

INTERAKSI INFORMASI AKUNTANSI DENGAN FAKTOR-FAKTOR INTERPERSONAL DALAM EVALUASI KINERJA SUBORDINATE

1

Dwi Ratmono
Universitas Diponegoro Semarang

Zuhrohtun
UPN Veteran Yogyakarta

Abstract

The purpose of this study is to investigate the interaction effects of interpersonal factors and accounting performance information on performance evaluation. Specifically, this study investigates whether similarities in work style between a supervisor and a subordinate influence personal liking and whether there is interaction effect of personal liking and accounting performance data on causal attributions and subsequently on performance evaluation. The study conducted in experimental setting using 40 professional students. The results of this study provide empirical evidence that, when accounting performance information is negative, interpersonal factors such as personal liking and causal attributions moderate how supervisors use accounting information when they make performance evaluation decisions.

Key words: *accounting information, work style, personal liking, causal attributions, performance evaluation*

PENDAHULUAN

Salah satu peran penting informasi akuntansi adalah memberikan informasi yang obyektif untuk membantu pengambil keputusan dalam mengevaluasi kinerja bawahannya (*subordinates*). Kebanyakan literatur akuntansi tentang evaluasi kinerja dikembangkan dari sebuah perspektif ekonomi (misal *agency theory*). Literatur-literatur tersebut telah menganalisa situasi-situasi dimana tindakan-tindakan manajer (sebagai agen) dapat dikontrol dengan menggunakan kontrak berbasis *outcome*. Dengan kondisi tersebut, maka data akuntansi dapat memberikan Informasi berbasis *outcome* tentang kinerja agen. Riset-riset terdahulu telah menunjukkan bahwa pilihan ukuran atau tipe kinerja dari kontrak berbasis *outcome* mempunyai sebuah dampak yang signifikan terhadap evaluasi kinerja (misal Ittner et al 2003; Banker et al 1993). Riset-riset terdahulu juga telah mengeksplorasi situasi-situasi dimana informasi kinerja tidak *contractible* karena aspek-aspek tertentu dari kinerja sulit atau terlalu mahal untuk dimonitor. Sebagai hasilnya manajemen mungkin berada dalam kondisi evaluasi kinerja yang subyektif (Xu dan Tuttle, 2005). Penggunaan subyektivitas atau informasi *noncontractible* melalui *bonus schemes* mungkin mendistorsi *payoffs* kepada subordinates (Baiman dan Rajan, 1995). Penelitian-penelitian telah menunjukkan bahwa evaluasi kinerja subyektif memperbolehkan prinsipal

untuk mempertimbangkan informasi yang relevan terhadap kinerja namun tidak *contractible*. Lipe dan Salterio (2004) telah menguji efek subyektif atau *judgment* ukuran kinerja dan menemukan sebuah kesulitan kognitif bagi manajer dalam menggunakan ukuran kinerja yang unik. Penelitian mereka tersebut menunjukkan bahwa subyektivitas manajer mempunyai peran penting dalam evaluasi kinerja.

Xu dan Tuttle (2005) berargumen bahwa supervisor sering mengevaluasi subordinate-nya dengan cara yang subyektif meskipun tersedia informasi akuntansi yang obyektif. Mereka juga berargumen bahwa jika terdapat ukuran kinerja yang sama untuk dua subordinate, manajer mungkin berperilaku berbeda ketika melakukan evaluasi kinerja. Riset mereka telah menunjukkan bahwa bagaimana faktor manusia yang tidak relevan dengan evaluasi kinerja ternyata berinteraksi dengan ukuran-ukuran kinerja akuntansi selama proses evaluasi kinerja yang subyektif. Salah satu masalah dalam praktek evaluasi kinerja adalah kesulitan dalam penggunaan ukuran kinerja akuntansi tanpa *compromising* obyektivitasnya. Sebagai contoh, adalah tidak umum untuk seorang subordinate, yang mempunyai data kinerja yang secara obyektif lebih inferior dari subordinate lain, untuk menerima evaluasi dan bonus yang lebih tinggi hanya karena manajer menyukainya (Cardy, 1998). Sering dalam kasus seperti ini, informasi akuntansi digunakan sebagai dasar evaluasi. Situasi tersebut membuka kemungkinan adanya interaksi antara informasi kinerja akuntansi yang obyektif dengan faktor-faktor interpersonal yang tidak relevan terhadap kinerja.

Attribution theory telah memberikan sebuah kerangka untuk memahami bagaimana faktor-faktor interpersonal yang tidak relevan dapat mempengaruhi hubungan antara informasi akuntansi yang obyektif dengan evaluasi kinerja. Teori ini merupakan salah satu dari teori yang banyak digunakan dalam perilaku organisasional, termasuk riset evaluasi kinerja (Xu dan Tuttle 2005). *Attribution theory* memfokuskan pada atribut-atribut kausal untuk perilaku orang lain dan konsekuensi lanjutan dari atribusi-atribusi tersebut. Dengan mengaplikasikan *attribution theory*, riset-riset terdahulu telah menunjukkan bahwa manajer akan membuat atribut kausal untuk menjelaskan data kinerja akuntansi sebelum mengambil tindakan (misal Birnberg et. al. 1977, Shields et al. 1981). *Attribution theory* juga menunjukkan hubungan antara informasi kinerja akuntansi dan atribut-atribut kausal dan hubungan antara atribut-atribut kausal dan tindakan manajer mungkin dimoderasi oleh faktor-faktor interpersonal.

