengukuran kinerja berdasarkan aspek anggaran (*financial*) maupun non-anggaran (*non-financial*), serta dampaknya pada peningkatan kinerja manajerial. Tujuan dari penelitian adalah untuk mengetahui pengaruh partisipasi penetapan tujuan, serta kepercayaan *interpersonal* dan komitmen dalam tujuan sebagai variabel *intervening* dari partisipasi penetapan tujuan ke kinerja manajerial, yang melibatkan manajer level menengah dan bawah dalam segi anggaran/*financial* dan non-anggaran/*non-financial* di organisasi perusahaan. Skematis kerangka berpikir dalam penelitian ini dapat digambarkan Gambar 1 .

## **METODE**

Variabel laten (konstruk-konstruk) dalam penelitian ini diukur menggunakan multi *items* variabel manifest, untuk seluruh konstruk ukurannya berasal dari penelitian sebelumnya. Masing-masing ukuran dinilai dengan skala likert 1 (satu) sampai 7 (tujuh).

Variabel partisipasi penetapan tujuan terdiri dari 2 (dua) item pertanyaan. Pertanyaan dibuat untuk manajer bagian level menengah dan bawah yang menetapkan tujuan kinerja baik dari segi *financial* maupun *non-financial*, dengan menggunakan skala likert 1(satu) sampai 7 (tujuh). Nilai satu jika sangat tidak setuju dan nilai tujuh jika sangat setuju sekali. Partisipasi penetapan tujuan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Sholihin *et al.* (2011).

Variabel kepercayaan *interpersonal* terdiri dari 4 (empat) item pertanyaan. Pertanyaan dibuat untuk manajer bagian level menengah dan bawah yang menetapkan tujuan kinerja baik dari segi *financial* maupun non *financial*. Item pertanyaan menggunakan skala likert 1 (satu) sampai 7 (tujuh) dari nilai satu jika sangat tidak setuju hingga nilai tujuh jika sangat setuju sekali. Kepercayaan *interpersonal* diukur menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Sholihin *et al.* (2011).

Variabel komitmen dalam tujuan terdiri dari 3 (tiga) item pernyataan. Pertanyaan dibuat untuk manajer bagian level menengah dan bawah yang menetapkan tujuan kinerja baik dari segi *financial* maupun *non-financial*. Item pertanyaan menggunakan skala likert 1 (satu) sampai 7 (tujuh) dari nilai satu jika sangat tidak setuju hingga nilai tujuh jika sangat setuju sekali. Komitmen dalam tujuandiukur menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Sholihin *et al.* (2011).

Kinerja Manajerial terdiri dari 9 (sembilan) item pernyataan. Konstruk pertanyaan dibuat untuk manajer bagian level menengah dan bawah yang menetapkan tujuan kinerja baik dari segi *anggaran/financial* maupun *non-anggaran/non-finansial*. *Pertanyaan keusioner* menggunakan skala likert 1 (*satu*) sampai 7 (tujuh) dari nilai satu jika sangat tidak setuju hingga nilai tujuh jika sangat setuju sekali. Kinerja manajerial diukur menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Sholihin *et al.* (2004)

Populasi dalam penelitian ini adalah manajer level menengah dan bawah sebanyak 306 pada 51 perusahaan yang bergerak dalam bidang primer (ekslaratif), sektor sekunder (industri manufaktur), dan sektor tersier (jasa) di propinsi Banten, yang telah terdaftar di BEI (Bursa Efek Indonesia). Manajer level menengah dan bawah tersebut bertanggung jawab pada bidang pemasaran, produksi, SDM (Sumber Daya Manusia), keuangan dan perbendaharaan.

Besar sampel yang diambil berdasarkan pada jumlah minimal sampel dalam *Structure Equation Modelling* (SEM) yaitu menggunakan perbandingan 5 observasi untuk setiap estimated parameter, maka penelitian ini menggunakan 22 parameter (konstruk) dengan minimum sampel yang harus digunakan adalah sebanyak 110 sampel (Hair *et al.* 2011). Jumlah kuesioner yang disebarkan selama penelitian adalah 250 kuesioner

(jumlah perusahaan manufaktur sebanyak 50 dikalikan jumlah kuesioner yang dikirim untuk tiap perusahaan sebanyak 5).

Responden penelitian adalah manajer yang bertanggung jawab dalam hal pemasaran, produksi, SDM (Sumber Daya Manusia), keuangan dan bendahara. 250 kuesioner dikirim melalui surat elektronik, pos, dan diantar langsung, yang dilakukan sejak tanggal 14 Februari 2014 kepada responden diseluruh perusahaan di propinsi Banten. (Tabel 1). Tanggal *cut off* keterlambatan pengembalian kuesioner baik yang melalui surat elektronik, pos maupun diantar langsung adalah tanggal 24 Maret 2014.

Berdasarkan Tabel 1 kuesioner yang dapat dikumpulkan dengan mengambil langsung sebanyak 35 kuesioner, yang

dikumpulkan melalui surat elektronik sebanyak 25 kuesioner dan yang dikumpulkan melalui pos sebanyak 100 kuesioner, maka total kuesioner yang dikumpulkan sebanyak 160 kuesioner. Dari jumlah kuesioner yang dikumpulkan tersebut, terdapat 28 kuesioner yang diisi oleh responden yang jabatannya hanya karyawan biasa bukan manajer *middle* dan *lower*. Maka kuesioner yang diisi oleh responden yang jabatannya hanya karyawan biasa tidak dimasukkan dalam pengolahan data. Sehingga total kuesioner yang digunakan untuk pengolahan data sebanyak 132 kuesioner.

