

**PENGARUH PARTISIPASI PENETAPAN TUJUAN TERHADAP
GOAL COMMITMENT DENGAN PROCEDURAL FAIRNESS
DAN INTERPERSONAL TRUST SEBAGAI VARIABEL PEMEDIASI**

Yulia Isfani, Ria Nelly Sari dan Al Azhar L

Fakultas Ekonomi Universitas Riau

Email: isfani93.yulia@gmail.com

Abstract: This study aimed to examine (1) the direct effect of goal-setting participation on goal commitment, (2) indirect effect of goal-setting participation on goal commitment with procedural fairness and interpersonal trust as intervening variables. The data for this study was collected by sending a questionnaire via email using the Google Forms. 411 questionnaire are send to middle manager who work of manufacturing companies listed on Indonesia Stock Exchange, and 74 responses are returned and due to incomplete data nine questionnaire were dropped. The hypothesis were tested by using Partial Least Square (PLS)2.0 M3. Seven out of eight hypotheses were accepted. Result of this study proved that (1) goal-setting participation has no significant effect on goal commitment; (2) no direct effect of goal-setting participation on goal commitment; (3) goal-setting participation has indirect effect toward goal commitment through procedural fairness and interpersonal trust as intervening variables.

Keywords: Goal-Setting Participation, Goal Commitment, Procedural Fairness, and Interpersonal Trust

Abstrak: Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) pengaruh langsung partisipasi penetapan tujuan terhadap goal commitment, (2) pengaruh tidak langsung partisipasi penetapan tujuan terhadap goal commitment dengan procedural fairness dan interpersonal trust sebagai variabel intervening. Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan pengiriman kuesioner melalui email menggunakan aplikasi Google Forms. 411 kuesioner yang telah dikirim kepada manajer tingkat menengah yang bekerja di Bursa Efek Indonesia, dan 74 respon kembali dan karena data tidak lengkap sembilan kuesioner tidak digunakan. Pengujian hipotesis dilakukan dengan Partial Least Square (PLS) menggunakan SmartPLS 2.0 M3. Tujuh dari delapan hipotesis dapat diterima. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa (1) partisipasi penetapan tujuan tidak berpengaruh signifikan terhadap goal commitment; (2) tidak ditemukan pengaruh langsung antara partisipasi penetapan tujuan terhadap goal commitment pada middle manager; (3) partisipasi penetapan tujuan berpengaruh tidak langsung terhadap goal commitment melalui procedural fairness dan interpersonal trust sebagai variabel intervening.

Kata kunci: Partisipasi Penetapan Tujuan, Goal Commitment, Procedural Fairness dan Interpersonal Trust.

PENDAHULUAN

Di era globalisasi saat ini, setiap perusahaan harus melakukan serangkaian aktivitas yang diperlukan agar memenangkan persaingan bisnis. Di tengah persaingan tersebut,

setiap perusahaan harus memiliki tujuan organisasi disertai dengan strategi yang baik untuk dapat menyesuaikan diri dengan persaingan yang ada. Pencapaian tujuan organisasi tersebut sangat didukung oleh sumber daya manusia yang berkualitas dan memiliki rasa komitmen yang tinggi terhadap tujuan organisasinya agar dapat melaksanakan strategi dengan baik.

Komitmen karyawan terhadap tujuan, atau biasa disebut dengan *goal commitment*, merupakan sejumlah usaha yang akan digunakan oleh karyawan dalam mencapai suatu tujuan dalam organisasi (Ivancevich, 2007:163). Karyawan yang berkomitmen tinggi pada tujuan organisasi, akan memiliki perilaku positif terhadap organisasinya, mereka akan berusaha untuk mempertahankan keikutsertaannya dalam organisasi (Anugerah *et.al*, 2016). Oleh karena itu, sudah sewajarnya manajemen perusahaan melakukan serangkaian usaha untuk dapat mendorong lahirnya *goal commitment* karyawan dalam organisasinya.

Partisipasi seorang karyawan dalam penetapan tujuan adalah salah satu faktor terpenting yang dapat mendorong komitmen karyawan dalam pencapaian tujuan organisasi. Menurut Griffin dan Elbert (2007: 269) partisipasi penetapan tujuan merupakan pemberian wewenang dalam penetapan tujuan kolaboratif organisasi dari puncak organisasi hingga ke karyawan. Kesempatan yang diberikan kepada individu dalam hal partisipasi tersebut, akan meningkatkan rasa komitmen karyawan terhadap tujuan organisasi (Chong dan Chong, 2002). Hal ini disebabkan karena pada dasarnya ketika seorang individu dilibatkan dalam penetapan tujuan, akan melahirkan keyakinan dalam diri individu bahwa keberadaannya memberikan pengaruh yang besar terhadap pencapaian organisasi.

Sebagai umpan balik, sudah sewajarnya bagi individu atau manajer di dalam perusahaan untuk berupaya melahirkan *goal commitment*. Namun, dalam prakteknya partisipasi penetapan tujuan yang diberikan individu belum bisa menjamin sepenuhnya akan memberikan pengaruh langsung terhadap lahirnya *goal commitment*. Oleh karena itu, untuk dapat melahirkan *goal commitment* di dalam suatu perusahaan, tidak cukup dengan adanya partisipasi dalam penetapan tujuan yang diberikan oleh individu, akan tetapi diharapkan juga adanya keadilan prosedural pada organisasi yang dijalankan.