Temuan-temuan dari riset-riset *similarity-attraction theory* memberikan sebuah moderator yang potensial. Riset-riset tersebut telah menunjukkan bahwa individu-individu yang lebih disukai oleh superiornya adalah mereka-mereka yang memiliki sikap (*attitude*), opini, dan latar belakang yang mirip dibandingkan mereka-mereka yang berbeda (misal Bryne 1961). Dalam setting yang berkaitan dengan pekerjaan, riset dalam evaluasi kinerja telah menunjukkan bahwa kemiripan aktual atau yang dipersepsikan dalam karakteristik demografi dan kepribadian antara yang menilai (*the rater*) dan yang dinilai (*the ratee*) adalah berhubungan dengan peringkat kinerja yang lebih favorable dalam hubungan timbal balik manajer-subordinate (Deluga, 1998; Wayne dan Liden, 1995).

Xu dan Tuttle (2005) telah menunjukkan bahwa dengan mengkombinasikan *attribution theory* dan paradigma *similarity-attraction* maka dapat dihipotesiskan bahwa manajer akan membuat atribusi yang berbeda untuk kinerja subordinate tergantung seberapa besar manajer menyukai subordinate, yang selanjutnya akan dipengaruhi oleh seberapa mirip subordinate dengan manajer. Riset Xu dan Tuttle (2005) memfokuskan pada salah satu aspek penting gaya bekerja (*work style*). Temuan Xu dan Tuttle (2005) menunjukkan bahwa faktor-faktor interpersonal tersebut mempengaruhi bagaimana supervisor menggunakan informasi akuntansi ketika mereka melakukan keputusan evaluasi kinerja.

Meskipun demikian, Xu dan Tuttle (2005) belum melakukan pengujian hubungan langsung (*direct effect*) konstruk kesukaan personal (*personal liking*) terhadap keputusan evaluasi kinerja supervisor. Padahal *personal liking* merupakan salah satu faktor paling penting dalam evaluasi kinerja supervisor. Oleh karena itu, riset ini bertujuan memperluas dan mengembangkan riset Xu dan Tuttle (2005) dengan menguji pengaruh langsung *personal liking* terhadap keputusan evaluasi kinerja supervisor baik dalam informasi akuntansi positif maupun negatif.

Penelitian ini yang bertujuan menguji interaksi pengaruh sosial (misal kemiripan gaya bekerja) dengan informasi akuntansi penting untuk beberapa alasan. Pertama, riset ini penting untuk mengembangkan sebuah pemahaman tentang masalah-masalah tertentu yang sering terjadi dalam penggunaan informasi akuntansi untuk proses evaluasi kinerja seperti interaksi informasi akuntansi dan faktor-faktor interpersonal. Dengan peningkatan pemahaman tersebut maka dapat divalusi bagaimana kegunaan informasi akuntansi dalam proses evaluasi kinerja. Kedua, riset tentang evaluasi kinerja akan memperoleh manfaat dari kombinasi kedua aliran teori yaitu *attribution theory* dan *similarity-attraction theory*. Ketiga, memperluas riset *similarity-attraction* dengan memasukkan gaya bekerja sebagai sebuah basis penting untuk komparasi kemiripan. Penelitian ini juga memperluas riset-riset atribusi dengan memasukkan informasi kinerja akuntansi dan dengan menguji faktor-faktor interpersonal: kemiripan dan *personal liking*, sebagai moderator yang potensial dalam evaluasi kinerja.

TELAAH LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Informasi akuntansi mempunyai peran yang fundamental dalam mengevaluasi kinerja. Riset-riset dalam *attribution theory* mengindikasikan bahwa evaluasi kinerja yang berbasis informasi obyektif akan dimediasi oleh atribut-atribut kausal karena manajer mencoba mencari penjelasan-penjelasan kausal atas kinerja tersebut. Sebagai hasilnya, meskipun terdapat data kinerja akuntansi yang identik, kinerja dapat dievaluasi berbeda tergantung pada atribusi-atribusi kausal yang digunakan oleh manajer untuk menjelaskan data kinerja tersebut.

Attribution theory menyatakan bahwa individu-individu tidak berreaksi secara langsung terhadap perilaku orang lain namun pertama kali akan melalui proses intermediasi dengan mengatributkan perilaku terhadap penyebabnya (Tongtharadol et. al. 1991). Atribusi-atribusi tersebut dapat berupa faktor-faktor internal seperti besarnya usaha atau tingkat kemampuan yang dimiliki oleh orang yang sedang dinilai tersebut (*target person*). Atribusi-atribusi tersebut juga dapat berupa faktor-faktor eksternal seperti tingkat kesulitan dalam tugas atau faktor keberuntungan. Setelah atribusi-atribusi tersebut terbentuk, maka atribusi-atribusi tersebut akan mempengaruhi perilaku selanjutnya dari individu tersebut kepada *target person*. *Attribution theory* menunjukkan bahwa perilaku seorang subordinate akan menyebabkan supervisor membuat atribut-atribut kausal untuk menjelaskan perilaku tersebut, dan selanjutnya akan mempengaruhi tindakan supervisor selanjutnya. Sebagai contoh, seorang evaluator mungkin mengatributkan kinerja yang baik dari seorang subordinate dengan keberuntungan atau tugas yang mudah (eksternal) atau karena ia bekerja keras atau bakat yang luar biasa (internal). Atribusi ini selanjutnya akan cenderung mempengaruhi penilaian evaluator dan penghargaannya terhadap kinerja subordinate.