Pengujian dilakukan dengan menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan *software Warp PLS* versi 3.0. Model

**Tabel 1. Response Rate dan Usable Response Rate**

Keterangan	Jumlah	Total
Diantar langsung	80	
Melalui surat elektronik	35	
Melalui pos	135	
<b>Total Kuesioner yang dikirim</b>		250
<b>Kuesioner yang kembali sebelum tanggal <i>cut off</i></b>		
Diantar langsung	25	
Melalui surat elektronik	20	
Melalui pos	85	
<b>Total kuesioner yang kembali sebelum tanggal <i>cut off</i></b>		130
<b>Kuesioner yang kembali setelah tanggal <i>cut off</i></b>		
Diantar langsung	10	
Melalui surat elektronik	5	
Melalui pos	15	
<b>Total kuesioner yang kembali setelah tanggal <i>cut off</i></b>		30
<b>Kuesioner yang kembali</b>		
Diantar langsung	35	
Melalui surat elektronik	25	
Melalui pos	100	
<b>Total kuesioner yang kembali</b>		160
Kuesioner yang tidak digunakan (diisi oleh karyawan biasa bukan manajaer )		28
<b>Total kuesioner yang digunakan</b>		132
<b>Tingkat pengembalian (<i>respon rate</i>) <math>(160/250 \times 100\%)</math></b>		64%
<b>Tingkat pengembalian yang digunakan (<i>usable respon rate</i>) <math>(132/250 \times 100\%)</math></b>		52,8%

**Tabel 2. Statistik Deskriptif**

Variabel	Teoritis		Sesungguhnya		Standar Deviasi
	Kisaran	Mean	Kisaran	Mean	
<b>PPT</b>	2 s/d 14	8	2 s/d 14	8,67	2,859
<b>KI</b>	4 s/d 28	16	8 s/d 28	18,95	4,836
<b>KDT</b>	3 s/d 21	12	3 s/d 21	16,48	5,352
<b>KM</b>	9 s/d 63	36	9 s/d 63	46,98	8,379

Persamaan Struktural digunakan karena kompleksitas permasalahan yang diajukan. Hair *et al.* (2010) menyatakan bahwa SEM adalah suatu teknik analisis *multivariate* yang mengkombinasikan aspek regresi berganda (dalam memeriksa hubungan ketergantungan) dan analisis faktor (merekpresentasikan konsep yang tak terukur, faktor dengan multi variabel) untuk mengestimasi serangkaian hubungan saling ketergantungan sejumlah variabel. *Warp Partial Least Square (Warp PLS)* versi 3.0 digunakan oleh para peneliti karena beberapa fleksibilitas yang ditawarkan. Regresi dalam PLS dapat digunakan untuk pengembangan teori, karena akan menguji dan memvalidasi model eksplorasi, tidak memerlukan ukuran sampel yang besar, dapat memperkirakan model yang kompleks dengan beberapa laten dan variabel manifes, tidak memerlukan normalitas, cocok untuk penelitian berorientasi prediksi, dan dapat menangani indikator bersifat reflektif dan formatif, serta model pengukuran Henseler *et al.* (2009).

## HASIL DAN PEMBAHASAN

**Goal-setting theory.** Menurut Locke dan Latham (2006) *Goal-setting theory* menjelaskan bahwa seseorang akan bergerak

jika memiliki tujuan yang jelas dan pasti. *Goal-setting theory* juga menyatakan bahwa perilaku individu diatur oleh ide (pemikiran) dan niat seseorang (Locke dan Latham 2006). Sasaran dapat dipandang sebagai tujuan atau tingkat kinerja yang ingin dicapai oleh individu. Jika seorang individu mempunyai komitmen pada tujuan tertentu, maka hal tersebut akan memengaruhi tindakannya, serta memengaruhi kinerja yang akan dicapainya. Berdasarkan teori *goal-setting* keterlibatan karyawan memengaruhi harapan atas *outcome* yang akan diterima. Partisipasi atau keterlibatan karyawan dapat membentuk sikap, perilaku karyawan. Partisipasi juga mendorong manajer untuk mengidentifikasi suatu tujuan, menerimanya dengan suatu komitmen dan bekerja agar dapat mencapai tujuannya (Wentzel 2002; Chong dan Chong 2002) hingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajer tersebut. Manajer level bawah yang mempunyai tujuan secara jelas tahu persis apa yang seharusnya mereka lakukan terhadap pekerjaannya, daripada manajer level bawah yang tujuannya tidak jelas, karena seorang manajer dengan tujuan yang jelas akan mengerahkan usahanya lebih lanjut, dan menghabiskan lebih banyak waktu untuk mengejar sasarannya tersebut.

**Tabel 3. Hasil Uji Non-Response Bias**

Variabel	Sebelum Cut Off <i>n</i> = 120		Setelah Cut Off <i>n</i> = 12		Sig 2-tailed	
	Rata-rata	SD	Rata-rata	SD	T	<i>p-value</i>
<b>PPT</b>	8,96	2,739	9,58	2,353	0,863	0,402
<b>KI</b>	18,87	5,248	19,83	3,353	0,895	0,383
<b>KDT</b>	17,62	2,440	18,58	2,314	1,373	0,192
<b>KM</b>	47,31	8,745	46,00	7,886	0,542	0,596

Sumber: Output SPSS 21

Partisipasi Penetapan Tujuan(PPT), Kepercayaan *Interpersonal* Komitmen Dalam Tujuan(KDT), Kinerja Manajerial (KM).

