

PENGARUH KETERLIBATAN MANAGER DAN EVALUASI KELOMPOK TERHADAP PENILAIAN STRATEGI DENGAN *BALANCED SCORECARD*

Kiky Srirejeki

Universitas Islam Indonesia

e-mail: kikysrirejeki@uii.ac.id dan kikysrirejeki@yahoo.com

Abstract

Using an experiment, this study examine whether involvement in the selection of strategic initiatives can mitigate the effects of motivated reasoning which occur when the assessment conducted by group evaluation system rather than merely done by individual. On the psychological research, motivated reasoning occur when managers evaluate and interpret data consistent with their preferences so that they will tend to summarize their conclusion consistent with their desired conclusions. The results of this study indicate that the managers who are involved in the selection of strategic initiatives will provide different support by giving more points on the successes of the strategy than managers who are not involved in the selection of strategic initiatives. However, results suggest further that group evaluation system is not sufficient to mitigate the bias of motivated reasoning.

Keywords: *Balanced Scorecard, Involvement, Group Evaluation System, Motivated Reasoning, Initiative Strategic Assessment.*

Abstrak

Dengan menggunakan metoda eksperimen, penelitian ini menguji apakah keterlibatan manajer dalam pemilihan inisiatif strategi dapat mengurangi bias yang terjadi karena motivated reasoning dan apakah penilaian evaluasi yang dilakukan secara kelompok lebih dapat mengurangi bias tersebut dibandingkan jika penilaian dilakukan secara individu. Dalam penelitian di bidang psikologi, motivated reasoning terjadi ketika manajer mengevaluasi dan menginterpretasi data secara konsisten sesuai dengan preferensi mereka, hal ini mengakibatkan manajer cenderung untuk menyimpulkan evaluasi yang sesuai dengan harapan yang diinginkan. Hasil dalam penelitian ini mengindikasikan bahwa manajer yang terlibat dalam pemilihan inisiatif strategi akan memberikan penilaian lebih baik atas keberhasilan strategi dibandingkan dengan manajer yang tidak terlibat dalam pemilihan inisiatif strategi. Namun demikian, penelitian ini belum dapat memberikan dukungan secara empiris bahwa sistem evaluasi kelompok dapat mengurangi bias yang terjadi karena motivated reasoning.

Kata Kunci: *Balanced Scorecard (BSC), Keterlibatan, Sistem Evaluasi Kelompok, Motivated Reasoning, Penilaian Inisiatif Strategi*

PENDAHULUAN

Konsep *Balanced Scorecard* (BSC) pertama kali diperkenalkan oleh Kaplan dan Norton (1992) sebagai sekumpulan ukuran kinerja yang memberikan kemampuan kepada manager untuk memberi pandangan yang cepat dan sekaligus komprehensif atas bisnis mereka. BSC terdiri dari ukuran-ukuran kinerja keuangan yang dilengkapi oleh ukuran-ukuran

nonkeuangan pada dimensi-dimensi pelanggan, proses bisnis internal serta inovasi dan pembelajaran (Kaplan & Norton, 1992). BSC mencerminkan keseimbangan (*balance*) antara tujuan (*objectives*) jangka pendek dan jangka panjang, antara ukuran-ukuran keuangan dan nonkeuangan, antara indikator sebab (*leading*) dan akibat (*lagging*) dan antara perspektif kinerja internal dan eksternal (Kaplan & Norton, 1996).

Pada perkembangannya konsep BSC mengalami metamorfosis, dimulai sebagai alat pengukuran kinerja dengan empat perspektif atau yang disebut sebagai generasi pertama BSC, alat pengukuran kinerja yang dikaitkan dengan strategi dan fungsinya sebagai peta strategi atau generasi kedua BSC, hingga sebagai sistem manajemen strategik yang memiliki pernyataan tujuan atau generasi ketiga BSC.

Pada generasi pertama, BSC menawarkan sistem pengukuran kinerja yang tidak hanya fokus pada aspek keuangan sebagai ukuran hasil akhir kesuksesan perusahaan tetapi juga aspek non keuangan berupa perspektif pelanggan, proses bisnis internal dan pembelajaran dan pertumbuhan sebagai penyebab (*driver*). Pada perkembangannya dalam generasi kedua, BSC difungsikan tidak hanya sebagai alat evaluasi kinerja tetapi juga sebagai alat perencanaan dan komunikasi strategi. Dalam tahapan ini BSC berfungsi sebagai peta strategi yang menyediakan rerangka bagi manager untuk mendeskripsikan dan mengelola strategi dengan pertimbangan ekonomi dan membantu organisasi melihat strategi dengan cara yang terintegrasi dan sistematis, sehingga diharapkan dapat memberikan fondasi bagi sistem manajemen untuk menerapkan strategi secara efektif. Generasi ketiga, BSC digunakan sebagai sistem manajemen strategi. Gagasan untuk mengembangkan BSC sebagai sistem manajemen strategi didasarkan pada pemikiran bahwa pengukuran yang relevan untuk kinerja masa datang adalah strategi. Pada tahap ini, BSC digunakan sebagai sistem untuk menerapkan strategi melalui komunikasi, tindakan, perencanaan dan insentif dimana semua tujuan dan ukuran-ukuran kinerja dalam BSC harus diturunkan dari visi dan strategi perusahaan.

Dari paparan diatas, konsep BSC telah berkembang dengan fungsi yang semakin luas, terlebih dalam kaitannya dengan strategi perusahaan. Tulisan-tulisan awal mengenai BSC memang menekankan pada pentingnya pengukuran kinerja yang komprehensif yang memperhatikan ukuran kinerja yang seimbang dengan empat perspektif BSC, namun dengan

perkembangan saat ini dimana manfaat BSC lebih banyak ditunjukkan untuk meraih kesuksesan organisasi dengan strategi, seharusnya tulisan maupun riset mengenai BSC diarahkan untuk melihat bagaimana hubungan strategi dengan BSC.

Beberapa penelitian yang mencoba mengkaitkan hubungan antara strategi dengan BSC belum banyak, namun ada beberapa diantaranya adalah penelitian dari Wong-On-Wing et al. (2007) yang menyebutkan bahwa terdapat indikasi manager mengabaikan faktor keefektifan strategi dalam evaluasi kinerja manager yang menggunakan BSC. Penelitian lain terkait peran BSC sebagai alat evaluasi strategi dilakukan oleh Tayler (2010). Tayler meneliti penggunaan BSC sebagai alat evaluasi strategi dalam kaitannya dengan proses implementasi yang melibatkan manager dalam pemilihan inisiatif strategi. Hasil penelitian menunjukkan bahwa subjek yang terlibat dalam proses pemilihan strategi lebih menganggap inisiatif strategi yang dipilihnya sebagai strategi yang berhasil daripada subjek yang tidak terlibat. Kondisi ini diduga karena adanya *motivated reasoning*. Untuk mengurangi bias karena *motivated reasoning*, Tayler menggunakan cara dengan melibatkan subjek dalam pemilihan ukuran kinerja disamping keterlibatan dalam pemilihan inisiatif strategi serta membuat bingkai rantai sebab-akibat.