Beberapa penelitian telah menguji proses pembentukan atribusi dan efek atribusi supervisor pada evaluasi kinerja. Gioia dan Sims (1986) mendokumentasikan bahwa supervisor merespon dengan "menghukum" lebih berat kepada subordinate ketika supervisor mengatributkan kinerja yang buruk kepada faktor-faktor internal daripada faktor-faktor eksternal. Mitchell et. al. (1981) telah

mengidentifikasi beberapa variabel moderating dalam proses atribusi, termasuk hubungan supervisor-subordinate dan karakteristik individual. Mereka berargumen bahwa semakin dekat seorang supervisor secara psikologis (berempati) pada subordinate, maka akan semakin cenderung supervisor membuat atribusi yang menguntungkan subordinate. Faktor-faktor karakteristik individual seperti ras atau jenis kelamin, level dalam organisasi, dan tipe pekerjaan cenderung mempengaruhi atribusi kausal yang dilakukan supervisor. Regan et. al. (1974) menunjukkan kesukaan (*liking*) mungkin merupakan variabel moderating dalam model atribusi. Hal ini terjadi karena individu berusaha untuk menjaga kategorisasi awal sehingga perilaku yang diatributkan kepada penyebab konsisten dengan klasifikasi yang telah eksis. Sebagai contoh, ketika seorang subordinate yang disukai melaksanakan pekerjaan dengan baik atau seorang subordinate yang tidak disukai melaksanakan pekerjaan dengan buruk, seorang supervisor mungkin berkeinginan untuk mengatributkan kinerja kepada faktor-faktor internal untuk menjaga kategorisasi awal karyawan sebagai disukai atau tidak disukai. Sebaliknya, ketika seorang subordinate yang disukai melaksanakan pekerjaan dengan buruk atau seorang subordinate yang tidak disukai melaksanakan pekerjaan dengan baik, supervisor mungkin enggan untuk mengatributkan kinerja pada faktor-faktor internal dan justru mengatributkan pada faktor-faktor eksternal. Dengan perilaku seperti ini, supervisor menjadi mampu untuk mempertahankan stabilitas tingkat kesukaan (*liking*) yang telah ada saat ini.

H1a: Ketika informasi akuntansi adalah positif, supervisor akan mengatributkan kinerja lebih pada faktor-faktor internal untuk seorang subordinate yang disukai dibandingkan seorang subordinate yang tidak disukai.

H1b: Ketika informasi akuntansi adalah negatif, supervisor akan mengatributkan kinerja lebih pada faktor-faktor eksternal untuk seorang subordinate yang disukai dibandingkan seorang subordinate yang tidak disukai.

Seseorang umumnya mengasumsikan bahwa ketika angka-angka kinerja akuntansi adalah baik, hal ini akan menyebabkan efek positif pada evaluasi kinerja, dan ketika angka-angka kinerja akuntansi adalah buruk, hal ini akan menyebabkan efek negatif pada evaluasi kinerja. Meskipun demikian, *attribution theory* memprediksi bahwa atribusi kausal akan mengubah hubungan tersebut. Dalam hal ini, atribusi terhadap kinerja seorang subordinate diharapkan untuk mempengaruhi bagaimana seorang supervisor mengevaluasi kinerja subordinate. Jika atribusi cenderung dipengaruhi oleh kesukaan pribadi supervisor seperti dihipotesiskan di atas, maka atribusi tersebut memberikan supervisor sebuah rasionalitas untuk memberikan evaluasi kinerja yang konsisten dengan tingkat kesukaan mereka. Sebagai hasilnya, untuk kinerja akuntansi yang baik, supervisor akan lebih berkeinginan untuk memberikan evaluasi kinerja yang lebih tinggi ketika mereka mengatributkan kinerja lebih pada faktor-faktor internal daripada faktor-faktor eksternal. Sedangkan untuk untuk kinerja akuntansi yang buruk, supervisor akan cenderung untuk memberikan evaluasi yang lebih rendah ketika mereka mengatributkan kinerja lebih pada faktor-faktor eksternal daripada faktor-faktor internal.

H2: Terdapat efek interaksi antara data kinerja akuntansi dan atribusi-atribusi kausal yang dibuat pada pada evaluasi kinerja

Similarity-attraction theory telah digunakan untuk menjelaskan mengapa individu menyukai orang lain ketika mereka mempunyai kemiripan. Teori ini menggambarkan sebuah situasi dimana individu cenderung untuk menyukai orang lain yang mirip dengan mereka sendiri (Bryne, 1961). Hal ini berdasarkan argumen bahwa manusia mengevaluasi opini, kemampuan, dan perilaku mereka sendiri

dengan membandingkannya dengan orang lain. Dengan mengevaluasi diri mereka sendiri dengan orang lain yang mirip, maka terjadi peningkatan dalam *self-concept* individu. Temuan-temuan riset telah menunjukkan bukti yang konsisten dengan prediksi bahwa manusia cenderung menyukai orang lain yang mirip dengan diri mereka sendiri dalam hal sikap, opini, dan latar belakang demografi (Judge dan Ferris, 1993).

Xu dan Tuttle (2005) berargumen bahwa sikap individual yang *social neutral* adalah gaya bekerja (*work style*) yang berdasar teori *Adaptor-Innovative* (Kirtton 1976, 1984). Menurut teori tersebut, *adaptors* cenderung untuk mencari solusi yang diterima secara umum, prosedur-prosedur normal dan memilih untuk "*do things better*". Sebaliknya, *innovators* cenderung menawarkan solusi baru yang mengubah konteks dan mereka memilih untuk "*do things differently*". Kedua gaya bekerja tersebut menunjukkan pendekatan yang valid untuk memecahkan masalah. Riset-riset dalam bidang ini umumnya memfokuskan pada hubungan antara gaya bekerja dengan kompetensi manajerial, *job performance*, dan tingkat *turnover* karyawan (Chan, 1996). Summers et. al. (2000) telah mengaplikasikan *Adaptor-Innovative Theory* pada konteks akuntansi untuk menguji pengaruh kesesuaian gaya (*style fit*) pada kepuasan kerja dalam audit dan jasa konsultasi. Summers et. al. (2000) membandingkan kedua gaya bekerja tersebut pada tabel 1 (lihat lampiran). Menurut *similarity-attraction theory*, kemiripan gaya bekerja antara supervisor dan subordinate akan menyebabkan perasaan positif supervisor terhadap subordinate tersebut (Xu dan Tuttle, 2005). Kesukaan (*liking*) terhadap subordinate akan dipengaruhi oleh gaya bekerja yang mirip dengan supervisornya.