**Tabel 4. Hasil Uji Reliabilitas**

No	Variabel	Composite Reliability	Kriteria
1	Partisipasi Penetapan Tujuan	0,817	Baik
2	Kepercayaan <i>Interpersonal</i>	0,949	Baik
3	Komitmen Dalam Tujuan	0,980	Baik
5	Kinerja Manajerial	0,941	Baik

Sumber: Output WarpPLS 3.0

**Partisipasi penetapan tujuan.** Sholihin *et al.* (2011) menjelaskan bahwa partisipasi penetapan tujuan yaitu partisipasi manager dalam menetapkan tujuan kinerjanya dari segi anggaran/*financial* dan non-anggaran/*non-financial*. Aspek *non-financial* mempertimbangkan sebuah indikator yang tertinggal dan paling unggul, baik tujuan jangka pendek maupun jangka panjang, tindakan dalam aspek *non-financial* yaitu langkah-langkah internal dalam proses bisnis seperti inovasi, pembelajaran dan pertumbuhan. Semua itu adalah sebuah langkah-langkah dari hasil usaha yang telah lampau, dan langkah-langkah yang akan mendorong kinerja masa depan. Seperti halnya, bawahan yang berinvestasi dalam tujuan jangka panjang di dalam pengembangan produk dan inovasi, kemudian kinerja bawahan tersebut akan dievaluasi oleh keberhasilan kegiatan tersebut. Aspek *financial* dalam penelitian ini mempertimbangkan langkah-langkah keuangan/*financial* yang tradisional. Alat akuntansi manajemen yang paling banyak dipraktekkan dan populer, karena berfokus pada hal yang paling penting, yaitu menggambarkan keuntungan di sebuah organisasi.

**Kepercayaan *interpersonal*.** Menurut Hartmann dan Slapnicar (2009) kepercayaan *interpersonal* adalah kepercayaan bawahan atau kepercayaan atasan atas

motif dan niat, sehubungan dengan hal-hal yang relevan pada karir bawahan dan status dalam organisasi. Kepercayaan merupakan faktor penting untuk menentukan keberhasilan hubungan *interpersonal* dalam birokrasi. Kepercayaan dapat terbentuk dan berkembang jika pimpinan atau manajer dan bawahan memiliki rasa saling percaya, serta menganggap orang lain kompeten, bertindak secara *fair* dan etis. Artinya pimpinan akan mendukung aksi secara legal dari pekerja, dan tidak akan mengambil keuntungan atas pekerjaannya dengan cara menahan informasi atau memanipulasi kegiatan mereka dalam mencapai tujuan organisasi. Fokus penelitian ini adalah pada hubungan kepercayaan antara atasan dan bawahan (Libby dan Lindsay 2012; Lau dan Sholihin 2005; Lau dan Tan 2006; Sholihin dan Pike 2010).

**Komitmen dalam tujuan.** Menurut Locke dan Latham (2006) mengemukakan bahwa komitmen dalam tujuan yaitu determinasi seseorang untuk mencapai sasaran. Komitmen dalam tujuan telah diidentifikasi sebagai kondisi kritis, karena komitmen dalam tujuan tidak akan menghasilkan motivasi untuk meningkatkan kinerja, jika komitmen di dalam organisasi tidak ada (Freund 2005).

**Kinerja (*performance*).** Keban (2004) mengungkapkan kinerja merupakan hasil kerja yang dapat dicapai oleh seseorang

**Tabel 5. Hasil Uji Validitas**

No	Variabel	Validitas Diskriminan	AVE	Kriteria
1	Partisipasi Penetapan Tujuan	0,831	0,691	Valid
2	Kepercayaan <i>Interpersonal</i>	0,907	0,822	Valid
3	Komitmen Dalam Tujuan	0,970	0,942	Valid
5	Kinerja Manajerial	0,800	0,639	Valid

Sumber: Output WarpPLS 3.0

```

Model fit indices and P values
-----
APC=0.264, P<0.001
ARS=0.181, P<0.001
AVIF=1.203, Good if < 5

General model elements
-----

Algorithm used in the analysis: PLS regression
Resampling method used in the analysis: Bootstrapping
Number of data resamples used: 100
Number of cases (rows) in model data: 132
Number of latent variables in model: 5
Number of indicators used in model: 22
Number of iterations to obtain estimates: 4
Range restriction variable type: None
Range restriction variable: None
Range restriction variable min value: 0.000
Range restriction variable max value: 0.000
Only ranked data used in analysis? No

```

**Gambar 2. Goodnes-Of-Fit**

Sumber: Output WarpPLS 3.0

atau sekelompok orang dalam suatu organisasi, sesuai dengan wewenang dan tanggung jawab masing-masing, dalam rangka mencapai tujuan organisasi. Lebih lanjut (Jeremias dan Yigit 2013) mengembangkan kinerja manajerial antara lain antara perencanaan, investigasi, koordinasi, pemilihan staf, negosiasi, pengawasan, evaluasi dan perwakilan.