Procedural fairness merupakan persepsi karyawan akan suatu bentuk keadilan dari semua proses yang diterapkan oleh pihak atasan dalam perusahaan tersebut untuk mengevaluasi kinerja mereka sebagai sarana untuk mengkomunikasikan umpan balik kinerja dan untuk menentukan *reward* yang mereka terima (McFarlin dan Sweeny, 1992). Di samping itu, menurut Lavelle *et.al* (2009) ketika individu merasa bahwa keputusan telah didasarkan pada proses yang adil, mereka akan meningkatkan komitmen terhadap tujuan, karena mereka percaya bahwa hasil keputusan ini sejalan dengan kepentingan diri mereka sendiri.

Karyawan yang merasakan keadilan dalam proses evaluasi kinerja cenderung memberikan sikap positif dan akan meningkatkan rasa kepercayaan pada atasan. Kepercayaan pada atasan merupakan suatu dorongan kepada manajemen puncak dalam membangun hubungan baik secara konsisten dengan karyawan dengan cara mengambil inisiatif melakukan kebaikan bagi karyawan (Muldjono dan Sudjatmiko, 2007:251). Ketika karyawan memiliki kepercayaan pada atasannya, relasi dan komunikasi di antara mereka akan semakin baik. Karyawan menjadi lebih senang dan nyaman untuk bekerja dengan atasannya. Atasan juga lebih sering berpartisipasi terhadap karyawan dengan adanya hubungan baik tersebut, sehingga dapat mempengaruhi kualitas pengambilan

keputusan (Lau dan Sholihin, 2005). Dengan demikian, kepercayaan akan memberikan asumsi positif terhadap atasan, karena kepentingan bawahan dapat dipenuhi. Sebagai umpan balik, individu khususnya bawahan dalam organisasi akan meningkatkan komitmen terhadap tujuan.

Lau dan Tan (2006) dalam konteks penganggaran, melakukan penelitian terhadap manajer pada industri manufaktur di Singapura, mereka menemukan bahwa keadilan prosedural dan *interpersonal trust* bersama-sama memiliki efek mediasi penuh pada hubungan antara partisipasi dan *job tension*. Namun tidak jelas apakah efek mediasi tersebut juga bisa digeneralisasikan pada sektor dan negara yang berbeda. Sholihin *et.al* (2011) meneliti dengan menggunakan sampel organisasi jasa keuangan di Inggris yang mengungkapkan bahwa *goal commitment* dapat ditingkatkan ketika individu mulai dilibatkan untuk berpartisipasi dalam menetapkan tujuan secara keseluruhan, *procedural fairness*, dan *interpersonal trust* dalam organisasi.

Penelitian ini merupakan replikasi dari penelitian yang dilakukan oleh Sholihin *et.al* (2011), namun dengan objek penelitian yang berbeda. Penelitian ini dilakukan pada manajer tingkat menengah di perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Perusahaan manufaktur menjadi kunci pertumbuhan ekonomi di Indonesia. Ketika kontribusi manufaktur terhadap produk domestik bruto (PDB) hampir 30%, pertumbuhan ekonomi bisa tumbuh 8%. Pascakrisis (1998) terjadi deindustrialisasi dan kontribusi manufaktur menurun jauh. Sehingga akan sulit bagi Indonesia untuk mempercepat pertumbuhan ekonomi menjadi di atas 6% (Inda, 2014). Menurut data Badan Pusat Statistik (BPS) pada tahun 2014 secara tahunan, kinerja industri manufaktur besar sedang (IBS) sudah mulai membaik disebabkan oleh meningkatnya produksi. Namun diperkirakan hanya 30% pelaku industri yang siap bersaing dalam Masyarakat Ekonomi ASEAN (MEA) tahun 2015 mendatang (Elisa, 2014). Hal ini disebabkan terdapat beberapa faktor penghambat proses produksi seperti ketersediaan listrik, sistem *supply chain* dan logistik yang tidak efisien. Faktor penghambat tersebut bisa diperbaiki asalkan dibarengi dengan peningkatan produktivitas sumber daya manusia (Elisa, 2014).

Setiap organisasi membutuhkan sumber daya manusia yang berkomitmen tinggi terhadap tujuan untuk menghadapi persaingan bisnis (Jafri, 2010). Choonga *et.al* (2012) mengemukakan manajer dan karyawan yang berkomitmen untuk organisasi mereka akan memiliki keinginan yang kuat untuk tetap menjadi anggota organisasi tertentu dan akan bersedia untuk menempatkan upaya besar dalam pekerjaan mereka untuk mencapai *goal commitment* dalam perusahaan. Oleh karena itu penting bagi manajemen perusahaan untuk mengetahui faktor apa saja yang dapat menumbuhkan dan meningkatkan *goal commitment* karyawannya. Peneliti berharap hasil dari penelitian ini dapat memberikan kontribusi saran kepada perusahaan-perusahaan untuk dapat lebih memperhatikan *goal commitment* karyawannya dan faktor apa saja yang dapat memotivasi karyawan.

KAJIN TEORI

Akuntansi Keperilakuan. Akuntansi keperilakuan merupakan bagian dari disiplin ilmu akuntansi yang mengkaji hubungan antara perilaku manusia dan sistem akuntansi, serta dimensi keperilakuan dari organisasi di mana manusia dan sistem akuntansi itu berada dan diakui keberadaannya. Akuntansi adalah informasi, atau lebih tepatnya sistem informasi akuntansi. Keberhasilan suatu sistem informasi akuntansi tidak lepas dari perilaku manusia

selaku pemakai dan memberikan responnya. Perkembangan akuntansi pun tak lepas dari perilaku. Mendesaknya kebutuhan akuntansi dan pentingnya peranan manusia (akuntan dan auditor) dalam bidang akuntansi, maka dengan mengadopsi bidang-bidang ilmu lainnya, seperti ilmu psikologi khususnya psikologi kognitif, antropologi dan sosial, lahirlah akuntansi keperilakuan.

