

OUTCOME EFFECT DALAM PENGUKURAN KINERJA KEUANGAN DAN NONKEUANGAN : STUDI EKSPERIMEN

Indah Wahyuningsih, Dewi Fitriyani^{*)}, dan Rita Friyani

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi

^{*)} Email: dewi_fitriyani@unja.ac.id

Abstract: *This study aims to examine the outcome effect of decision making in assessing financial and non-financial performance. This study is an experimental research that involved 483 students. The research design was 2x4x2x2 between-subjects experimental design.. Hypothesis testing used univariate ANOVA. This research conclude: (1) there is significantly outcome effect in performance appraisal (2) there is no significantly result that non-financial measures extended outcome effect, and (3) there is no significantly result that controllability appraisal and outcome knowledge effect in minimizing outcome effect. This result also indicate when assessing financial performance will further enhance outcome effect.*

Keywords: *Performance Appraisal, Outcome Effect, Financial And Non-Financial Measures, Assess, Outcome Knowledge.*

1. Pendahuluan

Penilaian kinerja melibatkan evaluasi *judgmental* dari karakter, perilaku, atau pencapaian dari pekerja yang selanjutnya menjadi dasar untuk membuat keputusan dan rencana pengembangan personal (Kreitner dan Kinicki dalam Handoko, 2008). Keputusan pada dasarnya adalah proses memilih satu penyelesaian dari beberapa alternatif yang ada dan setiap keputusan tentunya memiliki dampak di masa mendatang. Keputusan sangat penting diambil oleh manajer setiap hari. Namun pemahaman masih sangat terbatas dikuasai oleh para manajer, diantaranya adanya pemahaman mengenai bias dalam pengambilan keputusan ini dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih objektif (Suartana, 2010). Keputusan yang diambil manajer perusahaan perlu didukung berbagai faktor agar mampu memberikan keyakinan kepada kita sebagai pengambil keputusan (*decision maker*) bahwa keputusan tersebut tepat. Keputusan yang tepat pada dasarnya adalah keputusan yang bersifat rasional, yang didukung atas dasar informasi yang akurat dan lengkap, sehingga dapat dipertanggungjawabkan.

Pengambilan keputusan dengan *rational model* merupakan model instruksional terbaik karena keputusan yang dipilih adalah keputusan yang optimal. Keputusan berkualitas dapat dipilih karena diasumsikan bahwa *decision maker* mempunyai: (a) pengetahuan tentang berbagai alternatif solusi, (b) pengetahuan tentang konsekuensi tiap alternatif solusi, (c) preferensi yang *well-organized* dan stabil dari tiap konsekuensi, dan (d) kemampuan membandingkan tiap konsekuensi dan menentukan alternatif mana yang terbaik untuk dipilih (Kreitner dan Kinicki dalam Handoko, 2009). Akan tetapi, *rational model* tidak dapat diterapkan dalam lingkungan dengan ketidakpastian yang tinggi seperti kondisi saat ini.

Pengambilan keputusan dalam ketidakpastian merupakan bagian yang sulit untuk menentukan berapa banyak hasil pengembalian ekstra yang dibutuhkan untuk menerima suatu tingkat resiko yang terukur (Weston dan Copeland, 1995). Dalam kondisi ketidakpastian tersebut terdapat berbagai bias yang mempengaruhi *judgment decision maker* atau para penilai kinerja *decision maker (evaluator)*(Handoko, 2009).

Debiasing adalah suatu strategi atau teknik yang dirancang untuk mengurangi besaran dari kesalahan dan bias dalam pertimbangan dan pengambilan keputusan (Anderson *et al.* dalam Suatarna, 2008). *Debiasing* dianggap penting karena merujuk pada peningkatan kualitas proses kognitif dalam pengambilan keputusan. Konsep *debiasing* beranjak dari sumber bias atau kesalahan dalam pertimbangan dan pengambilan keputusan.

Penilaian kinerja dilakukan untuk meminimalkan perilaku yang tidak semestinya diinginkan melalui umpan balik hasil kinerja. Penilaian kinerja dapat berakibat bias dalam *judgment* sehingga menyesatkan dalam pengambilan keputusan. Bias mengarah pada situasi di mana suatu *heuristic* diaplikasikan dengan tidak tepat oleh individu dalam mengambil keputusan (Bazerman, 1994). Richard *et al.* (2002) mengungkapkan bahwa *heuristic* merupakan tehnik yang digunakan untuk mendapatkan pemecahan persoalan secara cepat dan tidak murni. *Heuristic* tidak lebih dari aturan keputusan yang didasarkan pada intuisi anda atau beberapa faktor empiris yang meyakinkan bahwa keputusan tertentu umumnya baik untuk diikuti. *Heuristic* yang baik sering menghasilkan pemecahan optimal, tetapi dalam kebanyakan kasus, yang dapat kita harapkan hanyalah pemecahan yang mendekati optimal.

Handoko (2008) menyebutkan adanya efek bias yang ditimbulkan oleh *outcome* (*outcome effect*). *Outcome* atau *ex post information* adalah hasil akhir dari serangkaian aktivitas yang mungkin tidak terkait dengan *ex ante information* (informasi sebelumnya) karena *outcome* seringkali tidak dapat dikendalikan. Dalam konteks penilaian keputusan yang dibuat oleh *decision maker*, *outcome effect* timbul saat penilaian *evaluator* dipengaruhi oleh pengetahuan tentang *outcome* (Hawkins dan Hastie dalam Handoko, 2008). Jika *outcome* positif maka penilai kinerja (*evaluator*) cenderung mengevaluasi bawahannya secara lebih positif dibandingkan kelayakan penilaian sesungguhnya yang didasarkan pada *ex ante information* (informasi sebelumnya), dan sebaliknya (Lipe, 1993; Clarkson *et al.*, 2002; Ghosh, 2005; dalam Handoko, 2009).

Ross *et al.* dalam Handoko (2009) mengungkapkan bahwa *outcome effect* disebabkan oleh kecenderungan individu untuk berfokus pada *outcome* tertentu dan mengintepretasikan sendiri perilaku atau kejadian antasenden yang terjadi. Untuk mengurangi *outcome effect*, sebuah strategi perlu berfokus pada proses memperlemah hubungan kausal antara pengetahuan *outcome* dengan persepsi penilai kinerja atas perilaku atau kejadian antasenden yang dialami *decision maker*. Salah satu hal yang dapat dilakukan adalah mendorong penilai kinerja untuk menilai tingkat kemampuan kendali (*controllability*) atas ukuran-ukuran *outcome* yang dibebankan kepada *decision maker*. Penilaian tingkat kemampuan kendali (*controllability*) oleh penilai kinerja akan membuatnya menyadari lingkungan yang dihadapi oleh *decision maker* (sebagai peringatan tentang keterbatasan jika menggunakan pengetahuan *outcome* secara berlebihan). Dengan menyadari lingkungan yang dihadapi oleh *decision maker*, penilai kinerja diharapkan menyadari bahwa terdapat faktor-faktor lain di luar kendali *decision maker* yang juga mempengaruhi dihasilkannya *outcome* tertentu.

Ghosh (2005) membuktikan bahwa penilaian tingkat kemampuan kendali (*controllability*) oleh penilai kinerja akan membuatnya menyadari lingkungan yang dihadapi oleh *decision maker* sehingga mampu mengurangi *outcome effect* dalam penilaian kinerja. Brown dan Solomon dalam Handoko (2009) menyebutkan bahwa rekonstruksi peristiwa antasenden yang menyebabkan timbulnya *outcome* tertentu dapat dilakukan salah satunya dengan mempelajari *outcome*. Penilai kinerja yang mempunyai pengetahuan tentang *outcome* akan mampu memprediksi *outcome* yang akan dihasilkan, dengan kata lain memiliki tingkat kepastian yang lebih tinggi. Jamal (1993) menyebutkan bahwa pengetahuan tentang *outcome* yang didasarkan pada kesepahaman/ persetujuan antara atasan dan *decision maker* akan mampu mengurangi *outcome effect*.