Semua data kuesioner yang telah terkumpul ditabulasi dan diolah untuk tujuan analisis data. Data yang ditabulasi adalah semua tanggapan atau jawaban responden atas semua pertanyaan yang ada dalam kuesioner. Dari hasil analisis data ditampilkan statistik deskriptif untuk memberikan gambaran tentang tanggapan responden mengenai variabel-variabel penelitian, yang menunjukkan angka kisaran teoritis dan aktual, rata-rata, serta standar deviasi, seperti tampak dalam Tabel 2.

**Partisipasi Penetapan Tujuan (PPT), Kepercayaan Interpersonal (KI), Komitmen Dalam Tujuan (KDT), Kinerja Manajerial (KM).** Berdasarkan pada Tabel 2. jawaban responden terhadap item pertanyaan variabel partisipasi penetapan tujuan dengan nilai kisaran sesungguhnya di atas nilai kisaran teoretis, maka dapat

disimpulkan bahwa partisipasi karyawan pada level manajer *middle* dan *lower* dalam menetapkan tujuan kinerjanya dilihat dari aspek *financial* dan *non-financial* pada perusahaan responden cukup intensif dilakukan. Variabel kepercayaan *interpersonal* dengan nilai kisaran sesungguhnya di atas nilai kisaran teoritis atau dapat disimpulkan bahwa kepercayaan bawahan terhadap atasan sangat cukup diterapkan. Variabel komitmen dalam tujuan dengan nilai kisaran sesungguhnya di atas nilai kisaran teoritis atau dapat disimpulkan komitmen karyawan dalam mencapai tujuan di dalam perusahaan cukup intensif. Variabel kinerja manajerial dengan nilai kisaran sesungguhnya di atas nilai kisaran teoretis atau dapat disimpulkan bahwa kinerja manajerial di perusahaan responden meningkat.

**Uji Non-Response Bias.** Pengujian *non-response bias* dilakukan untuk melihat perbedaan karakteristik jawaban dari responden sebelum dan sesudah tanggal batas waktu yang telah ditentukan. Pengujian *non-response bias* dilakukan dengan uji independen sampel *t test*, untuk melihat perbedaan yang signifikan antara varians populasi kedua sampel tersebut dapat dilihat berdasarkan nilai *t* dan

**Tabel 6. Pengaruh Partisipasi Penetapan Tujuan Terhadap Kinerja Manajerial**

Variabel	Beta	P value	Hipotesis
PPT→KM	0,51	0,01	Didukung

Sumber: Output WarpPLS 3.0 (2014)

Partisipasi Penetapan Tujuan(PPT), Kinerja Manajerial (KM)

**Tabel 7. Pengaruh Tidak Langsung Partisipasi Penetapan Tujuan Terhadap Kinerja Manajerial Yang Dimediasi Oleh Kepercayaan Interpersonal**

Variabel	Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Kesimpulan
	Koefisien Beta	p-value	Koefisien Beta	p-value	
<b>PPT KM</b>	0,51	0,01	0,50	0,01	Signifikan
<b>PPT→KI</b>	0,37	0,01	0,21	0,02	Signifikan
<b>KI→KM</b>	0,27	0,01	0,21	0,01	Signifikan

Sumber: Output WarpPLS 3.0

Partisipasi Penetapan Tujuan (PPT), Kepercayaan *Interpersonal* (KI), Kinerja Manajerial (KM)

*signifikansi 2-tailed*. Jika tingkat signifikan lebih dari 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa tidak ada perbedaan yang signifikan antara rata-rata skor jawaban terhadap jawaban responden sebelum dan setelah tanggal *cut off*, sehingga dapat disimpulkan bahwa responden berasal dari populasi yang sama. Pada penelitian ini kuesioner yang kembali tepat waktu, 120 kuesioner dan sisa 12 kuesioner dilakukan uji *non-reponse bias*, karena kuesioner tersebut dikembalikan sesudah tanggal batas waktu yang telah ditentukan.

Tabel 3 menunjukkan hasil *independent sample t-test* dengan nilai signifikansi *2-tailed* dengan tingkat kesalahan yang ditolerir (*alpha*) 5%. Variabel partisipasi penetapan tujuan ( $p=0,402$  ;  $p > 0,05$ ), variabel kepercayaan *interpersonal* ( $p=0,383$  ;  $p>0,05$ ), variabel komitmen dalam tujuan ( $p=0,192$  ;  $p > 0,05$ ), variabel kinerja manajerial ( $p=0,596$  ;  $p>0,05$ ). Jawaban responden atas pertanyaan dari semua variabel menunjukkan *p value* di atas 0,05 yang artinya tidak ada perbedaan yang signifikan antara jawaban responden sebelum dan setelah tanggal *cut off*.

**Uji Reliabilitas.** Suatu konstruk dapat dikatakan reliabel jika nilai *Composite Reliability* di atas 0,7 (Hair *et al.* 2010). Tabel 4 menjelaskan *Composite Reliability* untuk seluruh variabel dalam penelitian ini adalah reliabel

**Uji Validitas.** Uji validitas menggunakan indikator berupa *average variance extracted* (AVE) dengan syarat harus di atas 0,5 dan validitas diskriminan harus di atas 0,7, (Hair *et al.* 2010). Tabel 5 menjelaskan bahwa nilai validitas diskriminan dan nilai AVE masing-masing indikator pertanyaan sudah valid.