Di Indonesia, penelitian yang terkait dengan peran BSC sebagai evaluasi strategi dilakukan oleh Anas (2011) yang menguji pengaruh keterlibatan pemilihan inisiatif strategi dan laporan inisiatif strategi terhadap evaluasi dengan BSC dan penilaian kinerja manager. Hasil penelitiannya tidak menunjukkan dukungan secara empiris bahwa keterlibatan manager dalam pemilihan inisiatif strategi menghasilkan dukungan yang lebih besar dibandingkan dengan manager yang tidak terlibat. Hasil penelitian tersebut tidak menunjukkan adanya *motivated reasoning* dalam evaluasi strategi oleh manager seperti yang dikemukakan oleh Tayler (2010). Anas (2011) menggunakan metoda yang berbeda untuk mengurangi bias karena *motivated reasoning* yaitu dengan laporan inisiatif strategi,

namun hasil empiris juga tidak dapat mendukung hipotesis tersebut. Adanya celah riset tersebut menunjukkan masih adanya kesempatan untuk dapat meneliti secara empiris peran BSC sebagai evaluasi strategi dan bagaimana mengurangi bias karena *motivated reasoning* yang sangat mungkin mengurangi keoptimalan evaluasi manager.

Penelitian ini bermaksud melanjutkan penelitian yang dilakukan oleh Tayler (2010) dan Anas (2011) dengan tujuan untuk dapat mengkonfirmasi temuan dari hasil penelitian keduanya terkait dengan bias *motivated reasoning* yang belum konklusif. Sebelumnya Tayler (2010) menggunakan metoda pembungkaiian rantai sebab-akibat dalam menilai keberhasilan inisiatif strategi untuk mengurangi *motivated reasoning*, namun metoda tersebut tidak berhasil. Pembungkaiian rantai sebab akibat yang ternyata tidak efektif kemudian digabungkan dengan metoda lain yaitu dengan melibatkan manager dalam pemilihan ukuran, hasilnya metoda tersebut dapat memitigasi bias *motivated reasoning*. Anas (2011) menggunakan laporan analisis korelasi sebagai tambahan informasi, namun upaya tersebut belum berhasil. Dalam penelitian ini, metoda yang diajukan untuk mengurangi bias *motivated reasoning* adalah dengan evaluasi kelompok. Penggunaan sistem evaluasi kelompok dipilih karena beberapa alasan. Pertama, sistem evaluasi kelompok banyak digunakan dewasa ini dalam lingkungan bisnis sebagai cara pengambilan keputusan yang diyakini lebih objektif. Secara praktik sistem evaluasi kelompok banyak dilakukan dalam proses pengambilan keputusan, adanya mekanisma sistem pengendalian menjadikan pengambilan keputusan secara kelompok lebih reliabel. Manfaat sistem evaluasi kelompok juga banyak dikemukakan dalam literatur psikologi maupun diuji secara empiris dalam beberapa penelitian dibidang akuntansi manajemen (Dumaine, 1991; Naranjo-Gil & Hartman, 2006). Karakteristik kelompok yang memiliki latar belakang anggota yang berbeda-beda, baik secara usia, pendidikan, pengalaman, dan keahlian memungkinkan pertukaran informasi, pengetahuan maupun wawasan sehingga

kelompok dapat mengidentifikasi masalah dengan lebih baik dan mengevaluasi secara lebih objektif dibandingkan dengan individu. Alasan yang kedua adalah metoda ini lebih sederhana dibandingkan dengan metoda yang diajukan oleh Tayler (2010) yaitu dengan melibatkan manager dalam pemilihan ukuran maupun yang diajukan oleh Anas (2011) yaitu dengan penggunaan laporan inisiatif strategi, sehingga diharapkan tidak terjadi pembebanan tugas yang terlalu besar serta informasi yang terlalu berlebihan (*information overload*) yang justru akan membingungkan partisipan eksperimen. Atas dasar tersebut, sistem evaluasi kelompok diharapkan dapat mengurangi bias dalam evaluasi manager karena *motivated reasoning*.

TINJAUAN PUSTAKA DAN PERUMUSAN HIPOTESIS

Balanced Scorecard

Penelitian awal mengenai BSC difokuskan pada kemampuannya untuk memberikan perspektif yang lebih berimbang terhadap kinerja organisasi (Lipe & Salterio, 2000; Ittner et al., 2003; Libby et al. 2004; Roberts et al. 2004, Dilla & Steinbart, 2005). Namun perkembangan saat ini, BSC lebih ditekankan pada fungsinya sebagai alat untuk mendefinisikan tujuan strategi dan mengkomunikasikannya kepada organisasi serta mengidentifikasi inisiatif untuk mencapai tujuan dan mengevaluasi apakah tujuan organisasi telah tercapai (Kaplan & Norton, 2000, 2001; Niven, 2002). Secara empiris pentingnya strategi juga dikemukakan oleh Braam dan Nijssen (2004) yang menyatakan bahwa penggunaan BSC tidak secara otomatis akan meningkatkan kinerja perusahaan tetapi tergantung pada bagaimana cara menggunakannya, yaitu apabila penggunaan BSC selaras dengan strategi maka akan berpengaruh positif terhadap kinerja dan yang tidak selaras mungkin justru akan menurunkannya.

Seiring dengan perkembangan fungsi BSC tersebut, beberapa penelitian pun dilakukan untuk menganalisis sejauh mana BSC digunakan dalam pembangunan strategi organisasi Malina dan Selto (2001) dalam

penelitiannya menunjukkan bahwa penerapan BSC tidak memberi dampak yang signifikan dalam pembangunan, penyampaian dan penerapan strategi. Wong-On-Wing et al. (2007) juga menyebutkan bahwa terdapat indikasi manager mengabaikan faktor keefektifan strategi dalam evaluasi kinerja manager yang menggunakan BSC.

Sebagai alat manajemen strategi, BSC dapat berfungsi optimal dengan adanya komitmen dan dukungan dari manajemen. Kaplan dan Norton (2001) menyatakan pentingnya keterlibatan manager untuk memunculkan komitmen dan dukungan terhadap penerapan BSC. Melihat dari sudut pandang tersebut Tayler (2010) meneliti mengenai aspek keterlibatan manager dalam pemilihan inisiatif strategi terhadap penilaian keefektifan strategi dengan BSC. Hasilnya menunjukkan bahwa manager yang terlibat dalam pemilihan inisiatif strategi akan memberikan nilai yang lebih besar terhadap strategi yang dipilihnya meskipun data dalam laporan BSC mencerminkan kondisi kegagalan. Hal tersebut dipicu karena adanya bias *motivated reasoning* oleh manager, yaitu kecenderungan manager untuk menginterpretasi data sesuai dengan preferensi mereka. Anas (2011) juga meneliti mengenai pengaruh keterlibatan manager terhadap penilaian mereka mengenai keefektifan strategi, namun hasil penelitiannya belum menunjukkan dukungan secara empiris mengenai pernyataan tersebut. Dalam hal ini, hasil penelitian yang menunjukkan bahwa keterlibatan manager dalam pemilihan strategi dapat mempengaruhi penilaian keefektifan strategi belum konklusif, sehingga masih ada celah untuk meneliti lebih lanjut hal tersebut.

Ketidakoptimalan manager dalam mengevaluasi strategi dengan BSC dapat mendistorsi fungsi dari BSC, karena manfaat dari penerapan BSC sangat bergantung pada sejauh mana manager dapat meningkatkan kualitas keputusannya. Kaplan dan Norton (1996) juga menegaskan bahwa biaya penerapan proyek BSC juga tidak murah¹. Namun demikian, beberapa penelitian empiris menun-

unjukkan bahwa keputusan manager tidak selalu optimal. Hal tersebut dikarenakan adanya keterbatasan kemampuan kognitif manager (Lipe & Salterio, 2000) dan adanya kemungkinan bias dalam evaluasi manager karena *motivated reasoning* (Tayler, 2010).

Motivated Reasoning

Fenomena *motivated reasoning* banyak dibahas dalam literatur psikologi (Kunda, 1990; Dawson et al., 2006). Kunda (1990) menyebutkan bahwa *motivated reasoning* adalah kecenderungan seseorang untuk mengevaluasi dan menginterpretasi data sesuai dengan preferensi mereka. Teori yang menjelaskan mengenai *motivated reasoning* adalah teori disonansi kognitif (*cognitive dissonance theory*).