Banyak bukti empiris yang dihasilkan oleh para peneliti yang ikut memperkuat bidang akuntansi keperilakuan. Dua jurnal terkenal, yaitu *Behavioral Research in Accounting* (BRIA) dan *Auditing : A Journal of Practice & Theory*, sangat mempengaruhi perkembangan akuntansi keperilakuan sampai saat ini (Suartana, 2010:1). Akuntansi keperilakuan merupakan cabang ilmu akuntansi yang mempelajari hubungan antara perilaku manusia dengan sistem informasi akuntansi. Istilah informasi akuntansi yang dimaksud di sini dalam arti luas meliputi seluruh desain alat pengendalian manajemen yang meliputi sistem pengendalian, sistem penganggaran, desain akuntansi pertanggungjawaban, desain organisasi seperti desentralisasi atau sentralisasi, desain kolektibilitas biaya, penilaian kinerja, serta laporan keuangan (Suartana, 2010:2).

Goal Commitment. Secara umum, Ivancevich (2007:163) menyatakan *goal commitment* merupakan sejumlah usaha yang akan digunakan dalam mencapai suatu tujuan. Solihin *et.al*(2011) mendefinisikan *goal commitment* merupakan keterikatan atau determinan dan keinginan seseorang untuk berusaha mencapai suatu tujuan. Manajer yang memiliki komitmen yang tinggi pada tujuan, akan memiliki perilaku positif pada organisasinya. Pada saat mengidentifikasi dirinya pada organisasi, mereka akan berusaha untuk mempertahankan keikutsertaannya dalam organisasi tersebut (Lavelle *et.al*, 2009).

Locke dan Latham (1990) mengungkapkan beberapa penelitian telah menunjukkan bahwa kinerja yang baik di dalam perusahaan tidak hanya tercipta dari sisi pencapaian keuangan saja, namun juga dilandasi dengan adanya serangkaian usaha dalam memberikan kepercayaan dan keadilan prosedural yang mendorong lahirnya *goal commitment* di dalam suatu organisasi bisnis atau perusahaan. Ketika hal tersebut telah diterapkan dalam organisasi, hal ini akan menyebabkan *goal commitment* seorang manajer dalam jangka panjang akan mengarah pada serangkaian tindakan, usaha dan motivasi individu untuk mengembangkan strategi dalam menggapai tujuan.

Partisipasi Penetapan Tujuan. *Goal setting theory* merupakan proses kognitif membangun tujuan dan merupakan determinan perilaku, sekaligus akar dari penelitian psikologi dan teori manajemen. *Goal theory* adalah untuk mengatur kemungkinan bahwa individu bersedia melahirkan niat dan tindakan, dan kinerja seseorang dapat dipengaruhi ketika melaksanakan niatnya (Ivancevich 2007:162).

Goal setting theory yang dimaksud tidak hanya berbicara pada penetapan tujuan keuangan saja, namun juga termasuk di dalamnya penetapan tujuan non-keuangan. Tindakan-tindakan non-keuangan yang dimaksud meliputi pelanggan, proses bisnis internal seperti adanya inovasi, serta pembelajaran dan pertumbuhan. Partisipasi penetapan tujuan merupakan keikutsertaan manajer dalam menetapkan tujuan kinerja yang diukur dalam hal keuangan dan non-keuangan (Sholihin *et.al*, 2011). Griffin dan Elbert (2007: 269) menyatakan partisipasi penetapan tujuan merupakan pemberian wewenang dalam penetapan tujuan kolaboratif yang meluas dari puncak organisasi hingga ke dasar. Seperti halnya, bawahan yang berkontribusi dalam tujuan jangka panjang dalam pengembangan

produk dan inovasi, kemudian kinerja bawahan tersebut akan dievaluasi oleh keberhasilan kegiatan tersebut.

Procedural Fairness (Keadilan Prosedural). Teori keadilan menjelaskan bagaimana persepsi seseorang mengenai seberapa adil mereka diperlakukan dalam transaksi sosial di tempat kerja (misalkan jumlah kenaikan gaji tahun ini, seberapa baik supervisor memperlakukan mereka, dan lain-lain) dapat mempengaruhi motivasi mereka. Inti keadilan adalah bahwa karyawan membandingkan usaha dan penghargaan yang mereka terima dengan orang lain dalam situasi kerja yang serupa. Teori motivasi ini didasarkan pada asumsi bahwa individu termotivasi oleh keinginan untuk diperlakukan secara sama di tempat kerja. Individu bekerja untuk memperoleh penghargaan dari organisasi (Ivancevich, 2007:159). Keadilan muncul ketika karyawan mempersepsikan bahwa rasio dari input mereka (usaha) terhadap hasil mereka (penghargaan) sama dengan rasio pada karyawan yang lain. Ketidakadilan muncul ketika rasio tersebut tidak sama; rasio input dan hasil seorang individu dapat lebih besar atau kurang dari milik orang lain (Ivancevich, 2007:159-160).

Keadilan prosedural adalah pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan dalam proses yang digunakan oleh organisasi untuk tiba pada keputusan seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan (Ivancevich, 2007:161). Sedangkan Robbins dan Judge (2008:250) mendefinisikan keadilan prosedural yaitu keadilan yang dirasa dari proses yang digunakan untuk menentukan distribusi penghargaan.