**Menilai kriteria Goodnes-of-Fit.** Ada tiga jenis penilaian yang dapat digunakan untuk melihat suatu model yang terbaik dari beberapa model yang berbeda (*competing models*) (Sholihin dan Ratmono 2013). Pertama ARS (*Average R-Squared*), nilai *p* untuk ARS harus lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan, jika kriteria ini terpenuhi maka model dikategorikan fit, kedua AVIF (*Average Variance Inflation factor*). AVIF sebagai indikator harus lebih kecil dari 5, jika kriteria ini terpenuhi maka model dikategorikan fit, ketiga APC (*Average Path*

**Tabel 8. Pengaruh tidak Langsung Partisipasi Penetapan Tujuan terhadap Kinerja Manajerial yang Dimediasi oleh Komitmen dalam Tujuan**

Variabel	Pengaruh Langsung		Pengaruh Tidak Langsung		Kesimpulan
	Koefisien Beta	p-value	Koefisien Beta	p-value	
<b>PPT→KM</b>	0,51	0,01	0,50	0,01	Signifikan
<b>PPT→KDT</b>	0,29	0,01	0,27	0,01	Signifikan
<b>KDT→KM</b>	0,23	0,02	0,17	0,02	Signifikan

Sumber: Output WarpPLS 3.0 (2014)



*Coefficient*), nilai  $p$  untuk APC harus lebih kecil dari 0,05 yang berarti signifikan. Jika kriteria ini terpenuhi maka model dikategorikan fit.

Gambar 2, menyajikan hasil output menggunakan WarpPLS 3.0 yang menunjukkan kriteria *goodness of fit* model dengan nilai APC ( $p < 0,001$ ), ARS ( $p < 0,01$ ) dan AVIF (Good if  $< 5$ ) yang berarti semua model telah dinyatakan fit.

Dalam melakukan analisis model struktural peneliti menggunakan langkah-langkah pendekatan yang bijak (Luft dan Shields 2003). Pertama peneliti menguji pengaruh langsung partisipasi penetapan tujuan terhadap kinerja manajerial dan yang kedua peneliti menguji pengaruh tidak langsung kepercayaan *interpersonal* dan komitmen dalam tujuan sebagai variabel pemediasi yang memengaruhi partisipasi penetapan tujuan terhadap kinerja manajerial melalui *software* WarpPLS Versi 3.0.

Tabel 6 menunjukkan hasil uji terhadap koefisien parameter beta antara partisipasi penetapan tujuan dengan kinerja manajerial, dengan hasil beta sebesar 0,51 berpengaruh positif, dan dengan nilai signifikansi  $p$ -value sebesar 0,01 lebih kecil dari  $< 0,05$ . Maka dengan demikian hasil temuan menunjukkan bahwa partisipasi dalam menetapkan tujuan kerjanya, yang diukur dari segi anggaran (*financial*) maupun non-anggaran (*non-financial*) berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Berdasarkan data-data yang didukung secara statistik, penelitian ini menyimpulkan bahwa ketika seorang karyawan dilibatkan dalam proses penetapan tujuan kerjanya, baik dari segi anggaran/*financial* maupun non-anggaran/*non-financial*, maka kinerja manajerial seseorang tersebut akan meningkat. Hal ini sesuai dengan teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) (Locke dan Latham 2006) yang berpendapat bahwa dengan melibatkan para karyawan dalam menetapkan tujuan, maka dapat menumbuhkan motivasi kerja dan pencapaian prestasi kerja yang maksimal. Berdasarkan *goal-setting theory* partisipasi juga mendorong manajer untuk mengidentifikasi tujuan, menerimanya dengan suatu komitmen dan bekerja agar dapat mencapainya (Wentzel 2002; Chong dan Chong 2002) dan akhirnya meningkatkan kinerja manajer. Hasil penelitian inipun memperkuat hasil temuan Sholihin *et al.* (2004) yang menyatakan bahwa sistem

pengukuran kinerja yang dilihat dari segi anggaran/*financial* dan non-anggaran/*non-financial* memengaruhi kinerja manajerial.

Pengaruh tidak langsung partisipasi penetapan tujuan terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh kepercayaan *interpersonal* dapat ditempuh dengan prosedur pengujian antara lain: (1) Mengestimasi pengaruh langsung partisipasi penetapan tujuan terhadap kinerja manajerial. (2) Mengestimasi pengaruh tidak langsung secara simultan berdasarkan model WarpPLS 3.0, sebagai berikut: PPT (Partisipasi Penetapan Tujuan) → KM (Kinerja Manajerial), PPT (Partisipasi Penetapan Tujuan) → KI (Kepercayaan *Interpersonal*), dan KI (Kepercayaan *Interpersonal*) → KM (Kinerja Manajerial) (Hair *et al.* 2010).