Belum ditemukannya hasil yang konsisten dari penelitian Handoko (2009) dan Ghosh (2005) atas penggunaan ukuran keuangan dan non keuangan dan pengaruhnya terhadap *outcome effect* maka peneliti tertarik untuk melakukan kembali eksperimen tersebut dengan metode penarikan sampel menggunakan purposive sampling.. Eksperimen Handoko (2009) dilaksanakan dengan menggunakan metode convenience sampling dilakukan untuk menguji adanya *outcome effect* yang timbul dalam penilaian kinerja diukur dari berbagai ukuran kinerja (ukuran keuangan dan non keuangan) serta mencari cara untuk mengurangi bias yang

terjadi dengan menambahkan variabel pengetahuan tentang *outcome* (*outcome knowledge*) serta penilaian kemampuan kendali (*controllability*) manajer dalam mengendalikan *outcome effect*. Studi melalui Handoko (2009) menemukan bahwa *outcome effect* berpengaruh dalam penilaian kinerja atas pertimbangan penggunaan ukuran keuangan. Subyek yang menjadi penilai kinerja memiliki penilaian kemampuan kendali (*controllability*) dan memiliki kesepahaman dengan pengambil keputusan *outcome effect* akan menjadi berkurang.

Hasil penelitian Handoko (2009) konsisten dengan penelitian Ghosh (2005) yang membuktikan bahwa *outcome effect* berpengaruh dalam penilaian kinerja. Namun berbeda dengan hasil studi yang berkaitan dengan ukuran keuangan yang juga dilakukan oleh Ghosh (2005) menyatakan bahwa pertimbangan penggunaan ukuran-ukuran non keuangan akan meningkatkan *outcome effect*. *Outcome effect* tidak semakin besar saat penilai kinerja menggunakan ukuran-ukuran non keuangan dibandingkan ukuran keuangan. Hal tersebut bisa terjadi dianggap bahwa karena manajer atau subjek yang tidak berpengalaman dalam menilai kinerja. Oleh karena itu penelitian ini tertarik untuk melakukan penelitian kembali dengan mengacu pada Handoko (2009).

2. Kerangka Konseptual Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan tugas utama seorang manajer untuk mengambil keputusan yang baik, tepat dan menguntungkan perusahaan yang dipimpinnya. Setiap pengambil keputusan (*decision maker*) harus bertanggungjawab terhadap resiko keputusan yang diambilnya. Stoner *et al.* (1996) menyebutkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses mengidentifikasi dan memilih serangkaian tindakan untuk menghadapi masalah tertentu atau mengambil keuntungan dari sebuah kesempatan. Namun dalam membuat keputusan banyak diantaranya yang menyangkut pada peristiwa dimasa depan yang sulit diramalkan.

Model pengambilan keputusan dikembangkan atas dasar asumsi bahwa keputusan didasarkan atas rasionalitas yang memandang pengambil keputusan sebagai manusia rasional, dimana mereka selalu konsisten dalam membuat pilihan memaksimalkan nilai dalam lingkup keterbatasan-keterbatasan tertentu (Dermawan dalam Suatarna, 2010). Pengambilan keputusan manajerial yang rasional berasumsi bahwa keputusan dibuat atas kepentingan ekonomi yang terbaik dari perusahaan. Itu berarti bahwa pengambil keputusan (*decision maker*) memaksimalkan kepentingan perusahaan, bukan kepentingan sendiri. Keputusan sangat penting diambil oleh manajer setiap hari. Namun pemahaman masih sangat terbatas dikuasai oleh para manajer, diantaranya adanya pemahaman mengenai bias dalam pengambilan keputusan ini dapat digunakan untuk membuat keputusan yang lebih objektif.

Judgmental Heuristic

Tversky dan Kahneman dalam Suatarna (2010) menyebutkan bahwa dalam proses pengambilan keputusan banyak *decision maker* menggunakan metode *heuristic* atau petunjuk praktis untuk sampai pada penilaian pertimbangan terakhir mereka. *Heuristic* adalah prinsip yang membuat individu membuat penilaian sosial secara cepat dengan sesedikit mungkin usaha. Dengan kata lain, *heuristic* merupakan semacam “jalan pintas” atau cara ringkas dalam proses pembuatan keputusan dan penilaian.

Richard *et al.* (2002) menyebutkan bahwa *heuristic* digunakan secara insentif dalam praktek pengembangan pemecahan persoalan manajemen. Beberapa alasan yang membuat manajer puas atas keputusan *heuristic* yaitu pertama, *heuristic* membutuhkan waktu yang jauh lebih sedikit untuk memecahkan persoalan. Kedua, banyaknya persoalan yang tidak bisa dipecahkan secara tuntas. Ketiga, pendekatan ini cenderung lebih lugas dan lebih mampu menyerap berbagai asumsi. Keempat, lebih fleksibel dalam menghadapi perubahan dan sesuai dengan lingkungan dinamis yang dihadapi oleh para manajer. *Heuristic* memiliki nilai efektif

untuk memudahkan *decision maker* dalam membuat keputusan yang baik dalam waktu singkat bahkan seringkali digunakan oleh para *decision maker* untuk membantu mereka dalam pengambilan keputusan sehari-hari, hal ini karena metodenya yang sederhana serta pola pengambilan keputusan tersebut yang begitu mudah.

Debiasing

Decision maker biasanya mengambil keputusan hanya berdasarkan pada cara yang sederhana dan mudah saja (Bazerman, 1994). Hal ini terjadi karena terbatasnya kapasitas kemampuan dalam memproses informasi, sehingga mereka hanya mengadopsi cara-cara sederhana dengan menggunakan *heuristic* untuk mengatasi kompleksitas masalah yang terjadi.

Outcome Bias dalam Penilaian Kinerja

Penilaian kinerja (*performance appraisal*) melibatkan evaluasi *judgmental* dari karakter, perilaku, atau pencapaian dari pekerja yang selanjutnya menjadi dasar untuk membuat keputusan dan rencana pengembangan personal (Kreitner dan Kinicki dalam Handoko (2009). *Recency effect* adalah subyektivitas penilai terhadap orang yang dinilai tidak jarang sangat berpengaruh dalam proses penilaian kinerja, hal tersebut biasanya akan diperparah dengan kesan “positif” maupun “negatif” yang baru diberikan menjelang waktu penilaian kinerja. Beberapa karakteristik khas sebuah *outcome* menurut Dedy dan Ayuningtias (2010):

- a. *Outcome* tercapai dalam jangka menengah, tidak secara langsung setelah sebuah kegiatan dilaksanakan
- b. *Outcome* seringkali tercapai dengan adanya faktor diluar kendali perusahaan
- c. Beberapa *outcome* bersifat kualitatif

Baron dan Hersey dalam Handoko (2009) mengatakan bahwa *outcome* adalah nilai yang dilekatkan pada suatu aktivitas. Dalam penilaian kinerja, informasi tentang *outcome* mempunyai dua efek: (a) efek pada penilaian probabilitas timbulnya *outcome* yang kemudian mempengaruhi evaluasi, dan (b) efek langsung pada penilaian kualitas keputusan. Manajemen (*decision maker*) mengevaluasi keputusan bawahannya menggunakan informasi *outcome* namun dalam menganalisis harus dapat memisahkan antara keputusan dan *outcome*.

Debiasing Outcome Effect: Penilaian Tingkat Kemampuan kendali (Controllability) dan Foresight Pengetahuan Tentang Outcome

Ross *et al.* dalam Handoko (2009) mengungkapkan bahwa *outcome effect* disebabkan oleh kecenderungan individu untuk berfokus pada *outcome* tertentu dan menginterpretasikan sendiri perilaku atau kejadian antasenden yang terjadi. Untuk mengurangi *outcome effect*, sebuah strategi perlu berfokus pada proses memperlemah hubungan kausal antara pengetahuan *outcome* dengan persepsi penilai kinerja atas perilaku atau kejadian antasenden yang dialami *decision maker*. Salah satu hal yang dapat dilakukan adalah mendorong penilai kinerja untuk menilai tingkat kemampuan kendali (*controllability*) atas ukuran-ukuran *outcome* yang dibebankan kepada *decision maker*.

Brown dan Solomon dalam Handoko (2009) mengungkapkan bahwa rekonstruksi peristiwa antesenden yang menyebabkan timbulnya *outcome* tertentu dapat dilakukan salah satunya dengan *learning from outcome*. Penilai kinerja yang mempunyai pengetahuan tentang *outcome* akan mampu memprediksi *outcome* yang akan dihasilkan, dengan kata lain memiliki tingkat kepastian yang lebih tinggi. Sehingga pengetahuan tentang *outcome* yang didasarkan pada kesepahaman atau persetujuan antara *evaluator* dan *decision maker* akan mengurangi atau meniadakan *outcome effect* (Jamal, 1993). Kesepahaman yang terjadi antara penilai kinerja dan *decision maker* atas keputusan diambil *decision maker* dan konsekuensi (*outcome*) ekspektasian, akan mengurangi *outcome effect*.