H3: Kemiripan dalam gaya bekerja *adaptor* dan *innovator* antara seorang supervisor dan subordinate akan berpengaruh positif terhadap tingkat kesukaan supervisor terhadap subordinate.

Meskipun tidak dihipotesiskan, hasil penelitian Xu dan Tuttle (2005) menunjukkan bahwa supervisor cenderung memberikan evaluasi kinerja yang lebih tinggi untuk subordinate yang disukai daripada subordinate yang tidak disukai. Hasil riset mereka menunjukkan bahwa atribusi bersama kesukaan terhadap subordinate digunakan bersama ketika melakukan evaluasi kinerja hanya ketika subordinate mengerjakan tugas dengan baik. Xu dan Tuttle (2005) menyatakan bahwa hal ini menunjukkan bahwa evaluasi kinerja tidak hanya atribusi kausal namun juga seberapa yakin supervisor membuat atribusi. Ketika subordinate melakukan pekerjaan dengan buruk, supervisor mungkin menjadi kurang yakin terhadap atribusi tersebut sehingga menyebabkan atribusi tersebut menjadi kurang berpengaruh terhadap evaluasi kinerja. Hasil riset Xu dan Tuttle (2005) menunjukkan adanya hubungan langsung tingkat kesukaan terhadap subordinate terhadap evaluasi kinerja yang dilakukan supervisor baik ketika kinerja baik maupun dalam kinerja buruk. Meskipun demikian, atribusi hanya memediasi hubungan antara tingkat kesukaan dan evaluasi kinerja hanya ketika informasi akuntansi mengindikasikan bahwa subordinate melakukan pekerjaan dengan baik.

H4: Tingkat kesukaan supervisor terhadap subordinate akan berpengaruh positif terhadap evaluasi kinerja.

METODA PENELITIAN

Desain dan Tugas Eksperimen

Eksperimen akan menggunakan sebuah desain *between subjects* dengan *random factorial*. Variabel Independen berupa informasi akuntansi dimanipulasi pada dua level yaitu positif dan negatif. Sedangkan variabel Independen berupa kemiripan gaya bekerja dimanipulasi sebagai selisih skor gaya bekerja subordinate yang diukur dengan dua level (*adaptor* dan *innovator*) dengan gaya bekerja

supervisor yang diukur menggunakan skala *self-reported*. Variabel-variabel dependen adalah (1) kesukaan terhadap subordinate (*Liking*), (2) atribut kausal untuk kinerja (*Attrib*), dan (3) Evaluasi Kinerja subordinate (*Eval*).

Subyek akan diberikan sebuah kasus keputusan pendek yang melibatkan sebuah perusahaan manufaktur hipotetis dimana partisipan akan berperan sebagai manajer puncak. Subyek sebagai manajer puncak diminta untuk mengevaluasi subordinate-nya yaitu A, seorang manajer divisi, dalam rangka menyiapkan *reward* berupa peningkatan gaji berdasar kinerja. Partisipan diberikan informasi akuntansi terkait dengan kinerja subordinate dan deskripsi naratif gaya bekerja subordinate tersebut baik sebagai seorang *innovator* maupun *adaptor*. Berdasarkan informasi-informasi tersebut, subyek diminta untuk menjawab delapan pertanyaan tentang seberapa besar mereka menyukai subordinate tersebut, penyebab-penyebab apa yang mereka atributkan terhadap kinerja subordinate, dan bagaimana mereka menilai kinerja subordinate tersebut (contoh kasus eksperimen terdapat dalam lampiran).

Variabel-variabel yang Dimanipulasi

Dua variabel, informasi akuntansi dan gaya bekerja subordinate, dimanipulasi dengan memberikan subyek skenario kasus yang berbeda. Terdapat empat versi yang berbeda dari kasus keputusan yang menunjukkan desain faktorial 2 x 2 untuk kedua variabel tersebut. Berikut adalah rincian manipulasi variabel-variabel yang digunakan dalam penelitian ini:

1. Informasi akuntansi

Variabel informasi akuntansi dimanipulasi pada dua level: (1) melebihi (positif) atau (2) di bawah (negatif) rata-rata industri berdasarkan tiga indikator kinerja akuntansi yang dikembangkan oleh Tuttle dan Kershaw (1998). Subyek diberikan data-data yang menunjukkan kedua level tersebut. Pada kondisi kinerja akuntansi yang baik (positif), partisipan akan diberikan informasi akuntansi yang menunjukkan bahwa perusahaan berada di atas rata-rata industri. Pada kondisi kinerja akuntansi buruk (negatif), partisipan diberikan informasi bahwa perusahaan mempunyai kinerja lebih rendah dibandingkan rata-rata industri.

2. Gaya bekerja subordinate

Gaya bekerja subordinate dimanipulasi pada dua level dengan memberikan subyek sebuah deskripsi naratif tentang subordinate baik sebagai *adaptor* maupun *innovator*. Deskripsi dua gaya bekerja tersebut diadopsi dari Summer et. al. (2000) seperti yang ditunjukkan dalam tabel 1. Gaya bekerja diasumsikan sebagai sebuah *continuum*, antara *adaptor* dan *innovator* pada kedua sisi yang berbeda. Kedua gaya bekerja tersebut menunjukkan pendekatan yang valid dalam memecahkan masalah di tempat kerja sehingga diasumsikan sama-sama berguna untuk mencapai kesuksesan.