Teori disonansi kognitif diperkenalkan oleh Leon Festinger tahun 1957. Dalam teori tersebut dijelaskan bahwa disonansi kognitif adalah diskrepansi atau kesenjangan yang terjadi antara dua elemen kognitif yang tidak konsisten yang menciptakan ketidaknyamanan psikologis. Dukungan terhadap pernyataan tersebut dinyatakan oleh Vaughan dan Hogg (2005) yang menyatakan bahwa disonansi kognitif adalah suatu kondisi tidak nyaman dari tekanan psikologis ketika seseorang memiliki dua atau lebih kognisi (jumlah informasi) yang tidak konsisten atau tidak sesuai satu sama lain.

Dalam teori disonansi, perasaan ketidaknyamanan seseorang yang diakibatkan oleh sikap, pemikiran dan perilaku yang tidak konsisten (disonansi) akan memotivasi seseorang untuk mengambil langkah demi mengurangi ketidaknyamanan tersebut, sehingga adanya pertentangan kognitif yang tidak selaras tersebut akan memunculkan motivasi yang dapat mempengaruhi penilaian dan perilaku seseorang. Namun demikian, dua orang dengan situasi yang sama akan memiliki kemungkinan yang berbeda dalam kondisi disonansi. Shaw dan Contanzo (1982) menyatakan bahwa perbedaan individu berperan dalam proses disonansi kognitif. Perbedaan tersebut terjadi karena kemampuan subjek dalam mentoleransi disonansi, cara yang dipilih subjek

¹ (Biaya proyek BSC juga termasuk *management time*)

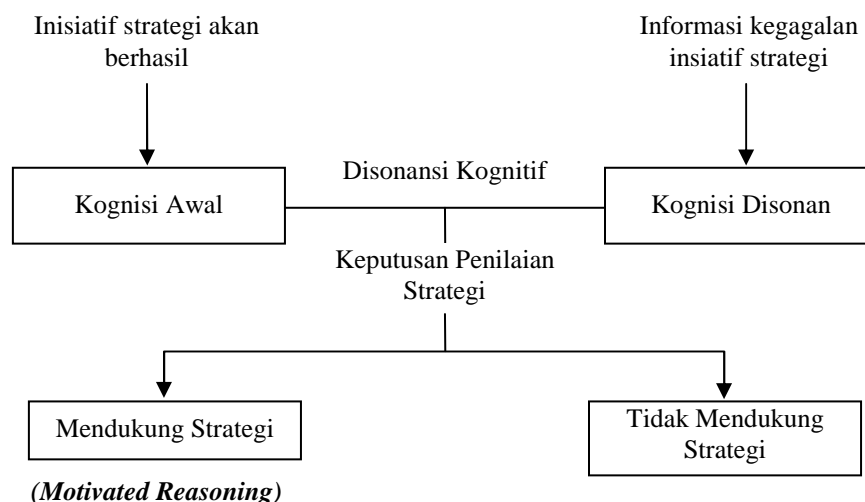
untuk mengurangi kondisi disonan dan cara subjek dalam memandang suatu masalah sebagai konsonan atau disonan. Festinger (1957) menyatakan bahwa terdapat dua situasi yang menyebabkan munculnya disonansi, yaitu ketika terjadi peristiwa atau informasi baru dan ketika opini atau keputusan harus dibuat. Menurut Festinger, teori disonansi kognitif memiliki implikasi penting dalam banyak kondisi, antara lain dalam keputusan (*decisions*), kepatuhan yang dipaksakan (*forced compliance*), pencarian informasi (*exposure to information*), dan dukungan sosial (*social support*).

Berdasarkan uraian tersebut seorang manager yang terlibat dalam pemilihan inisiatif strategi akan memiliki kognisi awal (*initial cognition*) bahwa inisiatif strategi yang dipilihnya akan berhasil, hal ini mencerminkan keyakinan, opini serta pengetahuan yang ia kerahkan untuk mengambil keputusan terkait inisiatif strategi yang dipilihnya. Beavois dan Joule (1996) meyakini bahwa kognisi awal ini disebut pula sebagai kognisi generatif (*generative cognition*). Ketika manager akhirnya mendapati informasi atau laporan menunjukkan hal yang sebaliknya (inisiatif strateginya gagal) maka akan muncul disonansi kognitif. Adanya disonansi kognitif tersebut memicu manager untuk menginterpretasi atau mengevaluasi informasi berdasarkan preferensi kognisi awalnya (*motivated reasoning*). Pada akhirnya apabila manager menolak disonansi kognitif dengan tetap memberi penilaian yang baik atau dukungan terhadap inisiatif strategi yang dipilihnya maka bias *motivated reasoning* terjadi, namun sebaliknya apabila manager menerima disonansi kognitif tersebut maka bias *motivated reasoning* tidak terjadi (lihat Gambar 1).

Beberapa penelitian di bidang akuntansi juga menjelaskan fenomena *motivated reasoning*. Cuccia et al. (1995) dan Cloyd dan Spilker (1999) membuktikan bahwa evaluasi oleh profesional pajak pada pencarian bukti dan informasi didorong oleh kesimpulan yang diinginkan oleh klien mereka. Hackenbrack dan Nelson (1996), Bazerman et al. (1997),

Wilks (2002), dan Kadous et al. (2003) menunjukkan adanya bias motivasi auditor dalam melakukan *judgement*. Gilovich (1991) dalam Tayler (2010) menyatakan bahwa *motivated reasoning* muncul dari cara evaluator melihat bukti. Ketika seseorang menghadapi informasi yang tidak sesuai dengan keinginannya maka ia akan cenderung meragukan informasi tersebut dan berusaha mencari informasi dan bukti untuk membantah atau meragukan validitas informasi yang tidak diinginkan tersebut. Sedangkan apabila seseorang dihadapkan pada informasi yang sesuai dengan keinginannya, maka ia akan cenderung untuk lebih mempercayai informasi tersebut, sehingga upaya pencarian informasi akan lebih minimal. Dengan demikian penerimaan atas informasi dibatasi oleh data yang lebih sesuai dengan rasionalisasi seseorang, sehingga dalam kondisi *motivated reasoning* seseorang akan berusaha untuk mencari rasionalisasi dan justifikasi terhadap kesimpulan yang diinginkannya (Kunda, 1990).

Bias *motivated reasoning* yang dihipotesiskan dalam penelitian ini terjadi karena manager yang terlibat dalam pemilihan strategi akan merasa bertanggungjawab terhadap keberhasilan strategi yang dipilihnya, hal ini memotivasi mereka untuk mencari informasi yang relevan dengan preferensinya sehingga dapat mendukung hasil *outcome* yang diharapkan, yaitu strategi yang dipilih memang berhasil. Kondisi tersebut juga didukung dengan karakteristik BSC yang memiliki banyak ukuran kinerja sehingga membuat meningkatnya ketidakjelasan dan ketidaktepatan ukuran tersebut yang mengharuskan manager untuk berusaha lebih besar dalam menginterpretasikan data. Hal tersebut mendorong manager untuk membatasi pencarian informasi atau data sesuai dengan preferensinya agar mudah dalam menginterpretasikan. Apabila data yang mendukung preferensi manager telah cukup, maka ia cenderung untuk menghentikan pencarian bukti, menolak bukti yang tidak sesuai atau mengabaikan data-data yang bertentangan dengan preferensinya (Tayler, 2010).