Hasil pengujian pengaruh mediasi pada Tabel 7 menunjukkan bahwa koefisien beta pengaruh langsung PPT → KM sebesar 0,51 positif signifikan dengan  $p$ -value sebesar 0,01 di bawah 0,05. Koefisien beta pengaruh langsung PPT → KI sebesar 0,37 positif signifikan dengan  $p$ -value sebesar 0,01 di bawah 0,05. Koefisien beta pengaruh langsung KI → KM sebesar 0,27 positif signifikan dengan  $p$ -value sebesar 0,01 di bawah 0,05. Koefisien beta pengaruh tidak langsung PPT → KM turun sebesar 0,50 positif signifikan dengan  $p$ -value sebesar 0,01 di bawah 0,05. Koefisien beta PPT → KI sebesar 0,21 positif signifikan dengan  $p$ -value sebesar 0,02 di bawah 0,05. Kemudian KI → KM dengan koefisien beta sebesar 0,21 positif signifikan dengan  $p$ -value sebesar 0,01 di bawah 0,05. Maka dengan demikian persyaratan untuk pengujian mediasi telah terpenuhi dengan bentuk mediasi partial, karena pengaruh langsung PPT → KM positif signifikan dan pengaruh tidak langsung PPT → KM positif signifikan dengan koefisien beta turun, kemudian PPT → KI dan KI → KM signifikan. Menurut Kenny (2003) *full mediation* terjadi apabila pengaruh langsung variabel independen dan variabel dependen signifikan kemudian variabel independen dan variabel dependen menjadi tidak signifikan setelah dipengaruhi secara tidak langsung oleh variabel mediasi. *Partial mediation* terjadi apabila pengaruh langsung variabel independen dan variabel dependen signifikan kemudian variabel independen dan variabel dependen menjadi signifikan dengan koefisien beta turun setelah *dicontrol* oleh pengaruh variabel mediasi.

Hasil temuan penelitian ini konsisten dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh (Chong dan Ferdiansah 2011; Lau dan Tan 2006) yang menunjukkan bahwa partisipasi pada aspek penganggaran (*financial*) berpengaruh positif dengan kepercayaan, dan penelitian yang dilakukan oleh Sholihin *et al.* (2011) yang menemukan bahwa partisipasi penetapan tujuan berpengaruh positif signifikan terhadap kepercayaan *interpersonal*. Hasil temuan *paper* ini juga memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Sholihin *et al.* (2004) yang menemukan bahwa kepercayaan *interpersonal* memediasi pengaruh positif sistem pengukuran evaluasi kinerja yang dilihat dari aspek *financial* dan *non-financial* terhadap kinerja manajerial.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketika para karyawan diikutsertakan berpartisipasi oleh atasannya, dalam menetapkan tujuan kinerja baik dari segi anggaran maupun non-anggaran maka kepercayaan bawahan akan meningkat, dikarenakan mereka secara tidak langsung memiliki *control* dan keterlibatan ego dengan sebuah organisasi. Bawahan merasa bahwa atasan dapat melindungi dan mempromosikan kepentingan bawahan, dan menunjukkan kepekaan terhadap kebutuhan bawahan (Hartmann dan Slapnicar 2009), sehingga ketika kepercayaan bawahan pada atasan meningkat maka akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial. Hal ini dikarenakan perilaku bawahan dalam mempercayai atasan dapat meningkatkan kualitas keputusan dan pelaksanaannya. Semakin tinggi tingkat kualitas keputusan, maka semakin tinggi tingkat kinerja manajerial pada suatu organisasi. Hal ini didukung oleh pendapat Lau dan Sholihin (2005); Lau dan Tan (2006); Sholihin dan Pike (2010); Libby dan Lindsay (2012) yang berpendapat bahwa keberadaan kepercayaan antar anggota organisasi dapat meningkatkan kinerja.

**Partisipasi Penetapan Tujuan (PPT), Komitmen dalam Tujuan (KDT), Kinerja Manajerial (KM).** Hasil pengujian pengaruh mediasi pada Tabel 8 di atas menunjukkan bahwa koefisien beta pengaruh langsung PPT → KM sebesar 0,51 positif signifikan dengan *p-value* sebesar 0,01 di bawah 0,05. Koefisien beta pengaruh langsung PPT → KDT sebesar 0,29 positif signifikan dengan *p-value* sebesar 0,01 di bawah 0,05. Koefisien beta pengaruh langsung KDT →

KM sebesar 0,23 positif signifikan dengan *p-value* sebesar 0,02 di bawah 0,05. Koefisien beta pengaruh tidak langsung PPT → KM turun sebesar 0,50 positif signifikan dengan *p-value* sebesar 0,01 di bawah 0,05. Koefisien beta PPT → KDT sebesar 0,27 positif signifikan dengan *p-value* sebesar 0,01 di bawah 0,05. Kemudian KDT → KM dengan koefisien beta sebesar 0,17 positif signifikan dengan *p-value* sebesar 0,02 di bawah 0,05. Maka dengan demikian persyaratan untuk pengujian mediasi telah terpenuhi dengan bentuk mediasi *partial* atau sebagian, karena pengaruh langsung PPT → KM positif signifikan dan pengaruh tidak langsung PPT → KM positif signifikan dengan koefisien beta turun, kemudian PPT → KDT dan KDT → KM signifikan.

Hasil temuan ini konsisten dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Chong dan Chong (2002) yang menemukan bahwa partisipasi pada penganggaran (*financial*) berpengaruh positif terhadap komitmen dalam tujuan, dan penelitian oleh Sholihin *et al.* (2011) yang menemukan bahwa partisipasi penetapan tujuan berpengaruh positif terhadap komitmen dalam tujuan. Hasil penelitian inipun memperkuat hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Jermias dan Yigit (2013) yang menemukan bahwa komitmen dalam tujuan memediasi pengaruh positif partisipasi pada konteks anggaran terhadap kinerja manajerial.