Pengembangan Hipotesis

Dalam kondisi ketidakpastian, pada saat penilaian kinerja (*performance appraisal*) melibatkan evaluasi *judgmental* dari karakter, perilaku, atau pencapaian dari *outcome* yang selanjutnya menjadi dasar untuk membuat keputusan seringkali menimbulkan bias. *Outcome* merupakan hasil akhir dari serangkaian aktivitas, karena *outcome* tersebut tidak dapat dikendalikan oleh *decision maker*. Bagi manajemen untuk mengevaluasi keputusan bawahannya *decision maker* sangatlah wajar dengan menggunakan informasi *outcome*, akan tetapi analisis semua keputusan harus dapat memisahkan antara keputusan dan *outcome*.

Outcome bias timbul saat penilaian *evaluator* dipengaruhi oleh pengetahuan tentang *outcome* (Hawkins dan Hastie, 1990; Ghosh, 2005; dalam Handoko, 2009). Jika *outcome* positif maka penilai kinerja cenderung mengevaluasi bawahannya *decision maker* secara lebih positif dibandingkan kelayakan penilaian sesungguhnya. Dari penjelasan di atas ada *outcome bias*, sehingga diuji hipotesis alternatif sebagai berikut:

H1: *Outcome* dari suatu pengambilan keputusan berpengaruh terhadap penilaian kinerja *decision maker*.

Persepsi bahwa ukuran-ukuran non keuangan dapat lebih dikendalikan oleh *decision maker* akan membuat *outcome effect* lebih nyata saat penilai kinerja harus menilai *decision maker* bawahannya berdasarkan *outcome* non keuangan yang dihasilkannya. Diduga tingkat pengendalian tiap ukuran berbeda, ukuran berupa kepuasan karyawan lebih mudah dikendalikan dibandingkan kepuasan konsumen (Handoko, 2009). Oleh karena itu akan diuji hipotesis alternatif sebagai berikut:

H2: Makin tinggi kemampuan *decision maker* mengendalikan ukuran-ukuran *outcome*, makin besar *outcome effect*

H3: *Outcome effect* akan semakin besar untuk ukuran-ukuran non keuangan dibandingkan ukuran-ukuran keuangan

Handoko (2009) menyebutkan penilai kinerja (*raters*) perlu menilai tingkat kemampuan kendali (*controllability*) *decision maker* atas ukuran-ukuran *outcome* yang dibebankan kepadanya. Penilaian tingkat kemampuan kendali (*controllability*) oleh penilai kinerja akan membuatnya menyadari lingkungan yang dihadapi oleh *decision maker* (sebagai peringatan tentang keterbatasan jika menggunakan pengetahuan *outcome* secara berlebihan). Selain itu, penilai kinerja perlu memiliki kesepahaman tentang tindakan (sebelum pengambilan keputusan) yang akan dilakukan oleh *decision maker*, sehingga tingkat kepastian atas hasil akan lebih tinggi. Oleh karenanya akan diuji hipotesis alternatif sebagai berikut:

H4: Penilaian tingkat kemampuan kendali (*controllability*) dan kesepahaman dengan *decision maker* yang dimiliki penilai kinerja akan mempengaruhi penilaian kinerja.

Penilaian tingkat kemampuan kendali (*controllability*) oleh penilai kinerja akan membuatnya menyadari lingkungan yang dihadapi oleh *decision maker* (sebagai peringatan tentang keterbatasan jika menggunakan pengetahuan *outcome* secara berlebihan). Dengan menyadari lingkungan yang dihadapi oleh *decision maker*, penilai kinerja diharapkan menyadari bahwa terdapat faktor-faktor lain di luar kendali *decision maker* yang juga mempengaruhi dihasilkannya *outcome* tertentu (Handoko, 2009). Selanjutnya diduga *outcome effect* akan berkurang sehingga akan diuji hipotesis alternatif sebagai berikut:

H5: Penilaian tingkat kemampuan kendali (*controllability*) *decision maker* pada suatu *outcome* oleh penilai kinerja akan mengurangi *outcome effect*.

Pengetahuan tentang *outcome* (*ex ante information* atau *foresight*) dapat diperoleh dari berbagai sumber, formal maupun informal. Dalam penelitian sekarang (mengadopsi dari Brown dan Solomon dalam Handoko, 2009) pengetahuan tentang *outcome* yang dimiliki oleh

penilai kinerja timbul karena keterlibatan penilai kinerja sebagai *advisor* sebelum *decision maker* mengambil keputusan. Kesepahaman yang terjadi antara penilai kinerja dan *decision maker* atas keputusan diambil *decision maker* dan konsekuensi (*outcome*) ekspektasian, akan mengurangi *outcome effect* (Handoko, 2009). Sehingga akan diuji hipotesis alternatif sebagai berikut:

H6: Penilai kinerja yang mempunyai pengetahuan tentang *outcome* bahwa telah ada kesepahaman sebelum pengambilan keputusan dilakukan oleh *decision maker* akan mengurangi *outcome effect*.

3. Metode Penelitian

Subjek Penelitian

Subjek pada penelitian ini adalah mahasiswa Jurusan Akuntansi dan Jurusan Manajemen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Jambi, yang telah menempuh pendidikan selama 4 (empat) semester dan memperoleh mata kuliah minimal 80 SKS. Subjek tersebut dipilih dengan alasan bahwa mahasiswa jurusan Akuntansi dan Manajemen tersebut telah mengetahui prinsip-prinsip manajerial untuk mengambil keputusan maupun menilai hasil keputusan secara rasional, sesuai dengan topik penelitian sekarang. Selain itu, mereka familiar (minimal secara teoritis) dengan fungsi ukuran-ukuran keuangan dan atau non keuangan dalam penilaian kinerja manajerial (Handoko, 2009).

Jumlah subjek dalam penelitian ini adalah sebanyak 480 mahasiswa. Dengan adanya ketentuan bahwa jumlah subjek untuk tiap kelompok atau perlakuan minimal 15 orang (Christensen dalam Handoko, 2009). Berdasarkan kriteria tersebut, penelitian eksperimen ini memberikan 32 perlakuan yang mensyaratkan bahwa subjek paling sedikit berjumlah 480 mahasiswa, dengan rincian yaitu 50% adalah mahasiswa dari Jurusan Akuntansi dan 50% nya lagi merupakan mahasiswa dari Jurusan Manajemen. Penugasan atas pengisian kuisioner dari kasus diberikan secara random (*randomly assignment*).

Tabel 1 Populasi penelitian

Jurusan	Jumlah Mahasiswa		Total
	Laki-laki	Perempuan	
Akuntansi	274	399	673
Manajemen	352	265	617

Metode Pengumpulan Data

Metode yang digunakan dalam pengumpulan data adalah metode eksperimen. Dalam penelitian ini subjek akan dikumpulkan dalam satu ruangan (kelas), data diperoleh melalui jawaban subjek atas kuisioner yang dibagikan setelah membaca kasus. Kuisioner merupakan alat pengumpulan data yang berupa serangkaian daftar pertanyaan untuk dijawab responden, pertanyaan-pertanyaan tersebut cukup terperinci dan lengkap. Jenis pertanyaan yang akan diajukan dalam penelitian ini bersifat tertutup, yaitu pertanyaan dengan alternatif jawaban yang telah disediakan (Pratiwi, 2009).

Desain Eksperimen

Eksperimen yang dilakukan menggunakan analisis ANOVA dengan desain 2x4x2x2 *between-subjects design*. Variabel independen terdiri dari empat *between-subjects factors*, yang diadopsi dari Handoko (2009). Secara keseluruhan terdapat 32 *cells* dalam eksperimen ini.