Gambar 1: Disonansi Kognitif Dalam Konteks Keterlibatan Pemilihan Inisiatif Strategi (Diadopsi dari Cheng, et.al., 2003)

Berdasarkan penjelasan tersebut, maka manager yang terlibat dalam pemilihan inisiatif strategi akan memiliki motivasi yang lebih besar untuk menganggap strategi yang dipilihnya efektif dibandingkan dengan manager yang tidak terlibat. Sehingga, apabila manager diminta untuk mengevaluasi inisiatif strategi tersebut maka ia akan cenderung untuk mencari data yang sesuai untuk mendukung kesimpulan bahwa inisiatif strategi tersebut efektif. Kondisi ini menunjukkan manager bias dalam mengevaluasi karena adanya *motivated reasoning*. Sehingga, diprediksikan bahwa manager yang terlibat dalam pemilihan inisiatif strategi akan cenderung memberi nilai yang lebih besar terhadap keefektifan strategi dibandingkan dengan manager yang tidak terlibat.

H₁: Nilai yang diberikan terhadap keefektifan strategi oleh manager yang melakukan evaluasi secara individu dan terlibat dalam pemilihan inisiatif strategi akan lebih besar daripada manager yang melakukan evaluasi secara individu namun tidak terlibat dalam pemilihan inisiatif strategi.

Evaluasi Kelompok

Penelitian ini menawarkan pendekatan yang berbeda untuk mengurangi *motivated reasoning*, yaitu dengan sistem evaluasi yang dilaku-

kan secara kelompok. Sistem evaluasi kelompok memiliki kekayaan kognitif yang lebih dibandingkan dengan individu. Kelompok terdiri dari sekumpulan individu yang memiliki latar belakang pendidikan, pengalaman, keahlian bahkan faktor demografi yang berbeda-beda. Keberagaman tersebut diharapkan menjadi sumber daya untuk mengidentifikasi solusi dan memecahkan masalah organisasi dengan kualitas lebih baik.

Beberapa penelitian dalam bidang akuntansi manajemen telah menyatakan pentingnya kerja kelompok (*workgroup*) untuk meningkatkan fleksibilitas dan respons terhadap dinamika perubahan bisnis (Naranjo-Gil & Hartman, 2006). Kerja kelompok juga penting untuk mengidentifikasi solusi dengan kualitas lebih baik dan untuk memecahkan masalah organisasi (Dumaine, 1991).

Kerja kelompok merupakan forum bagi anggota untuk saling berbagi informasi lintas fungsi dan lintas budaya (Lipnack & Stamps, 1993). Dengan berbagi informasi, kerja kelompok dapat menghasilkan pengetahuan dan wawasan yang lebih dibandingkan informasi yang bisa dimiliki oleh individu. Jehn et al. (1999) membagi keberagaman dalam kelompok menjadi tiga yaitu informasi, sosial dan nilai. Keberagaman informasi meliputi perbedaan pendidikan, pengalaman dan keahlian, perbedaan tersebut menunjukkan sumber daya kognitif yang beragam dalam

suatu kelompok. Keberagaman sosial adalah perbedaan diantara anggota kelompok yang didasarkan dari kategori sosial, yaitu ras, etnik dan gender. Sedangkan keberagaman nilai adalah perbedaan yang disebabkan anggota kelompok memiliki pemikiran yang berbeda-beda mengenai tugas, tujuan, target atau misi yang seharusnya dilakukan dan dicapai.

Pendidikan, pengalaman dan keahlian yang berbeda-beda antar anggota dalam kelompok menyebabkan kecenderungan penekanan yang berbeda terhadap informasi dan bagaimana masing-masing menginterpretasi informasi tersebut (Smith et al., 1994). Hal tersebut mendorong dilakukannya *brainstorming*, yaitu diskusi dalam kelompok untuk memunculkan ide atau solusi (Vasile & Croitoru, 2010). Berbagai perbedaan dalam *brainstorming* mungkin akan menimbulkan perdebatan, namun Schwenk dan Valacich (1994) menunjukkan bahwa dengan adanya saling evaluasi dan kritik justru akan meningkatkan kualitas keputusan. Perdebatan yang muncul selama proses evaluasi kelompok akan membantu anggota untuk mengidentifikasi masalah dengan lebih baik dan mendorong anggota untuk memunculkan ide atau pendekatan baru untuk memecahkan masalah atau mengambil keputusan (Baron, 1991). Perdebatan juga mendorong anggota kelompok untuk mengeksplorasi cakupan informasi yang relevan untuk mendukung pengambilan keputusan terbaik (Jensen & Zajac, 2004).

Perbedaan pendapat mengenai keefektifan strategi antar anggota kelompok membuat pencarian terhadap informasi yang relevan semakin meningkat, sehingga masing-masing manager yang memiliki preferensi yang berbeda-beda akan mencari informasi sesuai dengan harapannya. Informasi yang dikumpulkan oleh masing-masing manager dalam kelompok akan menjadi sekumpulan informasi yang komprehensif dari berbagai perspektif. Informasi tersebut akan menjadi dasar dalam pengambilan keputusan yang lebih objektif.

Evaluasi kelompok juga memungkinkan adanya umpan balik (*feedback*). Kleinmuntz (1985) menyatakan bahwa peran

umpan balik dalam tugas yang dinamis penting karena keberadaannya atau ketiadaannya akan sangat mempengaruhi penilaian seseorang. Hirst dan Luckett (1992) mengungkapkan bahwa beberapa penelitian telah meneliti tentang pengaruh umpan balik terhadap kualitas penilaian. Beberapa penelitian tersebut mengkategorikan umpan balik menjadi tiga, yaitu umpan balik hasil (*outcome*), sifat tugas (*task property feedback*) dan kognitif. Umpan balik hasil memberikan informasi tentang ukuran atau standar (*criterion*) yang benar setelah prediksi dilakukan. Umpan balik sifat tugas (*task properties feedback*) memberikan informasi yang bersifat formal dari tugas seperti bobot optimal untuk beberapa tanda (*clue*) yang digunakan dalam prediksi. Umpan balik kognitif memberikan informasi tentang strategi *judgment* individu seperti bobot yang diberikan individu terhadap beberapa tanda (*clue*).

Umpan balik digunakan pula sebagai kontrol seperti yang dikemukakan oleh Belkoui (2002). Hal tersebut selaras dengan yang dikemukakan oleh Karlsson dan Lukka (2008) bahwa umpan balik dalam literatur akuntansi manajemen dipandang sebagai komponen dari pengendalian organisasi. Umpan balik berperan untuk menjaga agar yang dikendalikan tetap dalam jalur yang diinginkan organisasi dan juga membantu perubahan yang diinginkan.

Proses umpan balik dan pembelajaran juga memberikan kemampuan perusahaan untuk melakukan pembelajaran strategik (*strategic learning*). Salah satu instrumen yang dapat digunakan sebagai umpan balik strategik adalah riviui sebaya (*peer review*) (Kaplan & Norton 1996). Dalam evaluasi kelompok riviui ini sangat mungkin dilakukan dengan saling mempertukarkan ide terbaik antar anggota, tujuannya adalah agar memberikan pandangan yang lebih objektif dalam pengambilan keputusan.

Kompleksitas dalam laporan BSC dapat menimbulkan bias dalam evaluasi. Kemampuan manager yang mengevaluasi secara individu juga terbatas, sehingga dikhawatirkan penilaian yang dilakukan menjadi tidak objek-

tif. Sistem evaluasi kelompok diharapkan dapat mengurangi kompleksitas dalam menginterpretasi laporan BSC, karena kemampuan kognitif yang lebih kaya dibandingkan dengan individu. Perbedaan latar belakang pendidikan, pengalaman dan keahlian antar anggota kelompok diharapkan dapat saling melengkapi, sehingga informasi yang dikumpulkan lebih banyak sebelum memutuskan hasil evaluasi. Oleh karena itu, diharapkan ketika melakukan evaluasi terhadap inisiatif strategi pengaruh bias *motivated reasoning* akan berkurang.