Untuk menilai suatu *procedural fairness*, maka Kozlowski (2012:528) mengidentifikasi empat kriteria lebih lanjut yang dapat mempengaruhi persepsi akan sebuah keadilan. Kriteria tersebut adalah konsistensi atau kesesuaian; penekanan terhadap bias; akurasi informasi yang menjadi dasar suatu keputusan; dan kesepakatan terhadap standar etika personal dan moralitas. Empat kriteria tambahan ini, menjadi dasar sebuah *procedural fairness*. Misalkan, pihak bawahan yang diijinkan untuk berpartisipasi dalam permasalahan perusahaan yang diterapkan secara tidak konsisten, maka perusahaan akan kekurangan alat untuk mengumpulkan informasi yang akurat atau tidak memiliki spesifikasi untuk mengoreksi keputusan yang salah. Hal tersebut dikarenakan *procedural fairness* dapat diartikan sebagai keadilan yang didasarkan pada prosedur yang wajar tanpa adanya rekayasa atau pun manipulasi dalam proses (Bertens, 2009:102).

Interpersonal Trust. Menurut Muldiono dan Sudjatmiko (2007:251) konsep *interpersonal trust* didefinisikan sebagai suatu dorongan kepada manajemen puncak dalam membangun hubungan baik secara konsisten dengan pihak lain dengan cara mengambil inisiatif melakukan kebaikan bagi pihak lain. Kata kunci dari *interpersonal trust* tersebut adalah berikan kebaikan terlebih dahulu sebelum meminta dan lakukan hal tersebut dengan tulus.

Kepercayaan antara atasan dengan bawahan dapat dibangkitkan dari hubungan interpersonal yang didasarkan kepada hal-hal terkait, seperti tingkat kehandalan, kepercayaan diri, keamanan kepercayaan, serta motif dan niat yang berkaitan dengan status dan minat karir bawahan dalam organisasi yang percaya dapat melakukan sinkronisasi, saling membantu, dan bekerja bersama – sama (Hartmann dan Slapnicar, 2009). Kepercayaan bawahan pada atasan, khususnya selama masa ketidakpastian memungkinkan akan memberikan pengaruh keterlibatan individu dalam organisasi.

Menurut Lau dan Oger (2012) bawahan mengharapkan adanya keadilan dalam proses yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja mereka, jika proses ini dianggap adil, mereka cenderung memberikan sikap yang baik dan menguntungkan terhadap atasan sehingga menumbuhkan rasa kepercayaan terhadap atasan.

Semangat yang diberikan atasan kepada bawahan yang aktif dalam partisipasi penetapan tujuan kinerja dapat meningkatkan kepercayaan bawahan, karena mereka secara tidak langsung memiliki kontrol dan keterlibatan dalam organisasi (Akbar dan Irwandi, 2014). Artinya, jika tingkat kepercayaan terhadap manajer senior tinggi, manajer pada tingkat yang lebih rendah mengharapkan adanya keputusan bisnis yang bijak, sehingga membuat organisasi lebih stabil. Hal ini, akan meningkatkan komitmen mereka satu sama lain, dalam jangka panjang berpengaruh kepada aspek kepercayaan antara atasan dengan bawahan di dalam organisasi. Ketika seseorang merasa percaya dengan prosedur yang ada, secara otomatis akan melahirkan komitmen terhadap tujuan organisasi secara keseluruhan.

Partisipasi Penetapan Tujuan dan *Goal Commitment*. Partisipasi penetapan tujuan merupakan keikutsertaan manajer dalam menetapkan tujuan kinerja yang diukur dalam hal keuangan dan non-keuangan (Sholihin *et.al*, 2011). Sedangkan *goal commitment* merupakan sejumlah usaha yang akan digunakan dalam mencapai suatu tujuan (Ivancevich, 2007:163). Untuk dapat memperkuat lahirnya *goal commitment* di dalam organisasi, manajemen memberikan peluang kepada individu untuk memberikan kontribusi yang besar, tidak sekedar dalam hal terkait partisipasi anggaran. Kesempatan yang diberikan kepada individu dalam hal partisipasi tersebut, akan menimbulkan komitmen seorang karyawan terhadap tujuan (Chong dan Chong, 2002). Hal ini disebabkan karena pada dasarnya ketika seorang individu dilibatkan dalam partisipasi penetapan tujuan secara keseluruhan, akan melahirkan keyakinan dalam diri individu tersebut bahwa keberadaannya memberikan pengaruh yang besar terhadap pencapaian organisasi bisnis atau perusahaan. Sebagai umpan balik, individu atau manajer di dalam perusahaan akan memiliki *goal commitment*. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₁ : Partisipasi penetapan tujuan berpengaruh positif terhadap *goal commitment*

Partisipasi Penetapan Tujuan dan *Procedural Fairness*. *Procedural fairness* adalah pertimbangan yang dibuat oleh karyawan mengenai keadilan yang dipersepsikan dalam proses yang digunakan oleh organisasi untuk tiba pada keputusan seperti siapa yang menerima promosi, berapa kenaikan gaji yang akan diberikan, dan bagaimana pembayaran bonus akan dialokasikan (Ivancevich, 2007:161). Ketika aturan prosedural yang diterapkan di dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan, maka individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya *procedural fairness*. Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar, maka individu akan mempersepsikan adanya ketidakadilan. Keyakinan adanya *prosedural fairness* yang diterapkan oleh atasan, akan muncul ketika bawahan mulai terlibat dalam hal partisipasi penetapan tujuan.

Akbar (2014) menyimpulkan secara empiris bahwa partisipasi berpengaruh positif terhadap *procedural fairness*. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₂ : Partisipasi penetapan tujuan berpengaruh positif terhadap *procedural fairness*

Procedural Fairness dan Goal Commitment. Individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya *procedural fairness* manakala aturan prosedural yang ada dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila keadilan prosedural dalam organisasi itu dilanggar, maka individu akan mempersepsikan adanya ketidakadilan. Bakhshi *et.al* (2009) menyatakan bahwa bawahan yang merasa diperlakukan secara adil oleh atasannya cenderung untuk mengembangkan dan memelihara hubungan komunal dengan perusahaan, selain itu mereka kemungkinan besar memiliki komitmen pada tujuan yang besar dibandingkan ketika mereka merasa diperlakukan tidak adil.