Tabel 2 Kondisi Eksperimen – 2x4x2x2 *Between-Subjects Design*

<i>Measures</i>	<i>Outcome</i>							
	Ada Peningkatan				Tidak Ada Peningkatan			
	Ada <i>Outcome Knowledge</i>		Tidak Ada <i>Outcome Knowledge</i>		Ada <i>Outcome Knowledge</i>		Tidak Ada <i>Outcome Knowledge</i>	
	Ada <i>asses</i>	Tidak ada <i>asses</i>	Ada <i>asses</i>	Tidak ada <i>asses</i>	Ada <i>asses</i>	Tidak ada <i>asses</i>	Ada <i>asses</i>	Tidak ada <i>asses</i>
<i>Return On Investment</i>	1	2	3	4	5	6	7	8
Nilai penj Produk	9	10	11	12	13	14	15	16
Indek kep. Konsumen	17	18	19	20	21	22	23	24
Indek Kep. Karyawan	25	26	27	28	29	30	31	32

Prosedur Eksperimen

Pengambilan data dari tiap subyek akan dilakukan dengan mengambil data saat perkuliahan dengan seijin dosen pengampu mata kuliah. Seluruh proses pengambilan data dalam ruangan kelas yang diawasi oleh dua orang eksperimenter. Cooper dan Schindler (2009) menyebutkan bahwa beberapa eksperimenter berperan untuk mengendalikan lingkungan eksperimen dari ancaman pada validitas internal eksperimen. Apabila studi eksperimen hanya dilakukan pada oleh peneliti saja maka dikuatirkan akan muncul *demand effect*, yaitu keinginan peneliti agar subyek bertindak dan merespon sesuai yang diinginkan peneliti baik melalui cara peneliti menyapa subyek yang masuk dalam laboratorium, pemberian instruksi maupun *setting* laboratorium Christensen dalam Handoko (2009).

Penelitian ini diadopsi dari instrumen Handoko (2009) dengan kondisi subjek akan berperan sebagai *general manager* dari perusahaan ritel yang berskala cukup besar. Tugas subjek penelitian adalah menilai kinerja bawahannya (*decision maker*) adalah manajer disalah satu cabang. Manajer tersebut memiliki kinerja dibawah rata-rata capaian seluruh cabang toko ritel tersebut, sehingga ia memutuskan untuk menginvestigasi dan mengubah beberapa hal yang diduga menjadi penyebabnya. Investigasi membutuhkan dana yang cukup besar (hampir 10 % dari omzet penjualan cabang manajer tersebut). Permintaan manajer (*decision maker*) disetujui dan investigasi serta perubahan dilaksanakan.

Subyek kemudian diminta untuk memberi penilaian (*judgment* evaluasi kinerja), dengan memberi nilai dengan skala 1 - 5. Selanjutnya, subjek juga diminta menjawab pertanyaan demografi dan pertanyaan penutup. Ada 32 sel/modifikasi eksperimen sehingga diharapkan akan diperoleh data dari 480 mahasiswa sesuai dengan saran Christensen dalam Handoko (2009) yang menyebutkan bahwa jumlah subjek untuk tiap sel adalah minimal 15 orang.

Pilot Test

Penelitian ini mengadopsi instrumen Handoko (2009) yang telah dikembangkan dari penelitian Ghosh (2005) dan Brown dan Solomon (1993). Modifikasi yang telah dilakukan oleh Handoko (2009) membutuhkan *pilot test* agar: (a) dapat diketahui apakah kasus yang diberikan dapat dipahami atau tidak oleh subyek, dan (b) peneliti dapat mengetahui kesalahan dalam desain dan memantau apakah *treatment* telah disampaikan dengan tepat (Cooper dan Schindler dalam Handoko, 2009). Seorang dosen dan seorang praktisi membantu dalam *pilot test* dan beberapa revisi telah dibuat sesuai dengan masukan.

Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah penilaian kinerja manajer dengan melibatkan evaluasi *judgmental* dari karakter, perilaku, atau pencapaian dari kinerja yang selanjutnya menjadi dasar untuk membuat keputusan (Kreitner dan Kinincki dalam Handoko, 2009).

Variabel Independen

Variabel *outcome* didesain Handoko (2009) dengan mendeskripsikan ada atau tidak adanya peningkatan (hasil positif atau negatif) setelah *decision maker* mengambil keputusan perbaikan di pusat pertanggungjawabannya. Variabel *measure* (ukuran-ukuran *outcome*) didesain Handoko (2009) dengan menyajikan 4 ukuran *outcome* yaitu *return on investment* (ROI), nilai penjualan produk, kepuasan konsumen dan kepuasan karyawan.

Variabel *outcome knowledge* (pengetahuan tentang *outcome*) didesain oleh Handoko (2009) mendeskripsikan ada atau tidak adanya pengetahuan tentang *outcome* pada penilai kinerja timbul karena keterlibatan penilai kinerja sebagai *advisor* sebelum *decision maker* mengambil keputusan.

Variabel *assess* (penilaian tingkat kemampuan kendali atau *controllability*) didesain Handoko (2009) dengan mendeskripsikan ada atau tidak adanya tingkat kemampuan kendali oleh penilai kinerja terhadap ukuran-ukuran *outcome*.

Pengujian Instrumen

Pada tahap ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas tujuannya untuk menghasilkan data yang berkualitas. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan cara yaitu menggunakan instrument yang sudah teruji validitas dan reliabilitasnya. Namun untuk memberikan keyakinan bahwa pengukuran yang digunakan adalah pengukuran yang tepat dengan subjek dan waktu yang berbeda sehingga peneliti perlu melakukan kembali uji validitas dan reliabilitas untuk menghasilkan data yang baik.

Uji Validitas

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini sudah siap pakai dan diuji validitas pengukurannya oleh peneliti sebelumnya (Handoko, 2009). Namun mengingat adanya perbedaan waktu dan subjek dan lingkungan yang berbeda dengan peneliti terdahulu, sehingga perlu dilakukan kembali uji validitas tersebut. Uji validitas pengukuran dilakukan menggunakan analisis faktor dengan *varimax rotation* untuk masing-masing item yang menunjukkan kriteria dalam suatu faktor. Analisis ini digunakan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan dalam kuisisioner akan terklasifikasi pada variabel tertentu. Analisis faktor harus $> 0,4$, kemudian akan digunakan statistik deskriptif untuk mengetahui mean dan standar deviasinya.

Uji Reliabilitas

Uji reliabilitas dapat dilihat konsistensi alat dalam mengukur gejala yang sama. Tingkat reliabilitas suatu instrumen diukur dengan menghitung besarnya nilai *cronbach alpha*. Nilai *cronbach alpha* dapat dikatakan *reliable* apabila nilai *cronbach alpha* $> 0,6$ (Nunnaly dalam Ghazali (2011). Pada umumnya reliabilitas yang $< 0,6$ dikatakan kurang *reliable*, antara 0,6 s.d 0,8 dikatakan cukup *reliable* dan $> 0,8$ instrumen dikatakan baik (Sekaran, 2000).

Metode Analisis Data

Uji Normalitas

Pengujian yang dilakukan untuk memisahkan jenis kelamin responden untuk mengetahui normalitas distribusi subjek dalam tiap sel dilakukan pengujian *chi-square test of independence*. Sedangkan untuk mengetahui distribusi umur dari subjek yang diteliti

dilakukan dengan pengujian *kolmogorov-smirnov* dan *shapiro wilk*. Jika probabilitas signifikan di atas 0,05, maka variabel tersebut terdistribusi secara normal (Ghozali, 2011).

Pengujian *Levene's test of homogeneity of variance*

Homogeneity of variance adalah variabel dependen harus memiliki varian yang sama dalam kategori variabel independen. Jika terdapat lebih dari satu variabel independen, maka harus ada *homogeneity of variance* di dalam *cell* yang dibentuk oleh variabel independen kategorikal. SPSS memberikan test ini dengan nama *levене's test of homogeneity of variance*. Jika nilai *levене's test* signifikan (probabilitas < 0,05) maka hipotesis nol akan ditolak bahwa group memiliki *variance* yang berbeda dan hal ini menyalahi asumsi. Jadi yang dikehendaki adalah tidak dapat menolak hipotesis nol atau hasil *levене's test* tidak signifikan (probabilitas > 0,05). Walaupun asumsi *variance* sama ini dilanggar, Box dalam Ghozali (2011) menyatakan bahwa ANOVA masih tetap dapat digunakan oleh karena ANOVA *robust* untuk penyimpangan yang kecil dan moderat dari *homogeneity of variance*. Perhitungan kasarnya rasio terbesar ke terkecil dari group *variance* harus 3 atau kurang dari 3.