H₂: Nilai yang diberikan terhadap keefektifan strategi oleh manager yang melakukan evaluasi secara kelompok dan terlibat dalam pemilihan strategi akan lebih rendah dibandingkan dengan manager yang melakukan evaluasi individu dan terlibat dalam pemilihan strategi.

METODA PENELITIAN

Desain Penelitian

Penelitian dirancang menggunakan metoda eksperimen dengan mengadopsi instrumen penelitian yang digunakan oleh Tayler (2010). Terdapat dua variabel independen yaitu keterlibatan manager dalam pemilihan inisiatif strategi dan sistem evaluasi, sehingga desain untuk eksperimen adalah 2 (keterlibatan) x 2 (sistem evaluasi) dengan *between subject*.

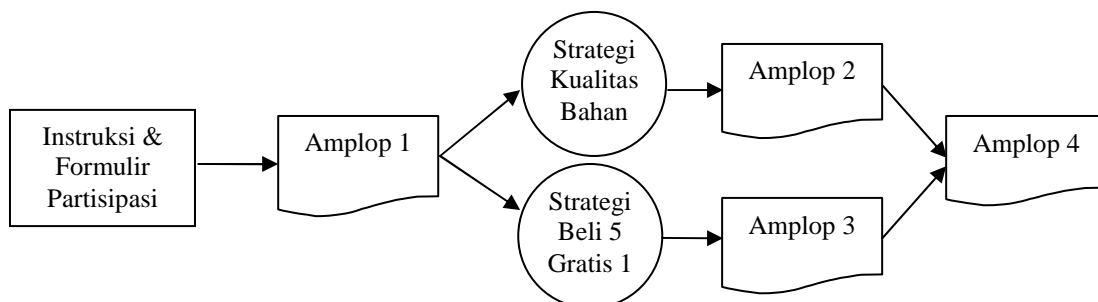
Rerangka desain penelitian ditunjukkan dalam gambar 2.

Prosedur dan Protokol Eksperimen

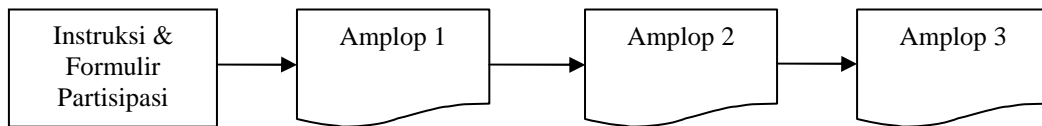
Prosedur yang digunakan dalam eksperimen mengikuti petunjuk yang juga dilakukan oleh Tayler (2010). Eksperimen dimulai dengan memberi waktu kepada seluruh partisipan untuk membaca instruksi dan formulir partisipasi serta membagikan amplop tertutup yang berisi tugas eksperimen kepada partisipan. Instruksi berisi informasi mengenai gambaran umum eksperimen yang dilakukan serta tindakan penting yang harus dilakukan partisipan dalam melakukan tugas. Setelah lembar instruksi selesai dibaca dan formulir partisipasi ditandatangani, partisipan akan mendengarkan arahan dalam bentuk rekaman dari peneliti yang berisi informasi mengenai petunjuk umum pelaksanaan kegiatan eksperimen. Pada saat arahan diberikan, partisipan dilarang untuk membuka amplop besar tertutup yang sudah dibagikan. Amplop besar tersebut berisi beberapa amplop kecil yang sudah memiliki nomor sesuai dengan tugas eksperimen yang harus dikerjakan partisipan dalam sel tertentu. Partisipan dengan sel yang berbeda akan menerima amplop yang berbeda pula. Pembagian amplop berdasarkan sel dapat digambarkan sebagaimana tampak pada gambar 3 dan 4.

| Perlakuan | Keterlibatan Pemilihan Inisiatif Strategi | | |
|-----------------|---|----------------|-------|
| | Terlibat | Tidak Terlibat | |
| Sistem Evaluasi | Individu | Sel 1 | Sel 2 |
| | Kelompok | Sel 3 | Sel 4 |

Gambar 2: Desain Eksperimen



Gambar 3: Prosedur Eksperimen Sel 1 dan Sel 3



Gambar 4: Prosedur Eksperimen Sel 2 dan Sel 4

Amplop 1 berisi informasi mengenai informasi latar belakang peran partisipan sebagai manager divisi di PT. ONEW yang menangani restoran “Shinee Pizza”, dalam informasi tersebut juga dilaporkan mengenai karakteristik, pangsa pasar dan tujuan strategik yang ingin dicapai “Shinee Pizza”. Dalam amplop tersebut dijelaskan tugas yang harus dilakukan oleh partisipan, bagi partisipan dalam sel 1 dan 3, mereka diminta untuk memilih salah satu dari dua alternatif inisiatif strategi yang ditawarkan. Setelah memilih inisiatif strategi, partisipan diminta untuk menjelaskan secara singkat alasan memilih salah satu inisiatif strategi. Tujuannya adalah untuk memastikan bahwa partisipan benar-benar serius dalam melaksanakan eksperimen, hal tersebut dapat dilihat dari kesungguhan partisipan dalam berargumentasi, sehingga pilihan atas inisiatif strategi tidak didasarkan pada suatu kebetulan tanpa dasar. Sedangkan pada sel 2 dan 4, partisipan tidak dilibatkan dalam pemilihan strategi, karena penentuan alternatif strategi telah diputuskan oleh direktur PT. ONEW. Setelah memahami informasi latar belakang tersebut dan memilih inisiatif strategi (kelompok 1 dan 3), partisipan diminta untuk menjawab pertanyaan seputar peran mereka sebagai manager divisi dan apakah peran tersebut melibatkan mereka dalam pemilihan inisiatif strategi atau tidak, kemudian mereka juga diminta untuk memberikan poin pada skala 0 hingga 100 terkait dengan rasa tanggungjawab mereka atas kinerja “Shinee Pizza”. Selanjutnya partisipan dari sel 1 dan 3 dipersilahkan untuk memilih amplop 2 atau 4 sesuai dengan inisiatif strategi yang dipilihnya, sedangkan bagi partisipan dari sel 2 dan 4 dipersilahkan untuk membuka amplop 2.

Amplop 2 dan 3 untuk sel 1 dan 3 serta amplop 2 untuk sel 2 dan 4 berisi informasi sekilas mengenai BSC, laporan BSC untuk 14

restoran “Shinee Pizza” dan pertanyaan mengenai keyakinan serta dukungan partisipan terhadap strategi baru. Amplop 2 dan 3 pada sel 1 dan 3 berbeda dalam hal pilihan strategi, amplop 2 berisi strategi bahan sedangkan amplop 3 berisi strategi harga, namun informasi keduanya sama. Setelah membaca laporan BSC, partisipan diminta untuk menjawab keyakinan dan dukungan mereka atas inisiatif strategi tersebut, serta menjelaskan secara singkat faktor apa saja yang mereka pertimbangkan dalam memberikan penilaian tersebut.

Amplop 3 untuk sel 2 dan 4 atau amplop 4 untuk sel 2 dan 4 berisi pertanyaan untuk cek manipulasi serta pengisian data demografis oleh partisipan. Setelah menjawab semua pertanyaan dalam amplop yang diajukan, peserta diminta untuk memasukan seluruh amplop kecil kedalam amplop besar beserta lembar instruksi dan salah satu lembar persetujuan yang akan disimpan oleh peneliti. Waktu untuk menyelesaikan keseluruhan tugas eksperimen pada saat *pilot test* kurang lebih selama 30 menit, sedangkan pada saat eksperimen kurang lebih selama 40 menit.