Beberapa penelitian telah menunjukkan kinerja yang baik di dalam perusahaantidak hanya tercipta dari sisi pencapaian keuangan saja, namun juga dibarengi dengan adanya serangkaian usaha dalam memberikan kepercayaan dan *procedural fairness* yang mendorong lahirnya *goal commitment* di dalam suatu organisasi bisnis atau perusahaan (Lock dan Latham, 1990). Penelitian sebelumnya seperti yang telah dilakukan oleh Maiga dan Jacob (2007) dan Sholihin *et.al* (2011) menemukan bahwa keadilan prosedural dapat meningkatkan *goal commitment* di dalam perusahaan. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₃ : *Procedural fairness* berpengaruh positif terhadap *goal commitment*

Partisipasi Penetapan Tujuan dan Interpersonal Trust. *Interpersonal trust* merupakan suatu dorongan kepada manajemen puncak dalam membangun hubungan baik secara konsisten dengan pihak lain dengan cara mengambil inisiatif melakukan kebaikan bagi pihak lain (Muldjono dan Sudjatmiko, 2007:251). Semangat yang diberikan atasan kepada bawahan yang aktif dalam partisipasi penetapan tujuan kinerja, dapat meningkatkan kepercayaan bawahan, karena mereka secara tidak langsung memiliki kontrol dan keterlibatan dalam organisasi (Akbar dan Irwandi, 2014).

Lau dan Tan (2006), Chong dan Ferdiansah (2011), dan Sholihin *et.al* (2011) menemukan bahwa partisipasi secara positif mempengaruhi *interpersonal trust*. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₄ : Partisipasi penetapan tujuan berpengaruh positif terhadap *interpersonal trust*

Interpersonal Trust dan Goal Commitment. Sholihin *et.al* (2011) mengkonsepkan kepercayaan sebagai *interpersonal trust*. Kepercayaan karyawan yang tinggi terhadap atasan mungkin akan menimbulkan sikap yang menguntungkan terhadap organisasi, yang akan menyebabkan adanya keterikatan bawahan dalam organisasi dan akan berdampak kepada lahirnya komitmen yang tinggi (Lau *et.al*, 2008). Dengan demikian, kepercayaan akan memberikan asumsi positif terhadap atasan, karena kepentingan bawahan dapat dipenuhi. Sebagai umpan balik, individu khususnya bawahan dalam organisasi akan meningkatkan komitmen terhadap tujuan.

Maiga dan Jacob (2007) pada penelitiannya dalam konteks penganggaran, menemukan bahwa kepercayaan kepada atasan berpengaruh positif terhadap *goal commitment*. Sedangkan Sholihin *et.al* (2011) dalam konteks yang lebih luas, juga menemukan bahwa terdapat hubungan positif dan signifikan antara *interpersonal trust* dan *goal commitment*. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₅ : *Interpersonal trust* berhubungan positif terhadap *goal commitment*.

Procedural fairness dan Interpersonal Trust. Bawahan saat ini lebih sadar akan keadilan dan kesetaraan di tempat kerja (Lau dan Moser, 20018). Menurut Lau dan Oger (2012) bawahan mengharapkan adanya keadilan dalam proses yang digunakan untuk mengevaluasi kinerja mereka, jika proses ini dianggap adil, mereka cenderung memberikan sikap yang baik dan menguntungkan terhadap atasan sehingga menumbuhkan rasa kepercayaan terhadap atasan. Sehingga apa yang diharapkan oleh atasan akan sejalan dengan apa yang diharapkan oleh bawahan. Sebagai konsekuensinya dengan adanya kepercayaan tersebut, akan membantu atasan dalam menentukan arah dan proses pembuatan keputusan.

Uraian di atas didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lau *et.al*(2008) dan Sholihin dan Pike (2010) yang menemukan bahwa *procedural fairness* berpengaruh positif terhadap kepercayaan. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₆: *Procedural fairness* berpengaruh positif terhadap *interpersonal trust*.

Partisipasi Penetapan Tujuan, Interpersonal Trust dan Goal Commitment. Ketika adanya partisipasi penetapan tujuan yang diberikan oleh individu, hal tersebut akan mendorong lahirnya kepercayaan di dalam suatu organisasi. Semangat yang diberikan atasan kepada bawahan yang aktif dalam partisipasi penetapan tujuan, dapat meningkatkan kepercayaan bawahan, karena mereka secara tidak langsung memiliki kontrol dan keterlibatan dalam organisasi (Akbar dan Irwandi, 2014). Lau dan Tan (2006), Chong dan Ferdiansah (2011), dan Sholihin *et.al* (2011) menemukan bahwa partisipasi secara positif dan mempengaruhi *interpersonal trust*. Tingkat kepercayaan yang tinggi terhadap atasan, mungkin akan diterjemahkan oleh bawahan ke dalam sikap yang akan menguntungkan organisasi. Hal ini menyebabkan adanya keterikatan bawahan dalam organisasi dan akan berdampak kepada lahirnya komitmen yang tinggi (Lau *et.al*, 2008).

Maiga dan Jacob (2007) dalam penelitiannya menemukan bahwa kepercayaan kepada atasan berpengaruh positif terhadap *goal commitment*. Dengan adanya *interpersonal trust* diharapkan akan melahirkan keyakinan untuk saling berbagi informasi yang lengkap dan terbuka dalam proses partisipasi penetapan tujuan. Hal ini memungkinkan bahwa *interpersonal trust* telah menjadi mediasi dalam partisipasi penetapan tujuan terhadap *goal commitment* Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H₇: Partisipasi penetapan tujuan berpengaruh positif terhadap *goal commitment* melalui *interpersonal trust*.