Pengujian Hipotesis univariate ANOVA

Pengujian hipotesis pada penelitian ini dilakukan pada batas signifikansi pada *p-value* 5 %. *Analisis of variance* (ANOVA) merupakan metode untuk menguji hubungan antara satu variabel dependen (skala metrik) dengan satu atau lebih variabel independen (skala nonmetrik atau kategorikal dengan kategori lebih dari dua). ANOVA digunakan untuk mengetahui pengaruh utama dan pengaruh interaksi dari variabel independen kategorikal terhadap variabel dependen metrik. Uji H1, H2, H3, H4, H5, H6 akan digunakan uji *univariate* ANOVA dengan variabel independen (1) *outcome* (ada atau tidak adanya peningkatan), (2) *measure* (ukuran-ukuran *outcome*), (3) *outcome knowledge* (ada atau tidak adanya pengetahuan tentang *outcome* pada penilai kinerja), (4) *assess* (penilaian tingkat kemampuan kendali/ *controllability*) ada atau tidak adanya tingkat kemampuan kendali oleh penilai kinerja terhadap ukuran-ukuran *outcome*.

Variabel dependen adalah *judgment* penilaian kinerja. H1 diuji dengan melihat pengaruh *outcome* dari suatu pengambilan keputusan terhadap penilaian kinerja *decision maker*. Jika hasil *p-value* kurang dari atau sama dengan 0,05, maka H1 akan diterima. Pengujian H2 akan diterima jika terdapat interaksi signifikan antara variabel *outcome* dan *measure*. H3 diuji dengan melihat means dari total evaluasi kinerja yang menginteraksikan variabel *outcome* dan *measure* dari tabel statistik deskriptif yang dihasilkan ANOVA yang membandingkan antara mean ukuran kinerja keuangan dan non keuangan pengaruhnya terhadap penilaian kinerja. Jika hasil *p-value* kurang dari atau sama dengan 0,05, maka H3 akan diterima. H4 diuji dengan membandingkan hasil signifikan (*p-value*<0,05) antara variabel *outcome knowledge* dan *assess* (*controllability*). Pada hipotesis H5 diuji dengan melihat interaksi signifikan antara *outcome* dan *assess*. Demikian juga pengujian hipotesis H6 juga dilihat interaksi variabel *outcome* dan *outcome knowledge*, H6 akan diterima apabila terdapat efek interaksi signifikan (*p-value*<0,05).

Manipulation Check

Handoko (2009) menyebutkan *manipulation checks* berbentuk tes keseriusan yang terdapat pada 4 jawaban tentang *judgment* penilaian kinerja dan jawaban penilaian tingkat kemampuan kendali (*controllability*). Subjek yang mempunyai perbedaan nilai ≥ 3 skala poin akan dieliminasi dari total sampel. Handoko (2009) mengatakan bahwa ukuran-ukuran yang banyak dipengaruhi oleh faktor-faktor eksternal (yang tidak dapat dikendalikan oleh manajer) perlu disesuaikan terlebih dahulu, terutama untuk tujuan penilaian kinerja manajerial.

4. Hasil Penelitian dan Pembahasan

Hasil Cek Manipulasi

Pemahaman responden dalam menganalisis kasus yang diberikan digunakan dua bagian tes *manipulation check*. Bagian pertama terdapat pada 4 pertanyaan berkaitan dengan *judgment* penilaian kinerja. Dari keempat pertanyaan tersebut, jika subjek menjawab pertanyaan no (1) dan (3) dengan skala mendekati 5, maka pertanyaan no (2) dan (4) seharusnya dijawab dengan skala mendekati angka 1 karena telah disajikan dengan *reverse coded* (Ghosh, 2005). Data menunjukkan bahwa 77 responden (15,9 % dari total 483 orang) gagal dalam *manipulation check*. Mereka dikeluarkan dari data untuk pengujian hipotesis, data yang akan diolah sebanyak 406 data responden.

Bagian kedua tes keseriusan dalam penelitian ini terdapat pada 16 kelompok perlakuan yaitu berhubungan dengan tingkat kemampuan kendali (*controllability*). Subjek yang mempunyai perbedaan nilai ≥ 3 skala poin dieliminasi sebanyak 22 responden, sehingga data akhir yang diolah sebanyak 384 responden (79,5 % dari sampel awal).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memberikan jawaban atas masalah penelitian yang telah disusun sebelumnya. Alat uji yang digunakan adalah *univariate ANOVA* yang mengukur pengaruh dari variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian interaksi pengaruh *outcome*, *measure*, *assess*, dan *outcome knowledge* terhadap penilaian kinerja manajer dilakukan pada batas signifikan sebesar 5 %. Untuk mengetahui signifikansi hasil uji, peneliti cukup melihat *p-value* yang dihasilkan dari pengolahan data tersebut. Untuk menguji hipotesis peneliti melihat perbedaan *mean* pada tabel *descriptive statistics* yang dihasilkan.

Tabel 3 Hasil Levene's Test

Nilai F	Nilai Sig.
1.202	0.216

Hasil *levене's test* menunjukkan tidak ada perbedaan *variance* karena F hitung sebesar 1,202 secara statistik signifikansi pada *alpha* 5% (*p-value* 0,216 > 0,05). Hasil tersebut memenuhi asumsi untuk menggunakan uji statistik ANOVA. ANOVA menghendaki hasil *lavene's test* pada tingkat signifikan *p-value* >0,05.

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah tidak terdapat perbedaan penilaian kinerja *general manager* pada manajer bawahannya ketika dalam kondisi ada dan tidak adanya peningkatan *outcome*, ukuran kinerja (*measure*) yang berbeda, ada dan tidaknya tingkat kemampuan kendali manajer (*assess*) serta kesepahaman (*outcome knowledge*) pengaruhnya terhadap penilaian kinerja manajer bawahannya.

Hasil pengujian dengan *univariate ANOVA* menunjukkan interaksi signifikan (*p-value* < 0,05) antara *outcome* dan penilaian kinerja. Hal ini berarti mendukung pengujian hipotesis 1 yang menyatakan adanya pengaruh langsung variabel *outcome* terhadap variabel dependen dalam hal ini adalah penilaian kinerja. Terlihat dari signifikansi pada *p-value* =0,000 (*p* < 0,05).

Selain itu juga terdapat interaksi yang signifikan antara variabel *outcome* dan *measure* pada nilai F sebesar 5,098 dan signifikan pada *p value* sebesar 0,002, hasil tersebut menunjukkan kesesuaian dengan tingkat signifikan (*p*<0,05), dengan kata lain hipotesis 2 diterima. Pada tabel 4.15 menyajikan mean (*standar deviation*) interaksi antara *outcome* dan *measure* (ukuran kinerja keuangan berupa *return on investment* dan non keuangan berupa tingkat penjualan produk, indeks kepuasan konsumen/IKKs dan indeks kepuasan karyawan/IKKy).

Tabel 4 menunjukkan nilai mean (s.d) dari total evaluasi kinerja yang menginteraksikan *outcome* dan *measure* diperoleh hasil *outcome effect* tidak semakin besar pada ukuran non keuangan dibanding ukuran keuangan. *Outcome effect* untuk ukuran indeks kepuasan konsumen (mean 1,90), urutan kedua yaitu *return on investment* (mean 1,32), selanjutnya indeks kepuasan karyawan (mean 1,06) dan yang terakhir tingkat penjualan (mean 0,89). Hasil tersebut tidak mendukung hipotesis 3 yang menyebutkan bahwa *outcome effect* makin besar untuk ukuran-ukuran non keuangan dibandingkan keuangan, dengan kata lain hipotesis 3 ditolak.