Hasil temuan yang telah dilakukan oleh sebagian peneliti tersebut, hanya sebatas pada partisipasi karyawan pada konteks anggaran/*financial* berpengaruh terhadap kinerja manajerial, tetapi hasil penelitian yang dilakukan ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja di sebuah organisasi dilihat dari anggaran/*financial* dan non-anggaran/*non-financial* berpengaruh terhadap kinerja manajerial yang dimediasi oleh komitmen dalam tujuan.

Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa ketika karyawan diberikan kesempatan untuk terlibat di dalam, memiliki pengaruh pada proses penetapan tujuan. Maka motivasi kerja karyawan akan tumbuh dan berdampak pada peningkatan komitmen. Jika seorang karyawan sudah mempunyai komitmen pada tujuan tertentu, maka hal tersebut akan memengaruhi tindakan dan kinerja manajerial di sebuah organisasi. Hal itu dikarenakan seseorang yang memiliki tingkat komitmen dalam tujuan yang tinggi, maka akan memiliki cara

pandangan yang positif, dan akan berusaha melakukan yang terbaik untuk mencapai tujuannya itu, hingga pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial. Hal ini dipertegas oleh *goal setting Theory* (Locke dan Latham 2006). Teori ini berpendapat bahwa dengan melibatkan para karyawan dalam menetapkan tujuannya, dapat menumbuhkan motivasi kerja dan pencapaian prestasi kerja yang maksimal. Partisipasi atau keterlibatan karyawan tersebut dapat membentuk sikap dan perilaku karyawan yang positif. Partisipasi juga mendorong manajer untuk mengidentifikasi suatu tujuan, menerimanya dengan suatu komitmen, dan bekerja agar dapat mencapai tujuannya (Wentzel 2002; Chong dan Chong 2002) hingga pada akhirnya akan meningkatkan kinerja manajerial.

#### **SIMPULAN**

Hasil pengujian menggunakan program WarpPLS 3.0. menunjukkan bahwa ada pengaruh positif signifikan secara langsung antara partisipasi penetapan tujuan terhadap kinerja manajerial. Hal ini menyimpulkan bahwa ketika seorang karyawan dilibatkan dalam proses penetapan tujuan kinerjanya, baik dari segi anggaran/*financial* maupun non-anggaran/*non-financial*, maka kinerja manajerial karyawan tersebut akan meningkat. Hasil penelitian lebih lanjut menunjukkan bahwa pengaruh partisipasi penetapan tujuan terhadap kinerja manajerial bersifat tidak langsung dan dimediasi secara parsial oleh kepercayaan *interpersonal*. Hal ini bermakna ketika karyawan diikutsertakan berpartisipasi oleh atasannya, dalam menetapkan tujuan kinerja baik dari segi anggaran/*financial* maupun non-anggaran/*non-financial* maka kepercayaan bawahan akan meningkat, sehingga pada akhirnya akan berdampak pada peningkatan kinerja manajerial. Hasil penelitian berikutnya menunjukkan bahwa pengaruh tidak langsung partisipasi penetapan tujuan terhadap kinerja manajerial dimediasi secara parsial oleh komitmen dalam tujuan. Kondisi ini menunjukkan bahwa ketika karyawan diberikan kesempatan untuk terlibat di dalam, dan memiliki pengaruh pada proses penetapan tujuan yang dilihat dari segi anggaran/*financial* maupun non-anggaran/*non-financial*, maka komitmen di dalam tujuan karyawan tersebut akan meningkat, sehingga berdampak pada peningkatan kinerja manajerial di organisasi tersebut.

Keterbatasan yang terjadi dalam penelitian ini adalah penggunaan metode *survey* yang menggunakan kuesioner. Masalah yang mungkin timbul adalah rendahnya *response rate*, dan terjadinya *bias* oleh responden dalam pengisian kuesioner, karena tidak adanya pengendalian dari peneliti. Pengambilan sampel perusahaan dengan karyawan berjumlah 100 orang atau lebih, mendapatkan hasil yang belum dapat mengeneralisir penelitian yang dilakukan ini. Keterbatasan berikutnya pada penelitian ini yaitu tidak memasukan variabel anteseden pada partisipasi penetapan tujuan kinerja, baik dari segi anggaran (*financial*) maupun non-anggaran (*non-financial*).

Saran dalam penelitian ini adalah menggunakan metode studi kasus sebagai pengganti metode kuesioner untuk menghindari bias responden atau rendahnya *response rate*. Menambahkan variabel anteseden pada partisipasi penetapan tujuan, seperti variabel *work attitude* dan *need for achievement* (Yuen 2007).

#### **DAFTAR RUJUKAN**

- Chong, V.K. dan D.M. Johnson. 2007, "Testing a Model of the Antecedents and Consequences of Budgetary Participation on Job Performance". *Accounting & Business Research*, Vol. 37 No. 1, hlm 3-19.
- Chong, V. K., dan K. M. Chong. 2002. "Budget Goal Commitment and Informational Effects of Budget Participation on Performance: a Structural Equation Modeling Approach". *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14 No. 1, hlm 65-86.
- Chong, V.K. dan I. Ferdiansah. 2011. "The Effect of Trust-in-Superior and Truthfulness on Budgetary Slack: An Experimental Investigation". *Advances in Management Accounting*. Vol. 19, hlm 55-73.
- Derfuss, K. 2009. "The Relationship of Budget Participation and Reliance on Accounting Performance Measures with Individual-Level Consequent Variables: a Meta-Analysis". *European Accounting Review*, Vol.18 No. 2, hlm 203-240.
- Hartmann, F., dan S. Slapnicar. 2009. "How Formal Performance Evaluation Affects Trust Between Superior and Subordinate Managers". *Accounting, Organiza-*