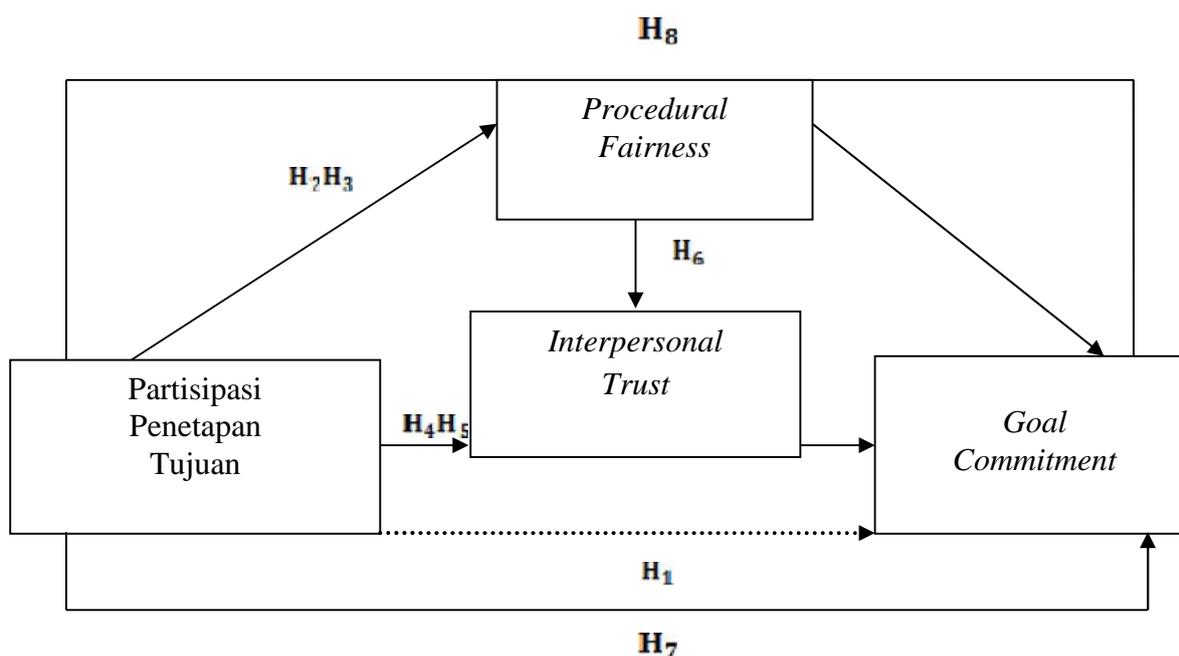
Partisipasi Penetapan Tujuan, Procedural Fairness dan Goal Commitment. Ketika aturan prosedur yang diterapkan di dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan, maka individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya *procedural fairness*. Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar, maka individu akan mempersepsikan adanya ketidakadilan. Keyakinan adanya *procedural fairness* yang diterapkan oleh atasan, akan muncul ketika bawahan mulai terlibat dalam hal partisipasi penetapan tujuan. Oleh karena itu, Irwandi dan Akbar (2014) dalam penelitiannya menyimpulkan secara empiris bahwa partisipasi berpengaruh positif terhadap *procedural fairness*.

Ketika individu merasa bahwa keputusan telah didasarkan pada proses yang adil, mereka menjadi lebih mungkin untuk berkomitmen terhadap tujuan (Levelle *et.al*, 2009).

Penelitian sebelumnya seperti yang telah dilakukan oleh Maiga dan Jacob (2007) dan Sholihin *et.al* (2011) menemukan bahwa keadilan prosedural dapat meningkatkan *goal commitment* di dalam perusahaan. Hal ini memungkinkan bahwa *procedural fairness* memediasi hubungan partisipasi penetapan tujuan terhadap *goal commitment*. Berdasarkan hal tersebut, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H₈: Partisipasi penetapan tujuan berpengaruh positif terhadap *goal commitment* melalui *procedural fairness*.

Model yang digunakan dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1.



Gambar 1. Model Penelitian

METODE

Populasi dan Sampel Penelitian. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer tingkat menengah (*middle manager*) pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di Bursa Efek Indonesia. Berdasarkan data yang diperoleh dari kantor cabang Bursa Efek Indonesia di Pekanbaru, data terakhir jumlah perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI berjumlah 137 perusahaan. Jumlah manajer tingkat menengah pada perusahaan manufaktur yang terdaftar di BEI tidak diketahui dengan pasti. Oleh karena itu, peneliti mengambil 3 orang manajer tingkat menengah melalui *Corporate Secretary* sebagai responden penelitian. Dengan demikian, sampel dalam penelitian ini berjumlah 411 orang. Dari 74 kuesioner yang kembali, hanya 65 kuesioner yang bisa diolah.

Jenis dan Sumber Data. Data dalam penelitian ini menggunakan data primer yang dikumpulkan dengan mengirimkan kuesioner kepada responden. Kuesioner dikirimkan kepada responden melalui *Corporate Secretary* via email, yaitu dengan menggunakan sistem aplikasi *Google Forms*, yang kemudian akan diteruskan kepada masing-masing tiga

orang manajer. Pengiriman kuesioner dimulai pada bulan April sampai dengan Juli 2015. Pengiriman kuesioner ke setiap perusahaan dilakukan sebanyak tiga kali, di mana pengiriman kedua dan ketiga sebagai *follow up*, agar mendapatkan respon rate yang baik.