Variabel-variabel yang diukur

Empat variabel diukur dalam penelitian ini yaitu: (1) gaya bekerja supervisor yang digunakan untuk menghitung skor kemiripan dengan gaya bekerja subordinate, (2) Kesukaan terhadap subordinate (*Liking*), (3) Atribusi-atribusi kausal untuk kinerja (*Attrib*), dan (4) Evaluasi kinerja subordinate (*Eval*).

1. Gaya bekerja supervisor

Gaya bekerja supervisor diukur dengan dasar skor *self-reported* subyek pada tujuh item ukuran *Adaptor* dan *Innovator* (A-I) seperti dalam lampiran. Setiap pertanyaan diletakkan oleh karakteristik sebagai *Adaptor* pada satu sisi (diberi kode 1) serta karakteristik sebagai *Innovator* (diberi kode 9) pada sisi yang lain. Ukuran A-I menyamakan deskripsi subordinate baik sebagai *Adaptor* maupun

Innovator seperti yang dikembangkan oleh Kirton (1976) serta telah diadopsi oleh Summer et. al. (2000) dan Xu dan Tuttle (2004) dalam konteks akuntansi. Skor respon subyek akan mempunyai range antara 1 sampai dengan 9, dengan 1 menunjukkan seorang *Adaptor* yang ekstrim serta 9 menunjukkan seorang *Innovator* yang ekstrim.

Respon subyek tersebut akan dikomparasi dengan skor gaya bekerja subordinate yang telah dimanipulasi, yang juga diberi kode 1 untuk gaya *Adaptor* dan 9 untuk gaya *Innovator*. Formula yang digunakan untuk menghitung skor kemiripan gaya bekerja adalah:

Skor Kemiripan Gaya Bekerja: $9 - |R_s - M_s|$

dengan R_s adalah skor respon subyek dan M_s adalah skor yang dimanipulasi.

Misalkan jika seorang subyek merespon dengan memberikan skor jawaban 2 pada tujuh item ukuran A-1 dan telah menerima sebuah deskripsi subordinate sebagai *Innovator* (yang diberi kode 9), maka skor kemiripan gaya bekerja adalah 2 yaitu $9 - |2 - 9|$. Semakin tinggi skor maka merefleksikan kemiripan gaya bekerja antara supervisor dan subordinate sedangkan skor yang lebih rendah menunjukkan perbedaan dalam gaya bekerja

2. Tingkat Kesukaan terhadap Subordinate (*Personal Liking*)

Variabel ini diukur dengan 3 item pertanyaan pada skala 9 poin seperti yang digunakan oleh Xu dan Tuttle (2005). Subyek diminta menjawab pertanyaan-pertanyaan yang berkaitan dengan penilaian personal mereka terhadap subordinate dan keinginan untuk terus menjalin kerjasama dalam subordinate tersebut.

3. Atribusi-atribusi

Variabel ini diukur dengan dua cara seperti yang dikembangkan oleh Dobbins dan Rusell (1986). Subyek diminta untuk menilai, pada sebuah skala 9 poin, berapa besar yang mereka rasakan bahwa kinerja subordinate disebabkan oleh karakteristik-karakteristik situasi atau sesuatu di luar kontrol subordinate tersebut versus karakteristik personel atau sesuatu tentang subordinate. Skor yang lebih tinggi menunjukkan semakin besar atribusi internal dan skor yang lebih rendah menunjukkan lebih pada atribusi eksternal.

4. Evaluasi Kinerja

Variabel ini diukur dengan tiga item pada skala 9 poin yang diadopsi dari Turban dan Jones (1988). Selain evaluasi tentang kinerja subordinate, subyek juga diminta memberikan respon tentang kecenderungan mereka akan merekomendasikan peningkatan gaji dan pemberian bonus bagi subordinate.

Sedangkan prosedur eksperimental yang digunakan untuk mengurangi *demand effects* disajikan pada gambar 1 dalam lampiran.

Subyek

Subyek dalam penelitian ini adalah 40 mahasiswa Magister Manajemen dipilih berdasarkan pengetahuan dan latar belakang pekerjaan yang mencukupi untuk memahami informasi akuntansi dasar dan tugas pengambilan keputusan. *Random assignment* dilakukan sehingga masing-masing terdapat 10 subyek dalam empat grup (grup 1 = informasi akuntansi positif, gaya bekerja subordinate *Adaptor*, grup 2 = informasi akuntansi positif, gaya bekerja subordinate *Innovator*, grup 3 = informasi akuntansi negatif, gaya bekerja subordinate *Adaptor*, grup 4 = informasi akuntansi negatif, gaya bekerja subordinate *Innovator*).

Randomisasi dan Cek Manipulasi

Sebelum dilakukan pengujian hipotesis, akan dilakukan analisis awal untuk menilai efektivitas proses randomisasi. Pengujian ANOVA 2x2 dilakukan untuk variabel-variabel demografi yang berskala kontinu seperti lama bekerja dan jumlah subordinate yang disupervisi. Variabel-variabel independen dalam model ANOVA adalah data kinerja akuntansi dengan dua level (positif dan negatif) dan gaya bekerja subordinate (*adaptor, innovator*). Hasil ANOVA menunjukkan bahwa tidak ada variabel-variabel demografi yang berbeda secara signifikan antar kondisi treatment maka dapat dinyatakan bahwa proses randomisasi berhasil. Pengujian *Chi-square* juga akan dilakukan untuk menguji perbedaan gender dan umur subyek antar versi manipulasi. Tidak ada perbedaan yang signifikan dalam gender dan umur subyek pada setiap treatment, maka mendukung pernyataan bahwa proses randomisasi berhasil.