Tabel 4 Mean Dari Total Evaluasi Kinerja Dengan Variabel *Outcome* dan *Measure*

Ukuran Outcome	Ada Peningkatan <i>Outcome</i> A	Tidak Ada Peningkatan <i>Outcome</i> B	<i>Outcome</i> <i>Effect</i> C=A-B	Skor
ROI	13.65 (1.110)	12.33 (0.963)	1.32	2
Tingkat penjualan	12.94 (0.909)	12.05 (0.975)	0.89	4
IKKs	13.37 (1.103)	11.47 (0.603)	1.90	1
IKKy	13.08 (1.222)	12.02 (0.758)	1.06	3
*Ranking mulai 1= paling dapat dikendalikan sampai 5 = paling tidak dapat dikendalikan				

Pada pengujian hipotesis 4 yang menyatakan adanya pengaruh penilaian tingkat kemampuan kendali (*assess*) dan kesepahaman (*outcome knowledge*) dengan *decision maker* yang dimiliki penilai kinerja terhadap penilaian kinerja. Hasil pengujian menunjukkan hasil tidak adanya interaksi yang signifikan antara *outcome knowledge* dan *assess* seperti yang telah dihipotesiskan, hipotesis 4 ditolak. Nilai *p value* menunjukkan nilai F sebesar 0,172 pada tingkat signifikan 0,679, *p value* > 0,05.

Untuk pengujian hipotesis 5 dan hipotesis 6 yaitu interaksi antara *outcome* dan *assess*, *outcome* dan *outcome knowledge* tanpa melibatkan *measure*/ukuran kinerja. Hasil uji *univariate* ANOVA menunjukkan adanya hasil signifikan untuk masing-masing variabel independen yaitu *outcome*, *assess*, *outcome knowledge* terhadap variabel penilaian kinerja terlihat dari hasil yang diperoleh *p value* = 0,00, tingkat signifikan *p-value* < 0,05. Pengujian hipotesis 5 yang menduga bahwa adanya penilaian tingkat kemampukendalian (*assess*) *decision maker* pada suatu *outcome* oleh penilai kinerja akan mengurangi *outcome effect* terhadap penilaian kinerja. Hipotesis 5 diterima apabila terdapat efek interaksi signifikan antara *outcome* dan *assess*. Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi antara *outcome* dan *assess* pada nilai F sebesar 0,118 tidak signifikan *p value* sebesar 0,731>0,05. Hal tersebut memberikan penjelasan bahwa hasil pengujian hipotesis 5 ditolak.

Hipotesis ke enam menduga adanya efek interaksi antara variabel *outcome* dan *outcome knowledge* (kesepahaman) terhadap penilaian kinerja. Hasil pengujian dengan *univariate* ANOVA menunjukkan nilai F sebesar 0,279 dan diatas nilai signifikan 0,598 > 0,05. Hasil tersebut menolak hipotesis yang menyebutkan bahwa terdapat pengaruh pengetahuan tentang *outcome* dari suatu pengambilan keputusan mampu mengurangi *outcome effect*, hipotesis 6 ditolak. Pada tabel 4.17 di bawah ini menunjukkan mean (*standar deviation*) dari total evaluasi kinerja dengan variabel *outcome* dan *assess* serta *outcome* dan *outcome knowledge* serta pengaruhnya pada *outcome effect*

Tabel 5 Mean (s.d) dari total evaluasi kinerja dengan variabel *outcome* dan *assess* serta *outcome* dan *outknow*)

Assess	Ada peningkatan <i>outcome</i>	Tidak ada peningkatan <i>outcome</i>	<i>outcome effect</i>
	A	B	C= A- B
Ada penilaian tingkat kemampuan kendali	13.36 (1.069)	12.12 (0.993)	1.24
Tidak ada penilaian tingkat kemampuan kendali	13.19 (1.169)	11.89 (0.777)	1.3
<i>Outknow</i>	Ada peningkatan <i>outcome</i>	Tidak ada peningkatan <i>outcome</i>	<i>outcome effect</i>
Ada <i>Outcome Knowledge</i>	13.50 (1.056)	12.18 (.909)	1.31
Tidak ada <i>Outcome Knowledge</i>	13.04 (1.145)	12.01 (.896)	1.04

Hasil tabel di atas menunjukkan bahwa pada saat terdapat penilaian tingkat kemampuan kendali, *outcome effect* berkurang jika dibandingkan dengan kondisi tidak adanya penilaian tingkat kemampuan kendali (1,3 turun menjadi 1,24). Berbeda pada hasil saat penilai kinerja memiliki kesepahaman dengan *decision maker*, *outcome effect* meningkat dari (1,04 menjadi 1,31). Hasil-hasil tersebut memberikan gambaran bahwa pada saat ada penilaian tingkat kemampuan kendali (*assess*) dan *outcome* mengalami peningkatan dengan membandingkan pada saat tidak ada penilaian tingkat kemampuan kendali dan tidak adanya peningkatana *outcome* akan memberikan efek atas *outcome* meskipun perbedaannya tidak signifikan telah mendukung pernyataan yang telah dihipotesiskan. Hal tersebut juga berlaku pada interaksi antara *outcome* dan *outcome knowledge*.

Pengaruh *Outcome* dari Pengambilan Keputusan terhadap Penilaian Kinerja *Decision Maker*

Hasil pengujian untuk mengukur pengaruh *outcome* sebagai variabel independen terhadap penilaian kinerja *decision maker* sebagai variabel dependen seperti yang dihipotesiskan pada hipotesis 1 yang menyebutkan bahwa ada pengaruh antara *outcome* dari suatu pengambilan keputusan terhadap penilaian kinerja manajer (*decision maker*) mampu membuktikan bahwa kondisi yang disajikan dengan ada tidaknya peningkatan *outcome* memperoleh hasil bahwa terdapat pengaruh langsung antara variabel *outcome* dengan variabel dependen.

Hasil uji menunjukkan tingkat signifikan sebesar *p-value* 0,000 (*p-value* < 0,05), sehingga dengan kata lain hipotesis 1 diterima. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian yang telah dilakukan oleh Lipe (1993), Ghosh (2005) dan Handoko (2008,2009) yang menunjukkan bahwa ada pengaruh antara *outcome* dengan penilaian kinerja manajer atasan terhadap kinerja manajer bawahannya. Artinya pada saat *outcome* mengalami peningkatan, kinerja manajer akan dinilai lebih baik dibandingkan pada saat tidak adanya peningkatan *outcome*. Pengujian tersebut membuktikan temuan yang menunjukkan bahwa pada saat tidak terdapat peningkatan/perbaikan seperti yang diharapkan dari pengambilan keputusan *decision maker* akan dinilai lebih rendah (mean dari total evaluasi kinerja 12,01) dibanding saat terdapat perbaikan (mean 13,28). Para penilaian kinerja dalam hal ini adalah seorang *general manager* selalu melibatkan dan mempertimbangkan karakter, perilaku atau pencapaian kerja dari kinerja manajer bawahannya yang kemudian digunakan sebagai dasar untuk mengambil keputusan.

Pengaruh kemampuan manajer dalam mengendalikan ukuran-ukuran *outcome* terhadap *outcome* penilaian kinerja

Hasil pengujian hipotesis 2 mampu membuktikan bahwa kondisi yang disajikan untuk menguji interaksi antara *outcome* dan *measure* menunjukkan hasil yang signifikan dengan p value = 0,002, signifikan p value < 0,05 dan nilai F sebesar 5,098. Hasil tersebut mendukung pernyataan yang telah dihipotesiskan yaitu semakin tinggi kemampuan manajer mengendalikan *outcome* maka semakin besar *outcome effect*, semakin tinggi kemampuan *decision maker* mengendalikan ukuran-ukuran *outcome* berpengaruh terhadap *outcome* dalam penilaian kinerja.

Interaksi antara *measure* dalam penelitian ini didesain dengan berbagai ukuran yaitu ukuran keuangan dan non keuangan berupa *return on investment*, tingkat penjualan produk, indeks kepuasan karyawan (IKKs) dan indeks kepuasan konsumen (IKKy) dengan *outcome* dalam kondisi ada tidaknya peningkatan atas *outcome* yang diperoleh *outcome* dapat meningkatkan meannya. Temuan tersebut tidak sejalan dengan penelitian Handoko (2009) namun mendukung hasil temuan Ghosh (2005) meski tidak menunjukkan hasil yang signifikan. Hal itu terjadi dianggap karena responden belum pernah berperan secara langsung menjadi seorang manajer sesungguhnya. Responden dalam penelitian ini hanya memahami sebatas pengetahuan secara teoritis saja. Kurangnya pengalaman dari seorang manajer (*decision maker*) akan mempengaruhi pemahaman dari berbagai permasalahan yang dihadapi oleh manajer sesungguhnya.