Operasionalisasi Variabel. Variabel Dependen. Goal Commitment (GC). *Goal commitment* didefinisikan sebagai sejumlah usaha yang akan digunakan dalam mencapai suatu tujuan (Ivancevich, 2007:163). *Goal commitment* dalam penelitian ini direfleksikan ke dalam tiga indikator yaitu komitmen dalam memperjuangkan tujuan kinerja, komitmen dalam mengemban banyak penugasan, dan komitmen dalam mencapai tujuan kinerja. Ketiga indikator ini diukur berdasarkan pernyataan yang digunakan oleh Hollenbeck, William, dan Klain (1989).

Terdapat tiga item pernyataan yang digunakan untuk mengukur *goal commitment*. Satu item pernyataan untuk mengukur komitmen dalam memperjuangkan tujuan kinerja, satu item pernyataan untuk mengukur komitmen dalam mengemban banyak penugasan, dan satu item pernyataan untuk mengukur komitmen dalam mencapai tujuan kinerja. Semua item pernyataan diukur dengan menggunakan 1-7 poin skala *likert*.

Variabel Independen. Partisipasi Penetapan Tujuan (PPT). Griffin dan Elbert (2007: 269) menyatakan partisipasi penetapan tujuan merupakan pemberian wewenang dalam penetapan tujuan kolaboratif yang meluas dari puncak organisasi hingga ke dasar. Partisipasi penetapan tujuan dalam penelitian ini direfleksikan ke dalam dua indikator yaitu keterlibatan dalam penetapan tujuan kinerja organisasi dan keterlibatan yang besar dalam penetapan tujuan dan sasaran organisasi. Kedua indikator ini diukur berdasarkan pernyataan yang digunakan Locke dan Latham (1984); Locke dan Latham (1990); dan Milani (1975).

Terdapat dua item pernyataan yang digunakan untuk mengukur partisipasi penetapan tujuan. Satu item pernyataan untuk mengukur keterlibatan dalam penetapan tujuan kinerja organisasi, dan satu item pernyataan untuk mengukur keterlibatan yang besar dalam penetapan tujuan dan sasaran organisasi. Semua item pernyataan diukur dengan menggunakan 1-7 poin skala *likert*.

Variabel Intervening. Procedural fairness (PF). *Procedural Fairness* atau keadilan prosedur merupakan keadilan yang didasarkan pada prosedur yang wajar tanpa adanya rekayasa atau pun manipulasi dalam proses bisnis (Bertens, 2009:102). *Procedural fairness* dalam penelitian ini direfleksikan ke dalam empat indikator yaitu adanya keadilan dalam evaluasi atau penilaian kinerja, adanya keadilan dalam mengkomunikasikan umpan balik kinerja, adanya keadilan dalam peningkatan gaji yang diterima, dan adanya keadilan dalam promosi atau kenaikan jabatan. Keempat indikator ini diukur berdasarkan pernyataan yang digunakan oleh McFarlin dan Sweeney (1992).

Terdapat 4 item pernyataan yang digunakan untuk mengukur *procedural fairness*. Satu item pernyataan untuk mengukur adanya keadilan dalam evaluasi atau penilaian kinerja, satu item pernyataan untuk mengukur adanya keadilan dalam mengkomunikasikan umpan balik kinerja, satu item pernyataan untuk mengukur adanya keadilan dalam peningkatan gaji yang diterima, dan satu item pernyataan untuk mengukur adanya keadilan dalam promosi atau kenaikan jabatan. Semua item pernyataan diukur dengan menggunakan 1-7 poin skala *likert*.

Interpersonal Trust (IT). *Interpersonal trust* merupakan suatu dorongan kepada manajemen puncak dalam membangun hubungan baik secara konsisten dengan pihak lain dengan cara mengambil inisiatif melakukan kebaikan bagi pihak lain (Muldjono dan Sudjatmiko 2007:251) *Interpersonal trust* dalam penelitian ini direfleksikan ke dalam empat indikator yaitu kepercayaan terkait peluang keuntungan, kepercayaan dalam mendiskusikan kesulitan, kepercayaan terkait informasi penuh dan terus terang, dan kepercayaan terkait keputusan atasan. Keempat indikator ini diukur berdasarkan pernyataan yang digunakan oleh Hoopwood (1972); Otley (1978); Ross(1994); Lau dan Buckland (2001); dan Lau dan Tan (2006).

Terdapat empat item pernyataan yang digunakan untuk mengukur *procedural fairness*. Satu item pernyataan untuk mengukur kepercayaan terkait peluang keuntungan, satu item pernyataan untuk mengukur adanya kepercayaan dalam mendiskusikan kesulitan, satu item pernyataan untuk mengukur kepercayaan terkait informasi penuh dan terus terang, dan satu item pernyataan untuk mengukur kepercayaan terkait keputusan atasan. Semua item pernyataan diukur dengan menggunakan 1-7 poin skala *likert*.

Ringkasan dari definisi operasional di atas, dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1. Operasionalisasi Variabel