- tions and Society, Vol. 34 No. 6, 7, hlm 695–886
- Hair, J., W. Black, B. Babin. dan R. Anderson. 2010. "Multivariate Data Analysis". *A Global Perspective (7th edition)*. Pearson. New Jersey.
- Henseler, J., C. M. Ringle. dan R. R. Sinkovics, 2009. "The Use of Partial Least Squares Path Modeling in International Marketing". In: Sinkovics, R. R., Ghauri, P. N. (Eds.), *Advances in International Marketing*. Bingley: Emerald, hlm 277-320.
- Jermias. J dan F. Yigit. 2013. "Budgetary Participation in Turkey: The Effects of Information Asymmetry, Goal Commitment, and Role Ambiguity on Job Satisfaction and Performance". *Journal Of International Accounting Research*, Vol.12,No.1, hlm 29-54.
- Keban, Y.T. Yeremias. 2004. *Enam Dimensi Strategis Administrasi Publik, Konsep,Teori, dan Isu*. Gava Media. Yogyakarta.
- Kenny, David A. 2003, "Mediation," Diunduh tanggal 23 Juni 2014 <<http://www.users.rcn.com/dakenny/mediate.htm/>>
- Klein, H. dan S. Lee. 2006. "The Effects of Personality on Learning: The Mediating Role of Goal Setting". *Human Performance*, Vol. 19 No. 1, hlm 43-66
- Lau, C. M. dan R.C. Eggleton 2003. "The Influence of Information Asymmetry and Budget Emphasis on the Relationship Between Participation and Slack". *Accounting and Business Research*, Vol. 33. No. 2. hlm 91-104.
- Lau, C. M. dan Tan. S. L. C. 2006. "The Effects of Procedural Fairness and Interpersonal Trust on Job Tension in Budgeting". *Management Accounting Research*, Vol. 17 No. 2, hlm 171–186.
- Lau, C. M., K. M. Wong. dan I. R. C. Eggleton, 2008. "Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome-based and nonoutcome-based effects". *Accounting and Business Research*, Vol. 38 No. 2, hlm 121–135.
- Leach-Lopez, M. A., W. W. Stammerjohan, and F. M. McNair. 2007. "Differences in the Role of Job-Relevant Information in the Budget Participation-Performance Relationship Among U.S. And Mexican Managers: A Question of Culture or Communication". *Journal of Management Accounting Research*, Vol 19, hlm 105–136
- Latham, G. P. 2004. "The Motivation Benefits of Goal Setting". *Academy of Management Executive*, Vol. 18, hlm 126–129.
- Latham, G. P. dan E. A. Locke 2006. "Enhancing the Benefits and Overcoming the Pitfalls of Goal Setting". *Organizational Dynamics*, Vol. 35, hlm 332-340.
- Luft, J. dan M. D. Shields. 2003. "Mapping Management Accounting: Graphics and Guidelines for Theory-Consistent Empirical Research". *Accounting, Organizations and Society*, Vol. 28 No. 2, 3, hlm 169–249.
- Libby T. dan M.R. Lindsay. 2012. "The Effects of Trust and Budget-Based Controls on Budget Gaming and Budget Value". *AAA 2013 Management Accounting Section (MAS) Meeting Paper*
- Moll, J., J. Burns. dan M. Major. 2006. "Institutional Theory. In Z. Hoque (ed.)", *Methodological Issues in Accounting Research: Theories, Methods and Issues*: hlm 183-207. Spiramus, London.
- Renn, R. W. 2003. "Moderation by Goal Commitment of The Feedback Performance Relationship: Theoretical Explanation and Preliminary Study". *Human Resource Management Review*, Vol. 13, hlm 561-580.
- Sholihin, M., A. Na'im, dan C.M. Lau. 2004, "The Effects of Multiple Measures-Based Performance Evaluation on Managers' Performance: The Role of Procedural Fairness and Interpersonal Trust", in Epstein, M.J. and Manzone, J.-F. (Eds), *Studies in Managerial and Financial Accounting*, Vol. 14, Elsevier, London.
- Sholihin. M., R. Pike., M. Mangena, dan Li. 2011. "Goal-Setting Participation and Goal Commitment: Examining the Mediating Roles of Procedural Fairness and Interpersonal Trust in UK Financial Services Organization". *The British Accounting Review*, Vol. 43, hlm 135–146
- Sholihin, M., dan R. H. Pike, 2009. "Fairness in Performance Evaluation and Its Behavioural Consequences". *Accounting And Business Research*, Vol. 39 No. 4, hlm 397–413.
- Sholihin dan Ratmono. 2013. *Analisis SEM-*

*PLS untuk hubungan nonlinear dalam penelitian ilmu social*. Penerbit Andi Offset, Jakarta.

Vidal, J.B.I., dan M. Moller. 2007. "When Should Leaders Share Information with Their Subordinates?". *Journal of Economics & Management Strategy*, Vol. 16, No. 2, hlm 251-283

Wentzel, K. 2002. "The Influence of Fairness

Perceptions and Goal Commitment on Managers' Performance in a Budget Setting". *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 14, hlm 247-271.

Yuen. D. 2007. "Antecedents of Budgetary Participation: Enhancing Employees' Job Performance". *Managerial Auditing Journal* Vol. 22, No. 5, hlm 533-548