Pengaruh *outcome* untuk ukuran non keuangan dibandingkan ukuran-ukuran keuangan terhadap penilaian kinerja.

Hasil pengujian hipotesis 3 yang telah dilakukan untuk menguji interaksi *outcome* dan *measure* berupa ukuran keuangan dan non keuangan dengan nilai mean ditunjukkan pada tabel sebelumnya menunjukkan bahwa hipotesis 3 ditolak. Hasil ini menyatakan pada saat manajer melakukan penilaian kinerja berupa ukuran non keuangan, *outcome effect* tidak semakin besar dibandingkan saat manajer melakukan penilaian kinerja berupa ukuran kinerja keuangan.

Hasil temuan ini mendukung temuan penelitian Handoko (2009) yang menyatakan bahwa *outcome effect* tidak semakin besar untuk ukuran non keuangan dibandingkan ukuran keuangan. Hal ini membuktikan bahwa hasil pengujian ini tidak sejalan dengan hasil penelitian Ghosh (2005) yang menyatakan bahwa *outcome effect* semakin besar untuk ukuran non keuangan di bandingkan ukuran keuangan.

Hasil statistik menunjukkan bahwa *outcome effect* untuk ukuran indeks kepuasan konsumen (mean 1,90), urutan kedua yaitu *return on investment* (mean 1,32), selanjutnya indeks kepuasan karyawan (mean 1,06) dan yang terakhir tingkat penjualan (mean 0,89). Hasil tersebut tidak mendukung hipotesis 3 yang menyebutkan bahwa *outcome effect* makin besar untuk ukuran-ukuran non keuangan dibandingkan keuangan. Temuan ini diduga karena faktor demografi responden yang masih berada pada taraf mahasiswa, sehingga belum pernah merasakan secara langsung berperan sebagai manajer yang melakukan penilaian terhadap bawahannya berkaitan dengan ukuran keuangan dan non keuangan.

Pengaruh penilaian tingkat kemampuan kendali (*controllability*) dan kesepahaman dengan *decision maker* yang dimiliki penilai kinerja terhadap penilaian kinerja

Dari pengujian hipotesis 4 yang menyebutkan bahwa ada pengaruh antara tingkat kemampuan kendali (*assess*) serta kesepahaman (*outcome knowledge*) dengan manajer (*decision maker*) yang dimiliki penilai kinerja berpengaruh terhadap penilaian kinerja, hipotesis 4 ditolak. Hasil yang diperoleh pada tabel sebelumnya tidak menunjukkan adanya interaksi antara *outcome knowledge* dan *assess*, dengan nilai F sebesar 0,219 dan tingkat

signifikan $p\text{ value}=0,640>0,05$. Saat terdapat kondisi *outcome knowledge* dan *assess*, total evaluasi kinerja pada tabel statistik deskriptif memberikan hasil rata-rata sama dengan saat tidak terdapat kondisi keduanya. Hasil temuan ini tidak mendukung hasil penelitian oleh Handoko (2009) yang menyatakan bahwa saat penilai kinerja memiliki pengetahuan tentang *outcome* dan tingkat kemampuan kendali (*assess*) maka penilai kinerja cenderung menilai pekerjaannya secara lebih positif. Artinya bahwa pada saat penilai kinerja memiliki kemampuan mengendalikan (*assess*) serta pengetahuan/kesepahaman dalam melakukan penilaian kinerja tidak mempengaruhi hasil evaluasi penilaian kinerja tersebut.

Kondisi yang menunjukkan kemungkinan adanya pengaruh kesepahaman serta tingkat kemampuan kendali yang dimiliki oleh manajer (*decision maker*) disebabkan adanya pemahaman responden mengenai sosok manajer yang dianggap banyak mendapat masukan berupa informasi-informasi yang masuk dan mungkin kerap dialami sebelumnya oleh manajer sehingga mempengaruhi penilaian kinerja. Hasil ini juga tidak mendukung hasil temuan Brown dan Solomon (1993) yang menemukan bahwa atasan (penilai kinerja) yang memiliki pengetahuan tentang *outcome* akan mampu memprediksi *outcome* yang dihasilkan, sehingga akan memiliki tingkat kepastian yang lebih tinggi, pengetahuan tentang *outcome* yang didasarkan pada kesepahaman/persetujuan antara *evaluator* (atasan) dan *decision maker* akan mengurangi *outcome effect*.

Pengaruh *outcome* pada penilaian tingkat kemampuan kendali (*controllability*) *decision maker* terhadap penilaian kinerja.

Dari hasil pengujian hipotesis 5 yang menyebutkan adanya pengaruh *outcome* pada penilaian tingkat kemampuan kendali terhadap penilaian kinerja diperoleh hasil yang tidak signifikan seperti yang di paparkan pada tabel sebelumnya yaitu tidak ditemukan adanya interaksi antara *assess* dan *outcome* yang dimiliki oleh manajer dalam menilai evaluasi kinerja bawahannya. Hasil menunjukkan nilai F sebesar 0,118 dan tingkat signifikan 0,791 dengan tingkat signifikan $p\text{ value}=0,05$, hipotesis 5 ditolak. Artinya bahwa pada saat terdapat penilaian kemampuan kendali (*controllability*), *outcome effect* menjadi berkurang dibandingkan dengan kondisi saat terdapat penilaian kemampuan kendali.

Hasil uji statistik menunjukkan adanya hasil mean yang lebih tinggi saat terdapat peningkatan *outcome* dan ada kemampuan kendali berpengaruh terhadap penilaian kinerja. Temuan tersebut mendukung hasil penelitian Handoko (2009) yang juga menyebutkan bahwa antara *outcome* dan *assess* tidak ada pengaruh yang signifikan, hasil ini tidak mampu didukung dari hasil pada tabel sebelumnya membuktikan adanya *outcome effect* pada saat ada tingkat kemampuan kendali dan kondisi peningkatan *outcome*, terbukti dari hasil mean yang lebih rendah pada kondisi saat tidak ada keduanya. Hasil ini tidak mendukung temuan Ghosh (2005) yang mengungkapkan bahwa *outcome effect* disebabkan oleh kecenderungan individu untuk fokus pada *outcome* tertentu dan menginterpretasikan sendiri kejadian diluar yang terjadi sungguhnya. Selain itu, hal ini terjadi dianggap karena saat penilai kinerja tidak menyadari lingkungan yang sedang dihadapi, sehingga sangat perlu bagi seorang manajer memahami faktor-faktor luar diluar kendalinya, karena akan mempengaruhi *outcome effect*.

Pengaruh adanya penilai kinerja yang mempunyai pengetahuan tentang *outcome* dari suatu pengambilan keputusan oleh *decision maker* dapat mengurangi *outcome effect*.

Hasil uji hipotesis tidak ditemukan adanya interaksi antara *outcome* dan *outcome knowledge*. Hasil uji *univariate* ANOVA memberikan hasil dengan nilai F sebesar 0,279 dan tingkat signifikan diatas $p\text{ value} = 0,731$, hasil tersebut $> 0,05$, sehingga hipotesis 6 yang menyatakan bahwa penilai kinerja yang mempunyai pengetahuan tentang *outcome* bahwa telah ada kesepahaman sebelum pengambilan keputusan dilakukan oleh *decision maker* akan

mengurangi *outcome effect* ditolak. Artinya pada saat penilai kinerja memiliki kesepahaman (ada *outcome knowledge*) dengan manajer, maka akan mengurangi adanya *outcome effect*.

Hasil tersebut mendukung temuan Handoko (2009) yang menyatakan tidak ditemukannya interaksi signifikan antara *outcome* dan *outcome knowledge*. Pada tabel sebelumnya menemukan bahwa pada saat kondisi terdapat kesepahaman (ada *outcome knowledge*) dengan *decision maker outcome effect* semakin berkurang dari 1,31 menjadi 1,04.

Hasil temuan ini tidak mendukung temuan Brown dan Solomon (1993) yang menyatakan pengetahuan tentang *outcome* yang dimiliki oleh penilai kinerja timbul karena keterlibatan penilai kinerja sebagai pengambil keputusan. Selain itu juga, kesepahaman terjadi antara penilai kinerja dan *decision maker* atas keputusan diambil dan konsekuensi akan mengurangi *outcome effect*.