Subyek juga diminta untuk pertanyaan manipulasi cek dengan mengidentifikasi data kinerja akuntansi yang mereka terima. Hasilnya menunjukkan bahwa semua subyek mengidentifikasi secara benar data kinerja akuntansi yang mereka terima dalam setiap kasus maka hal ini menunjukkan bahwa seluruh subyek memberikan perhatian pada data akuntansi dalam kasus keputusan yang diberikan.

ANALISIS DATA DAN HASIL

Secara implisit H1a dan H1b memprediksi adanya interaksi antara data kinerja akuntansi dan tingkat kesukaan personal (*personal liking*) pada atribusi-atribusi kausal yang dibuat supervisor. Dari tabel 1 (lampiran), nampak bahwa dalam kondisi informasi negatif, subyek lebih banyak memberikan atribusi internal¹ pada subordinate yang kurang disukai ditunjukkan dengan rata-rata skor atribusi 12,47. Sedangkan untuk subordinate yang disukai, supervisor lebih banyak memberikan atribusi eksternal. Dalam kondisi informasi akuntansi positif, cenderung tidak ada perbedaan atribusi yang dibuat subyek baik untuk subordinate yang disukai maupun yang tidak disukai. Hasil pengujian ANOVA pada tabel 3 menunjukkan bahwa terdapat efek interaksi antara informasi akuntansi dengan tingkat kesukaan personal seperti yang dihipotesiskan.

Hasil pengujian H1a dengan menggunakan *Mann-Whitney test* disajikan pada tabel 4. Hasilnya menunjukkan bahwa H1a tidak didukung, tidak ada perbedaan signifikan dalam atribusi yang dibuat oleh grup supervisor yang menyukai atau yang kurang menyukai subordinate pada kondisi informasi akuntansi positif. Sedangkan hasil pengujian H1b menunjukkan bahwa hipotesis tersebut didukung, terdapat perbedaan signifikan dalam atribusi yang dibuat oleh grup supervisor yang menyukai dan grup supervisor yang kurang menyukai subordinate pada kondisi informasi akuntansi negatif. Nampak bahwa untuk subordinate yang disukai, supervisor mengatributkan kinerja lebih pada faktor-faktor eksternal (untuk subordinate yang disukai rata-rata skor atribusi = 3,00, subordinate yang kurang disukai rata-rata skor atribusi = 13,00, perbedaannya signifikan pada 0.001).

Hipotesis 2 menyatakan bahwa terdapat efek interaksi antara data kinerja akuntansi dan atribusi-atribusi kausal yang dibuat pada evaluasi kinerja. Hasil ANOVA pada tabel 6 tidak mendukung hipotesis ini. Dari tabel 5 nampak evaluasi kinerja yang dibuat oleh supervisor tidak berbeda dalam masing-masing kondisi. Hipotesis 3 memprediksi bahwa kemiripan dalam gaya bekerja *adaptor* dan *innovator* antara seorang supervisor dan subordinate akan berpengaruh positif terhadap tingkat kesukaan supervisor terhadap subordinate. Hasil pada tabel 7 tidak mendukung hipotesis ini. Hipotesis

¹ Semakin tinggi skor menunjukkan bahwa subyek cenderung memberikan atribusi pada faktor-faktor internal sebagai penyebab kinerja

4 menyatakan baik ketika informasi akuntansi adalah positif maupun negatif, tingkat kesukaan supervisor terhadap subordinate akan berpengaruh positif terhadap evaluasi kinerja. Hasil regresi pada tabel 8 menunjukkan bahwa hipotesis tersebut didukung dengan koefisien untuk *personal liking* adalah 0,801 dan signifikan dengan nilai $p=0,006$. Supervisor yang menyukai subordinate memberikan evaluasi kinerja yang lebih baik (rata-rata=19,05) daripada supervisor yang kurang menyukai subordinate-nya (rata-rata=16,09). Meskipun demikian, perbedaan evaluasi kinerja tersebut hanya marginal signifikan secara statistik (nilai $p = 0,079$)

DISKUSI HASIL PENELITIAN

Penelitian ini menekankan pada pengaruh aspek psikologis dari perilaku supervisor pada bagaimana mereka menggunakan informasi kinerja akuntansi untuk mengevaluasi subordinate-nya. Riset ini berbeda dengan riset-riset pengukuran kinerja sebelumnya yang memfokuskan pada pilihan-pilihan ukuran kinerja akuntansi atau perbaikan dalam ukuran-ukuran tersebut. Temuan utama dari riset ini menunjukkan bahwa faktor-faktor interpersonal seperti *personal liking* berinteraksi dengan angka-angka kinerja akuntansi sehingga mempengaruhi bagaimana atribusi hasil penilaian kinerja yang dibuat oleh supervisor.

Temuan pertama dari riset ini adalah ketika informasi akuntansi adalah negatif, supervisor akan mengatributkan kinerja lebih pada faktor-faktor eksternal untuk seorang subordinate yang disukai dibandingkan seorang subordinate yang tidak disukai. Sebaliknya ketika kinerja subordinate yang kurang disukai negatif, supervisor mengatributkan penyebabnya pada faktor-faktor internal. Hasil ini mendukung temuan Gioia dan Sims (1986) bahwa ketiga menghadapi kondisi kinerja yang buruk (negatif), supervisor merespon dengan "menghukum" lebih berat kepada subordinates ketika dengan mengatributkan kinerja yang buruk tersebut kepada faktor-faktor internal daripada faktor-faktor eksternal. Namun berbeda dengan temuan Xu dan Tuttle (2005), hasil riset ini menunjukkan atribusi kausal tidak terjadi ketika kinerja subordinate baik (positif). Hanya ketika kinerja subordinate buruk (negatif) saja, supervisor membuat atribusi-atribusi kausal. Hal ini nampaknya konsisten dengan karakteristik proses perilaku pengambilan keputusan yang diidentifikasi oleh *prospect theory* yaitu respon kita terhadap kerugian/kinerja buruk adalah lebih ekstrim daripada terhadap keuntungan/kinerja baik (Bazerman, 1994).