Prosedur untuk penempatan partisipan dalam sel dilakukan secara acak, yaitu setiap partisipan memiliki kesempatan yang sama untuk ditempatkan dalam sel manapun. Prosedur untuk pembagian partisipan dalam sel sistem evaluasi kelompok juga dilakukan secara acak. Partisipan diminta untuk mengambil nomor undian yang bertuliskan nomor kelompok mereka, partisipan dengan nomor kelompok yang sama akan menjadi satu kelompok, dengan cara ini distribusi anggota dalam kelompok diharapkan memiliki variasi yang sama baik dalam hal jenis kelamin, usia maupun pengalaman kerja.

Partisipan

Partisipan dalam eksperimen ini adalah mahasiswa Magister Akuntansi (MAKSI) Fakultas

Ekonomika dan Bisnis UGM. Para partisipan setidaknya telah menempuh mata kuliah akuntansi manajemen dan mendapat materi mengenai *Balanced Scorecard* sehingga diharapkan mampu memahami konsep BSC. Sebanyak 48 mahasiswa MAKSI mengikuti eksperimen ini, namun hanya 47 mahasiswa yang datanya dapat diolah lebih lanjut.

Ukuran Operasional Variabel

Variabel independen

Variabel independen dalam penelitian ini adalah sistem evaluasi dan keterlibatan pemilihan inisiatif strategi. Sistem evaluasi dibagi menjadi evaluasi yang dilakukan secara individu dan evaluasi dengan sistem kelompok. Keterlibatan pemilihan inisiatif strategi dibagi juga menjadi keterlibatan rendah (tidak dilibatkan dalam pemilihan strategi) dan keterlibatan tinggi (dilibatkan dalam pemilihan inisiatif strategi).

Variabel dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah nilai terhadap inisiatif strategi. Variabel ini diukur dengan meminta partisipan menentukan tingkat dukungan mereka terhadap inisiatif strategi dengan rentang nilai dari 0 (tidak mendukung inisiatif strategi) hingga 100 (sangat mendukung inisiatif strategi).

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan *ANOVA* untuk membandingkan nilai antara manager yang terlibat dalam pemilihan inisiatif strategi dengan manager yang tidak terlibat dan perbandingan nilai keefektifan strategi antara kelompok manager dan manager individu.

Pengujian H1 dilakukan dengan membandingkan nilai manager individu yang terlibat dalam pemilihan strategi dengan manager individu yang tidak terlibat dalam pemilihan strategi. Pengujian H2 dilakukan dengan membandingkan nilai manager yang terlibat dalam pemilihan strategi dan melakukan evaluasi secara individu dengan manager yang terlibat dalam pemilihan strategi namun

melakukan evaluasi secara kelompok. Sedangkan pengujian H3 dilakukan dengan melihat bagaimana interaksi antara keterlibatan dan sistem evaluasi berpengaruh terhadap penilaian manager terhadap dukungan atas inisiatif strategi.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Partisipan eksperimen melibatkan 48 mahasiswa Program Magister Akuntansi FEB UGM, dengan total jumlah data yang bisa diolah sebanyak 47. Eksperimen dilakukan dalam tiga tahap. Pelaksanaan eksperimen tidak serentak, yaitu dibagi antara sel dengan sistem evaluasi individu dan sistem evaluasi kelompok, hal ini bertujuan untuk memudahkan proses pemberian instruksi, mengingat instruksi juga diperdengarkan melalui rekaman, selain itu ruangan yang dibutuhkan untuk sel dengan sistem evaluasi kelompok juga lebih luas dibandingkan dengan sel sistem evaluasi individu. Sehingga bila keduanya tidak dipisahkan dikhawatirkan dapat mengganggu konsentrasi partisipan. Meskipun penelitian dilakukan dalam tiga tahap, semua partisipan untuk masing-masing sel mendapat perlakuan yang sama.

Hasil pemeriksaan dari 48 partisipan, terdapat satu partisipan yang gagal mengikuti instruksi yang diberikan. Partisipan tersebut membuka amplop yang seharusnya tidak dibuka. Dalam prosedur, partisipan dalam sel yang dilibatkan dalam pemilihan strategi, yaitu sel 1 dan 3 akan menerima empat buah amplop. Namun demikian, mereka hanya diperkenankan untuk membuka tiga buah amplop, sesuai dengan pilihan inisiatif strategi dipilih pada amplop satu. Satu partisipan tersebut dikeluarkan dalam analisis selanjutnya, sehingga jumlah yang dapat digunakan sebanyak 47 partisipan.

Langkah selanjutnya adalah cek manipulasi. Pertama, cek manipulasi dilakukan dengan cara meminta partisipan untuk memilih jawaban benar atau salah atas pertanyaan apakah dalam kasus yang dihadapi mereka dilibatkan dalam pemilihan inisiatif strategi atau tidak. Hasil analisis cek manipulasi menunjukkan bahwa dari 47 kasus yang

dianalisis semuanya lolos cek manipulasi. Kedua, cek manipulasi dilakukan dengan menguji perbedaan rata-rata rasa tanggung jawab kinerja antara kelompok yang dilibatkan dalam pemilihan inisiatif strategi dengan kelompok yang tidak dilibatkan.

Selanjutnya cek manipulasi dilakukan dengan melakukan uji t untuk melihat apakah terdapat perbedaan yang signifikan tentang tanggungjawab antara kelompok manager yang dilibatkan dalam pemilihan inisiatif strategi dengan kelompok manager yang tidak dilibatkan. Hasil uji t dapat dilihat dalam tabel 1.

Hasil uji t menunjukkan ada perbedaan signifikan antara kelompok manager yang dilibatkan dalam pemilihan inisiatif strategi dengan kelompok manager yang tidak dilibatkan ($t = 3,547$ $p = 0,001$, *two tailed*). Rata-rata tanggungjawab atas kinerja untuk kelompok manager yang dilibatkan dalam pemilihan strategi memiliki nilai $mean=87,00$ dan $ds=10,606$, sedangkan kelompok manager yang tidak dilibatkan dalam pemilihan inisiatif strategi memiliki nilai $mean=78,18$; $ds= 6,084$.

Pengujian Hipotesis

Dalam penelitian ini, variabel dependen yang diuji adalah dukungan terhadap inisiatif strategi yang diterapkan pada seluruh restoran “Shinee Pizza”. Dalam tabel 2 ditunjukkan rata-rata nilai dukungan terhadap inisiatif strategi untuk masing-masing sel beserta nilai deviasi standarnya.

Sedangkan hasil pengujian terhadap variabel-variabel penelitian disajikan sebagaimana tampak pada tabel 3.

Hasil dan Interpretasi

Pengaruh utama variabel keterlibatan (TERLIBAT) terhadap dukungan atas inisiatif strategi (DUKUNGAN) signifikan pada tingkat signifikansi 0,000 dengan nilai $F=53,688$ dan nilai $p=0,000$ (Tabel 3). Dalam Tabel 3 berikut dapat dilihat rata-rata dukungan inisiatif strategi oleh kelompok yang tidak dilibatkan (keterlibatan rendah) dengan kelompok yang dilibatkan dalam pemilihan inisiatif strategi (keterlibatan tinggi). Hal ini menunjukkan adanya dukungan terhadap hipotesis 1.