5. Simpulan

Hasil pengujian yang telah dilakukan menyimpulkan bahwa :

1. *Outcome* dari suatu pengambilan keputusan berpengaruh terhadap penilaian kinerja. Pada saat *outcome* mengalami peningkatan, kinerja manajer akan dinilai lebih baik dibandingkan pada saat tidak adanya peningkatan *outcome*.
2. Kemampuan manajer dalam mengendalikan ukuran-ukuran kinerja berpengaruh terhadap penilaian kinerja manajer, dengan kata lain terdapat pengaruh antara *outcome* dan *measure* dalam penilaian kinerja. Semakin tinggi kemampuan *decision maker* mengendalikan ukuran-ukuran *outcome* akan semakin berpengaruh terhadap *outcome* dalam penilaian kinerja.
3. *Outcome effect* tidak semakin besar untuk ukuran non keuangan dibandingkan dengan ukuran keuangan terhadap penilaian kinerja manajer. Pada saat manajer melakukan penilaian kinerja berupa ukuran non keuangan *outcome effect* tidak semakin besar dibandingkan saat manajer melakukan penilaian kinerja berupa ukuran kinerja keuangan (ukuran kinerja keuangan berupa ROI dan ukuran kinerja non keuangan berupa tingkat penjualan produk, indeks kepuasan konsumen dan karyawan).
4. Tidak ditemukannya pengaruh yang signifikan antara penilaian tingkat kemampuan kendali dan kesepahaman dengan *decision maker* yang dimiliki penilai kinerja terhadap penilaian kinerja. Pada saat penilai kinerja memiliki kemampuan mengendalikan (*assess*) serta pengetahuan/ kesepahaman dalam melakukan penilaian kinerja tidak mempengaruhi hasil evaluasi penilaian kinerja tersebut.
5. Tidak ditemukan adanya pengaruh *outcome* dan penilaian tingkat kemampuan kendali (*assess*) *decision maker* terhadap penilaian kinerja. Pada saat terdapat penilaian kemampuan kendali (*assess*), *outcome effect* tidak berkurang dibandingkan dengan kondisi saat terdapat penilaian kemampuan kendali.
6. Tidak ditemukan adanya pengaruh penilai kinerja yang mempunyai pengetahuan tentang *outcome* dari suatu pengambilan keputusan oleh *decision maker* dalam mengurangi *outcome effect*. Pada saat penilai kinerja memiliki kesepahaman (ada *outcome knowledge*) dengan manajer, maka tidak akan mengurangi adanya *outcome effect*.

Keterbatasan dan Saran

Terdapat beberapa keterbatasan yang dapat berpengaruh pada hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Pemilihan sampel dalam penelitian yang masih belum/kurang/tidak berpengalaman dalam mengambil dan menilai keputusan, sehingga jawaban yang diberikan juga masih belum sepenuhnya sesuai dengan yang diharapkan peneliti.
2. Pengambilan sampel kemungkinan tidak dilakukan pada waktu yang tepat sehingga responden kurang serius dalam memahami kasus yang diberikan dan memiliki

pemahaman yang berbeda-beda terhadap maksud dari perlakuan yang diinginkan dalam penelitian.

Berdasarkan kesimpulan dan keterbatasan yang disebutkan sebelumnya, maka disarankan penelitian yang akan datang diharapkan dapat melakukan eksperimen dalam ruangan yang cukup luas dan nyaman serta pada waktu dan kondisi yang dianggap tepat sehingga responden lebih fokus dalam membaca kasus, memahami dan menjawab pertanyaan.

Referensi

- Antony, Robert N dan Govindaradjan, Vijay. 2000. *Manajemen Control System, sistem pengendalian manajemen*. Edisi 1. Mc Graw Hill.
- Bazerman, Max. 1994. *Judgment in Managerial Decision Making*. 3rd ed.p. cm- willey series.
- Brown, C.E. dan I. Solomon. 1993. *An Experimental Investigation of Explanations for Outcome Effects on Appraisals of Capital-Budgeting Decisions*. *Contemporary Accounting Research*. Vol. 10, No. 1: 83-11
- Clarkson, P.M., C. Emby, dan V.W-S. Watt. 2002. *Debiasing the Outcome Effect: The Role of Instructions in an Audit Litigation Setting*. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*. Vol.21, No. 2:7-20.
- Cooper, Donald. R dan Pamela S. Schindler. 2009. *Metode Riset Bisnis*. Jakarta: PT Media Global Edukasi.
- Dedy, Nordiawan dan Ayuningtias, Hertianti. 2010. *Akuntansi sektor publik*. Edisi 2. Jakarta: Salemba Empat.
- Ghosh, Dipankar. 2005. *Alternative Measures of Managers' Performance, Controllability, and the Outcome Effect*. *Behavioral Research in Accounting*. Vol 17: 55-70.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi analisis multivariate dengan program IBM SPSS 19*. Edisi 5. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Handoko, Jesica. 2006. *Pengaruh Emosi Negatif dalam Pemilihan Alternatif Investasi Modal: Perbandingan Keputusan Individu dan Kelompok*. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol. 10, No.3:303-320.
- _____. 2008. *Penilaian Keputusan Investigasi Varian: Efek Outcomes dan Framing*. *Simposium Nasional Akuntansi (SNA) XI-Pontianak*.
- Hansen, Don R dan Mowen, Maryanne M. 2005. *Manajemen accounting*. Edisi 7. Buku 2 Jakarta: Salemba Empat.
- Hasibuan dan Malayu. 2004. *Manajemen Dasar, Pengertian, dan masalah*. Jakarta: Bumi Aksara
- Hsu, K. 2005. *Using Balanced Scorecard and Fuzzy Data Envelopment Analysis for Multinational R&D Project Performance Assessment*. *The Journal of American Academy of Business*. Vol. 7(1): 189-196.
- Ikhsan, Arfan. 2008. *Akuntansi keprilakuan*. Edisi 1. Jakarta: Salemba Empat.
- Indriantoro, Nur dan Bambang Supomo. 2002. *Metode Penelitian Bisnis*. Yogyakarta: BPF.
- Jamal, K. 1993. *Comments on An Experimental Investigation of Explanations for Outcome Effects on Appraisals of Capital-Budgeting Decisions*. *Contemporary Accounting Research*. Vol. 10, No. 1:113-117.
- Kuncoro, Mudrajad. 2005. *Metode Riset Untuk Bisnis Dan Ekonomi*. Jakarta: Erlangga
- Lipe, M.G. 1993. *Analyzing the Variance Investigation Decision: The Effects of Outcomes, Mental Accounting, and Framing*. *The Accounting Review*. Vol. 68, No.4: 748-764.
- Mulyadi. 2001. *Akuntansi manajemen konsep manfaat dan Rekayasa*. Edisi Kedua. Jakarta : Salemba Empat.
- Pratiwi. 2009. *Panduan Penulisan Skripsi*. Yogyakarta: Penerbit Tugu Publisher.

- Richard, D; John, N dan Bob F. 2002. *Pengambilan Keputusan Secara Kuantitatif*. Edisi 7. Jakarta: Raja Grafindo Persada
- Rudianto. 2006. *Akuntansi Manajemen: Informasi Untuk Pengambilan Keputusan Manajemen*. Jakarta: Penerbit Grasindo.
- Sedyowidodo, U. 2009. *Penilaian Kinerja pada Kinerja*. <http://www.uripsedyowidodo.com/penilaian-kinerja-pada-pekerja/> diunduh 6 Februari 2011.
- Sekaran, Uma. 2000. *Research Method For Business, Metode Penelitian Untuk Bisnis*. Edisi Empat. Jakarta: Salemba Empat
- Stoner, James A.F; R. Edward Freeman dan Daniel R. Gilbert. JR. 1996. *Manajemen*, Edisi Bahasa Indonesia. Jilid 2. Jakarta: Prenhallindo
- Suartana, I Wayan. 2008. *Upaya Meningkatkan Kualitas Pertimbangan Audit Melalui Self Review Kasus Going Concern Perusahaan. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*. Vol 11 No. 3.
- _____. 2010. *Akuntansi Keperilakuan, Teori Dan Implementasi*. Yogyakarta: Andi
- Weston, Fred dan Thomas E.Copeland. 1995. *Manajemen Keuangan*. Edisi 9. Jakarta : Binarupa Aksara.
- Wijaya, Tony. 2011. *Cara cepat menggunakan SPSS 19*. Semarang: BPUD