Hasil empiris tidak mendukung hipotesis kedua, menunjukkan bahwa atribusi terhadap kinerja seorang subordinate tidak mempengaruhi bagaimana seorang supervisor mengevaluasi kinerja subordinate. Jika atribusi cenderung dipengaruhi oleh kesukaan pribadi supervisor, maka atribusi tersebut belum tentu memberikan supervisor sebuah rasionalitas untuk memberikan evaluasi kinerja yang konsisten dengan tingkat kesukaan mereka. Berbeda dengan temuan Xu dan Tuttle (2005), hasil riset ini menunjukkan bahwa kemiripan dalam gaya bekerja *adaptor* dan *innovator* antara seorang supervisor dan subordinate tidak berpengaruh terhadap tingkat kesukaan supervisor terhadap subordinate.

Temuan riset ini tidak mendukung pernyataan *similarity-attraction theory* bahwa kemiripan gaya bekerja antara supervisor dan subordinate akan menyebabkan perasaan positif supervisor terhadap subordinate tersebut. Pernyataan Xu dan Tuttle (2005) bahwa berargumen bahwa gaya bekerja (*work style*) adalah konstruk sikap individual yang *social neutral* nampaknya tidak sesuai dengan budaya Indonesia. Perbedaan karena faktor *emic* (sebuah konstruk hanya bermakna dalam budaya tertentu)

dalam instrumen pengukuran gaya bekerja yang dikembangkan oleh Summer et. al. (2000) dan Xu dan Tuttle (2004) mungkin menjadi penyebab konstruk gaya bekerja bukan *social neutral*.

Hasil riset ini juga menunjukkan bahwa *personal liking* merupakan salah satu faktor penting yang mempengaruhi evaluasi kinerja yang dilakukan manajer. Hal ini ditunjukkan dengan adanya pengaruh positif *personal liking* terhadap skor evaluasi kinerja yang dibuat supervisor. Penjelasan yang mungkin adalah *liking* mungkin terjadi pada proses awal evaluasi dan mempengaruhi evaluasi kinerja secara langsung. Perasaan subyek terhadap karakteristik subordinate sehingga mempengaruhi tingkat kesukaannya nampaknya mempunyai peran penting dalam proses evaluasi kinerja. Tingkat kesukaan personal ini selanjutnya akan mempengaruhi seberapa yakin supervisor membuat atribusi dan evaluasi kinerja yang ia buat. Proses ini nampaknya sangat kuat terjadi dalam kondisi kinerja subordinate negatif. Mayoritas subyek menyatakan tidak menyukai subordinate ketika kinerja divisi yang ia pimpin berada di bawah rata-rata industri (kinerja negatif) (lihat tabel 2).

KESIMPULAN

Riset ini merupakan usaha awal untuk menguji adanya pengaruh faktor-faktor interpersonal terhadap bagaimana supervisor menggunakan informasi akuntansi dalam proses evaluasi kinerja yang ia buat. Secara keseluruhan hasil riset ini menunjukkan bahwa terdapat efek interaksi antara informasi akuntansi dengan faktor-faktor interpersonal dalam proses evaluasi kinerja yang dibuat manajer, khususnya ketika kinerja subordinate tidak memuaskan (negatif). Terdapat beberapa keterbatasan dalam riset ini. Pertama, setting eksperimen yang digunakan mungkin menyebabkan kurangnya validitas eksternal sehingga hasil riset ini belum tentu dapat digeneralisir ke setting lain. Namun, desain eksperimen yang digunakan dalam riset ini diharapkan dapat meningkatkan validitas internal hasil riset ini. Kedua, perbedaan karena faktor *emic* nampaknya terjadi dalam penggunaan instrumen pengukuran gaya bekerja yang dikembangkan Xu dan Tuttle (2004). Meskipun telah dilakukan *pilot test* untuk instrumen tersebut yang menunjukkan validitas konstruk yang cukup baik namun perbedaan faktor *emic* masih tetap terjadi. Harus dicatat pula baru Xu dan Tuttle (2005) yang telah menggunakan instrumen tersebut dalam pengukuran gaya bekerja.

Riset-riset selanjutnya dapat mengambil manfaat dari keterbatasan-keterbatasan dari riset ini. Pengembangan instrumen pengukuran gaya bekerja sangat perlu dilakukan oleh riset selanjutnya untuk mengurangi perbedaan faktor *emic*. Riset selanjutnya juga dapat memfokuskan pada mengapa hanya pada kondisi informasi akuntansi negatif terjadi adanya interaksi antara faktor-faktor interpersonal dengan informasi akuntansi dalam proses evaluasi kinerja. Penggunaan *prospect theory* dalam riset selanjutnya mungkin akan memberikan manfaat. Selain itu, riset selanjutnya juga dapat memfokuskan pada faktor-faktor lain yang mempengaruhi *personal liking* selain kemiripan gaya bekerja seperti yang dihipotesiskan dalam riset ini. Hal ini penting dilakukan karena ternyata *personal liking* merupakan salah satu faktor interpersonal penting yang mempengaruhi proses evaluasi kinerja yang dilakukan oleh manajer.