Tabel 1: Hasil Uji t Eksperimen

| | Keterlibatan | N | Mean | Deviasi Standar |
|---------------|----------------|----|-------|-----------------|
| Tanggungjawab | Terlibat | 25 | 87,00 | 10,606 |
| | Tidak Terlibat | 22 | 78,18 | 6,084 |

Tabel 2: Jumlah Partisipan dan Rata-rata Dukungan Terhadap Inisiatif Strategi

| Sel | N | Mean | Deviasi Standar |
|-----|----|-------|-----------------|
| 1 | 15 | 88,33 | 17,49 |
| 2 | 13 | 66,54 | 10,87 |
| 3 | 10 | 90,00 | 6,67 |
| 4 | 9 | 51,11 | 15,96 |

Tabel 3: Hasil Uji *Between-Subject Effect*

| Sumber | Tipe III Sum of Squares | df | Mean Square | F | Sig |
|------------------------|-------------------------|----|-------------|--------|------|
| <i>Corrected Model</i> | 10992.456 ^a | 4 | 2748.114 | 14.216 | .000 |
| <i>Intercept</i> | 8006.667 | 1 | 8006.667 | 41.418 | .000 |
| Keterlibatan | 10378.797 | 1 | 10378.797 | 53.688 | .000 |
| Sistem Evaluasi | 45.898 | 1 | 45.898 | .237 | .629 |
| Waktu Eksperimen | 22.207 | 1 | | .115 | .736 |
| <i>Error</i> | 8119.246 | 42 | 22.207 | | |
| <i>Total</i> | 287250.000 | 47 | 193.315 | | |
| <i>Corrected Total</i> | 19111.702 | 46 | | | |

a. *R Squared* = .575 (*Adjusted R Squared* = .535)

Pengaruh variabel waktu eksperimen juga telah dipertimbangkan sebagai kovariat, hal ini dilakukan untuk mengantisipasi adanya *error variance* yang disebabkan karena pelaksanaan waktu eksperimen yang tidak serentak. Pengujian variabel waktu eksperimen sebagai kovariat dilakukan dengan *ANCOVA*. Dalam Tabel 3 terlihat bahwa variabel waktu eksperimen tidak memiliki pengaruh yang signifikan dengan nilai $F=0,115$ dan $p=0,736$.

Hasil pengujian untuk hipotesis 2 dapat dilihat pula pada Tabel 3 Pengaruh utama sistem evaluasi (*SIST.EVALUASI*) terhadap dukungan atas inisiatif strategi (*DUKUNGAN*) tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan nilai $F=0,237$ dan $p=0,629$. Pada tabel 4.7 dapat dilihat rata-rata dukungan atas inisiatif strategi oleh partisipan yang melakukan evaluasi secara individu sebesar 76,379 dan partisipan yang melakukan evaluasi secara kelompok sebesar 72,113. Hasil ini menunjukkan hipotesis 2 yang menyatakan bahwa manager yang melakukan evaluasi secara kelompok dan terlibat dalam pemilihan strategi akan memberikan nilai yang lebih rendah dibandingkan dengan manager yang melakukan evaluasi individu dan terlibat dalam pemilihan strategi tidak dapat didukung dalam penelitian ini.

Diskusi dan Implikasi

Hasil dari penelitian ini sejalan dengan temuan Tayler (2010), yaitu manager yang terlibat dalam pemilihan inisiatif strategi memberikan dukungan yang lebih besar terhadap inisiatif strategi yang dipilihnya dibandingkan dengan manager yang tidak dilibatkan. Kondisi ini menunjukkan bahwa manager mengalami bias *motivated reasoning*. Implikasi yang terjadi karena adanya *motivated reasoning* adalah manager akan memberikan penilaian yang lebih tinggi atas keberhasilan inisiatif strategi yang dipilihnya, yaitu yang sesuai dengan preferensinya. Lipe dan Salterio (2000) menyatakan bahwa penerapan BSC relatif mahal, oleh karena itu manfaat BSC yang akan didapatkan oleh suatu organisasi sangat tergantung dari bagaimana manager meningkatkan kualitas keputusannya. Namun demi-

kian, keterbatasan kemampuan kognitif menjadikan kendala bagi manager untuk secara optimal dapat mempergunakan BSC.

Bias *motivated reasoning* terjadi ketika terjadi kesenjangan atau pertentangan yang tidak selaras antara dua elemen kognitif. Manager yang dilibatkan dalam pemilihan inisiatif strategi memiliki harapan atau preferensi bahwa kelak inisiatif strategi yang dipilihnya akan berhasil. Namun, ketika dia dihadapkan pada kondisi bahwa ternyata inisiatif strategi yang dipilihnya gagal (disonan) maka perasaan ketidaknyamanan yang dialami manager tersebut akan memotivasinya untuk mencari cara mengurangi disonansi tersebut. Dalam *motivated reasoning* cara yang ditempuh oleh manager adalah dengan menginterpretasi atau mengevaluasi informasi hanya berdasarkan preferensinya, misalnya dengan menjadi lebih selektif terhadap pencarian informasi, sehingga, meskipun sumber informasi menunjukkan bahwa inisiatif strateginya gagal, manager akan tetap memberikan penilaian yang tinggi. Apabila kondisi ini terjadi dikhawatirkan manfaat BSC yang diharapkan tidak akan optimal.

Upaya yang ditawarkan untuk mengatasi bias *motivated reasoning* dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan sistem evaluasi kelompok. Metoda ini dipilih karena pada praktiknya dalam dunia bisnis keputusan yang diambil lebih sering merupakan keputusan kelompok, bukan keputusan individu. Selain itu banyak literatur, baik dalam bidang psikologi maupun akuntansi manajemen yang membahas mengenai pentingnya pengambilan keputusan secara kelompok. Dalam hipotesis 2 dinyatakan bahwa nilai yang diberikan terhadap keefektifan strategi oleh manager yang melakukan evaluasi secara kelompok dan terlibat dalam pemilihan strategi akan lebih rendah dibandingkan dengan manager yang melakukan evaluasi individu dan terlibat dalam pemilihan strategi. Hipotesis ini tidak dapat didukung dalam penelitian ini. Dalam penelitian ini perbedaan dukungan hanya signifikan pada tingkat signifikansi 0,10.

Terdapat beberapa kemungkinan yang menyebabkan hal ini. Pertama, partisipan

tidak melihat indikator laba kotor restoran “Shinee Pizza” yang lebih kecil dibanding restoran pembanding sebagai kegagalan. Hal ini didukung dengan hasil uji Friedman yang menunjukkan bahwa terdapat perbedaan bobot yang diberikan partisipan atas empat perspektif BSC dalam penilaian mereka terhadap keberhasilan inisiatif strategi dengan bobot tertinggi diberikan kepada perspektif pelanggan ($p=0,000$), sehingga meskipun *lagging indicator* dalam BSC adalah perspektif keuangan, namun dalam konteks penelitian ini partisipan lebih melihat perspektif pelanggan sebagai indikator kunci dalam menilai keefektifan inisiatif strategi.

Kedua, keberagaman kelompok seperti perbedaan pengetahuan, informasi, latar belakang bahkan preferensi mungkin tidak terjadi seperti yang diharapkan. Meskipun pemilihan sampel yang masuk dalam kelompok telah dipilih secara random, namun penggunaan satu kelas yang sama sebagai subjek partisipan mengurangi kemungkinan heterogenitas kelompok. Sebagai mahasiswa yang berada dalam satu kelas yang sama, mereka mendapat doktrin pengetahuan yang hampir sama satu sama lain. Meskipun mereka mengatakan bahwa bekerja dalam kelompok memudahkan mereka dalam mengambil keputusan, namun mereka juga menyatakan masih sulit untuk menentukan keputusan mengenai keefektifan strategi ($\text{mean}=-0,9474$; $\text{ds}=2,73808$; skala -5 hingga 5). Tidak terdapat perbedaan persepsi antara partisipan yang melakukan evaluasi secara individu maupun kelompok ($t=-1,543$, $p=0,132$).