Daftar Pustaka

- Baiman, S. dan MV Rajan. 1995. The Informational Advantages of Discretionary Bonus Schemes. *The Accounting Review* 70 (4) hal 557-559
- Bazerman, Max H. 1994. *Judgment in Managerial Decision Making*. John Wiley&Sons
- Banker, et al. 1993. Reporting Manufacturing Performance Measure to Workers: An Empirical Study. *Journal of Management Accounting Research* (Fall): hal 33-55
- Birnberg et al. 1977. The Role of Attribution Theory in Control System. *Accounting Organization Society* 2: 189-200
- Bryne, D. 1961. Interpersonal Attraction and Attitude Similarity. *Journal of Abnormal and Social Psychology* 62 hal 713-115
- Chan, D. 1996. Cognitive Misfit of Problem Solving Style at Work. A Facet of Person Organization Fit. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 68 (3) hal 194-207
- Deluga R.J. 1998. Leader-Member Exchange Quality and Effectiveness Rating. *Group and Organization Management* 23 (2): 189-216
- Dobbins, G.H dan J. Russell. 1986. The Biasing Effect of Subordinate Likeableness on Leader's Attribution and Corrective Actions. *Personnel Psychology* 39 hal 759-777
- Gioia, D.A. dan H.P Sims. 1986. Cognition-Behavior Connections: Attribution and Verbal Behavior in Leader-Subordinate Interactions. *Organizational Behavior and Human Decision Process* 37 hal 197-229
- Ittner, C.D dan D.F. Lacker. 1998. Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research* 10 hal 205-238
- Judge TA dan GR Ferris. 1993. Social Context of Performance Evaluations Decisions. *Academy of Management Journal* 36 hal 80-105
- Kirton M.J. 1976. Adaptors and Innovators: A Description and Measure. *Journal Applied Psychology* 61 hal 622-629
- Lipe MG dan SE Salterio. 2000. The Balanced Scorecard: Judgmental Effect of Common and Unique Performance Measure. *The Accounting Review* 75 (3) hal 283-298
- Mitchell, T dan R. Wood. 1980. Supervisor's Response to Subordinate Poor Performance: A Test of Attributional Model. *Organizational Behavior and Human Performance* 25 hal 123-138
- Regan et al. 1974. Liking and Attributional Process. *Journal of Experimental Social Psychology* 19 hal 385-397

- Shields, et al. 1981. Attributions, Cognitive Process and Control System. *Accounting Organizations and Society* 6 hal 69-93
- Summers, et al. 2000. Problem Solving Style and Fit in Consulting and Auditing. *Journal of Information System* 14(1): 1-15
- Tongtharadol et al. 1991. Factor Influencing Supervisor's Response to Subordinate Poor Performance: An Attribution Analysis. *Journal of Management Accounting Research* 3 hal 194-212
- Turban, DB dan AP Jones. 1988. Supervisor-subordinate Similarity: Types, Effects, and Mechanism. *Journal of Applied Psychology* 73 hal 228-234
- Tuttle, BM dan R Kershaw. 1998. Information Presentation and Judgment Strategy from Cognitive Fit Perspective. *Journal of Information System* 12 hal 1-17
- Xu, Yin dan BM Tuttle. 2004. Understanding Work Styles. *Business&Economic Review* October-December
- Xu, Yin dan BM Tuttle. 2005. The Role of Social Influences in Using Accounting Performance Information to Evaluate Subordinate: A Causal Attribution Approach. *Behavioral Research in Accounting* 17 hal 191-210
- Wayne, SJ dan RC Liden. 1995. Effect of Impression Management on Performance Ratings: A Longitudinal Study. *Academy of Management Journal* 38 hal 232-260

- Indriantoro Nur dan Supomo Bambang.1999. *Metodologi Penelitian Bisnis Untuk Akuntansi dan Manajemen*. BP FE UGM.
- JR. Rainer Kelly.R, and Watson J. Hugh.1995. "The keys to Executive Information System Success," *Journal of Management Information System*.
- Purwanto BM. 2002. "The effect of sales person stress factor on job performance". *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol 17 (2): 150-169.
- Raymond,L.1990. " Organization Context and IS Success," *J. Management Information System*.
- Stetheimer, T.D., and Cleveland, A.D..1995. "Modeling Utilization of Planned Information Technology," *Journal Information Technology*.
- Sumardiyanti.S.V.1999. *Pengaruh Pemanfaatan Atas Kecocokan Tugas-Teknologi Sistem Informasi Terhadap Pencapaian Kinerja Individual*.
- Szajna, Bernadette dan Rizard W. Scammel.1993 " The Effect of Information System User Expectation on the Performance and Perception", *MIS Quarterly*, December .
- Sugeng.1995. *Peran Kecocokan Tugas-Teknologi Dalam Memperoleh Pengaruh Positif Teknologi Informasi Terhadap Kinerja Individual*.
- The Relationship Between Organization Factors And Accounting For Information System Cost, *Magazine: Journal of information system*, 1992
- Thompson,R.L., Higgins,C.A., dan Howell, J.M.1994. "Influence of Experience on Personal Computer Utilization: Testing a Conceptual Model," *Journal of Management Information Systems*. pp. 167-187.
- Venkatraman, N.1989. " The Concept of Fit in Strategy Research: Toward Verbal and statistical Correspondence," *Academy of Management Review*, 14, 3 .
- Vessey, I.1990. " Cognitive Fit: A Theory-Based Analysis of the Graphs Vs. Tables Literature," *Decision Science*..
- Wilkison, J.W.2000. *Accounting Information Systems*, 3th Edition, John Willey and Sons, New York.