SIMPULAN

Berdasarkan analisis yang dilakukan sebelumnya, maka simpulan yang dapat diperoleh adalah manager yang terlibat dalam pemilihan inisiatif strategi dengan yang tidak terlibat memberikan dukungan atas penilaian inisiatif strategi yang secara signifikan berbeda. Penelitian ini juga belum bisa membuktikan secara empiris bahwa sistem evaluasi kelompok mempengaruhi penilaian manager atas penilaian inisiatif strategi, atau dengan kata lain sistem evaluasi kelompok belum dapat

dibuktikan sebagai cara yang efektif untuk mengurangi bias karena motivated reasoning. Perbedaan secara statistik antara manager yang bekerja secara individu dengan manager yang bekerja secara kelompok hanya signifikan pada tingkat 0,629.

Peluang penelitian mengenai BSC, terutama peranannya sebagai alat evaluasi strategi masih belum banyak dikaji, sehingga diharapkan penelitian-penelitian yang akan datang dapat memperdalam isu seputar hal tersebut. Beberapa saran untuk penelitian selanjutnya antara lain, protokol serta kasus dalam penelitian ini dapat disajikan dengan komputer, misalnya dengan menggunakan *web based design*. Beberapa manfaat dapat diperoleh dengan penggunaan *web based design* sebagai alat dalam eksperimen, pertama hal ini dapat mengurangi kompleksitas kasus karena memungkinkan disajikan dengan format yang lebih menarik, kedua akses untuk melakukan eksperimen lebih luas sehingga jangkauan partisipan lebih luas serta fleksibilitas waktu yang memungkinkan partisipan untuk mengerjakan kasus dalam kondisi waktu yang menurut mereka paling nyaman. Kedua, penggunaan sistem evaluasi kelompok dalam penelitian ini tidak memperhatikan pembagian peran anggota, siapa yang berperan menjadi ketua tim dan siapa yang berperan sebagai anggota. Penelitian yang akan datang, apabila masih ingin menguji bagaimana pengaruh sistem evaluasi terutama yang dilakukan secara kelompok dapat memperhatikan masalah pembagian peran dalam kelompok tersebut.

DAFTAR REFERENSI

- Anas, S. (2011). *Pengaruh keterlibatan pemilihan inisiatif strategi dan laporan inisiatif strategi terhadap evaluasi menggunakan balanced scorecard*. Tesis, tidak dipublikasikan, Universitas Gadjah Mada.
- Baron, R.A. (1991). Motivation in work-settings: reflections on the core of organizational research. *Motivation and Emotion*, 15.

- Bazerman et al. (1997). The impossibility of auditor independence. *Sloan Management Review*, 38 (4).
- Beavois, Jean-Leon, Robert-Vincent Joule & Robert Joule. (1996). *A radical dissonance theory*. USA: Taylor and Francis.
- Belkoui, A. R. (2002). *Behavioral management accounting*. USA: Quorum Books
- Braam, G. J. M., & Nijssen, E. J. (2004). *Performance effects of using the balanced scorecard: A note on the Dutch experience*.
- Cheng et al. (2003). The effect of hurdle rates on the level of escalation of commitment in capital budgeting. *Behavioral Research in Accounting*, 15.
- Cloyd, C. B., & Spilker, C. (1999). The influence of client preferences on tax professionals' search for judicial precedents, subsequent judgments and recommendations. *The Accounting Review*, 74 (3).
- Cuccia, A. D. et al. (1995). The ability of professional standards to mitigate aggressive reporting. *The Accounting Review*, 70 (2).
- Dawson et al. (2006). Don't tell me, i don't want to know: understanding people's reluctance to obtain medical diagnostic information. *Journal of Applied Social Psychology*, 36 (3).
- Dilla, W. N., & Steinbart, P. J. (2005). Relative weighting of common dan unique balanced scorecard measures by knowledgeable decision makers. *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 17, 5 (1).
- Dumaine, B. (1991). The bureaucracy busters. *Fortune June 17*.
- Festinger, Leon. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Gilovich, T. (1991). *How we know what isn't so: the fallibility of human reason in everyday life*. New York: The Free Press.
- Hackenbrack, Karl & Mark W. Nelson. (1996). Auditor's incentives and their application of financial accounting standards. *The Accounting Review*, 71 (1).
- Hirst, M. K., & P. F. Lockett. (1992). The relative effectiveness of different types of feedback in performance evaluation. *Behavioral Research in Accounting Vol 4*.
- Ittner, C. D., Lambert. R. A., & Larcker, D. F. (2003). The structure and performance consequence of equity grants to employees of new economy firms. *Journal of Accounting dan Economics*, 34.
- Ittner, C. D., & Larcker, D. F. (2003). Coming up short on nonfinancial performance measures. *Harvard Business Review*, 81 (11).
- Jehn, K. A. et al. (1999). Why differences make a difference: A field study of diversity, conflict and performance in workgroups. *Administrative Science Quarterly*, 44.
- Jensen, M & E. J. Zajac. (2004). Corporates elites and corporate strategy: how demographic preferences and structural position shape the scope of the firm. *Strategic Management Journal*, 27.
- Kadous et al. (2003). The effect of quality assessment and directional goal commitment on auditors' acceptance of client-preferred accounting methods. *The Accounting Review*, 83.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard-measures that drive performance. *Harvard Business Review*, 70 (1).
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). *Translating strategy into action: The*

- balanced scorecard*. Boston, Massachusetts: Harvard Business School Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2000). Having trouble with your strategy? Then map it. *Harvard Business Review*.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*. Boston, Massachusetts: Harvard Business Publishing Corporation.
- Karlsson, Hanna & Kari Lukka. (2008). The existence and role of formal and informal feedback in organization control. *Management Accounting Research Conference*.
- Kleinmuntz, D. (1985). Cognitive heuristic and feedback in a dynamic decision environment. *Management Science*, 31 (6).
- Kunda, Z. (1990). The case for motivated reasoning. *Psychological Bulletin*, 108 (3).
- Libby et al., (2004). The balanced scorecard: The effect of assurance and process accountability on managerial judgment. *The Accounting Review*, 79 (4).
- Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 75 (3).
- Lipnack, J., & J. Stamps. (1993). *The Team Net Factor*. USA: John Willey and Sons.
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and controlling strategy: An empirical study of effectiveness of the balanced scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13.
- Naranjo-Gil, D. & Hartmann, F. (2006). Management accounting systems, top management heterogeneity and strategic change. *Accounting Organizations and Society*.
- Niven, P. R. (2002). *Balanced scorecard step-by-step: Maximizing performance and maintaining results*. New York: John Wiley & Sons, Inc.
- Roberts et al. (2004). Debiasing balanced scorecard evaluations. *Behavioral Research in Accounting*, 16.
- Schwenk, C., & J.S. Valacich. (1994). Effect's of devil advocacy and dialectical inquiry on individuals versus groups. *Organizational Behavior and Human Decision Processes Vol 59*.
- Shaw, Marvin E & Phillip R Contanzo. (1982). *Theories of social psychology*. New York: McGraw-Hill.
- Smith, K.A et al., (1994). Top management team demography and process: The role of social intergration and communication. *Administrative Science Quartley Vol 39*.
- Taylor, W. B. (2010). The balanced scorecard as a strategy-evaluation tool: The effect of implementation involvement and a causal-chain focus. *The Accounting Review*, 85 (3).
- Vaughan, Graham M & Michael A. Hogg. (2005). *Social psychology*. United Kingdom: Prentice Hall
- Vasile, E. & Croitoru, I. (2010). Brainstorming-evidence collection techniques in the performance audit. *Internal Auditing & Risk Management*.
- Wilks, T. J. (2002). Predecisional distortion of evidence as a consequence of real-time audit review. *The Accounting Review*, 77 (1).
- Wong-On-Wing, B. et al. (2007). Reducing conflict in balanced scorecard evaluations. *Accounting, Organizations and Society*.