Definisi Operasional Varibel Penelitian (Sumber)	Indikator (Sumber)	Pernyataan	Skala
<p><i>Goal Commitment</i> merupakan jumlah usaha yang akan digunakan dalam mencapai suatu tujuan.</p> <p style="text-align: right;">Ivancevich (2007:163)</p>	<p>1. Komitmen dalam memperjuangkan kinerja</p> <p>2. Komitmen dalam mengemban banyak penugasan</p> <p>3. Komitmen dalam mencapai tujuan kinerja</p> <p style="text-align: center;">(Hollenbeck, William, dan Klain (1989))</p>	<p>1. Saya pikir tujuan kinerja merupakan suatu tujuan yang baik untuk diperjuangkan.</p> <p>2. Saya bersedia menerima banyak penugasan demi mencapai tujuan kinerja.</p> <p>3. Saya sangat berkomitmen untuk mencapai tujuan kinerja.</p>	<i>Likert</i>
<p>Partisipasi Penetapan Tujuan merupakan pemberian wewenang dalam penetapan tujuan kolaboratif yang meluas dari puncak organisasi hingga ke dasar</p> <p style="text-align: right;">(Griffin & Elbert, 2007:269)</p>	<p>1. Keterlibatan dalam penetapan tujuan kinerja organisasi</p> <p>2. Keterlibatan yang besar dalam penetapan tujuan dan sasaran organisasi</p> <p style="text-align: center;">(Locke & Latham (1984) ; Locke & Latham (1990)); Milani (1975)</p>	<p>1. Di dalam perusahaan ini, pihak atasan membolehkan saya untuk berpartisipasi dalam penetapan tujuan kinerja organisasi</p> <p>2. Di dalam perusahaan ini, saya benar-benar dilibatkan dalam penetapan tujuan dan sasaran organisasi.</p>	<i>Likert</i>
<p><i>Procedural Fairness</i> merupakan keadilan yang didasarkan pada prosedur yang wajar tanpa adanya</p>	<p>1. Adanya keadilan dalam evaluasi atau penilaian kinerja</p> <p>2. Adanya keadilan dalam</p>	<p>1. Keadilan prosedural diterapkan dalam tahap evaluasi kinerja</p> <p>2. Keadilan prosedural</p>	<i>Likert</i>

<p>rekayasa atau pun manipulasi dalam proses bisnis</p> <p style="text-align: center;">(Bertens, 2009:102)</p>	<p>mengkomunikasikan umpan balik kinerja</p> <p>3. Adanya keadilan dalam peningkatan gaji yang diterima</p> <p>4. Adanya keadilan dalam promosi atau kenaikan jabatan</p> <p style="text-align: center;">(McFarlin dan Sweeney (1992))</p>	<p>diterapkan dalam mengkomunikasikan umpan balik kinerja</p> <p>3. Keadilan prosedural diterapkan dalam peningkatan gaji yang diterima</p> <p>4. Keadilan prosedural diterapkan dalam promosi atau kenaikan jabatan</p>	
<p><i>Interpersonal Trust</i> merupakan dorongan kepada manajemen puncak dalam membangun hubungan baik secara konsisten dengan pihak lain dengan cara mengambil inisiatif melakukan kebaikan kepada pihak lain (bawahan).</p> <p style="text-align: center;">(Moeljono & Sudjatmiko, 2007:251)</p>	<p>1. Kepercayaan terkait peluang keuntungan</p> <p>2. Kepercayaan dalam mendiskusikan kesulitan</p> <p>3. Kepercayaan terkait informasi penuh dan terus terang</p> <p>4. Kepercayaan terkait keputusan atasan</p> <p style="text-align: center;">(Hoopwood (1972; Otley (1978); Ross(1994); Lau dan Buckland (2001); Lau dan Sholihin (2005); Lau dan Tan (2006))</p>	<p>1. Atasan saya mengambil peluang keuntungan melebihi kepentingan saya.</p> <p>2. Saya merasa bebas untuk mendiskusikan masalah dan kesulitan tanpa membahayakan posisi saya dalam perusahaan.</p> <p>3. Saya merasa percaya diri bahwa atasan saya tetap memberikan informasi penuh dan terus terang.</p> <p>4. Adanya keputusan dari atasan saya yang bertentangan dengan kepentingan mereka, dibenarkan dengan adanya pertimbangan lain.</p>	<p><i>Likert</i></p>

Teknik Analisis Data. Teknik analisis data dalam penelitian ini dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square (PLS)* dengan software *SmartPLS* Versi 2.0M3. PLS adalah model persamaan *Structural Equation Model (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi seperti jumlah sampel yang tidak harus besar, potensi distribusi variabel harus normal, dan penggunaan indikator formatif dan refleksif membuat PLS lebih sesuai untuk dipilih (Latan dan Ghazali, 2012:77).

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari 65 responden yang memberikan respon, diketahui bahwa 40 orang responden berjenis kelamin laki-laki (54,1%) dan 34 orang (45,9%) responden berjenis kelamin

perempuan. 63,51% (47 orang) responden mempunyai latar pendidikan S1 dan sebanyak 36,49% (27 orang) responden dengan latar pendidikan S2. (Lihat tabel 2)

Tabel 2. Demografi Responden

Kriteria	Frekuensi	Persentase
Bidang usaha		
) Semen	2	2,7%
) Keramik, Porselen dan Kaca	4	5,4%
) Logam dan sejenisnya	7	9,5%
) Kimia	4	5,4%
) Plastik dan Kemasan	6	8,1%
) Pakan Ternak	2	2,7%
) Kayu dan Pengolahannya	4	5,4%
) Pulp dan Kertas	4	5,4%
) Otomotif fan Komponen	6	8,1%
) Tekstil dan Garmen	2	2,7%
) Alas Kaki	4	5,4%
) Kabel	2	2,7%
) Elektronika	5	6,8%
) Makanan dan Minuman	10	13,5%
) Rokok	5	6,8%
) Farmasi	4	5,4%
) Kosmetik dan Barang Keperluan RT	1	1,4%
) Peralatan Rumah Tangga	2	2,7%
Jenis Kelamin		
) Laki-Laki	40	54,1%
) Perempuan	34	45,9%
Tingkat Pendidikan		
) S1	47	63,51%
) S2	27	36,49%
Jabatan di Perusahaan		
) Manajer Keuangan	12	16,2%
) Manajer Produksi	10	13,5%
) Manajer Pemasaran	21	28,4%
) Manajer SDM	13	17,6%
) Manajer Administrasi	9	12,2%
) Lainnya : <i>Corporate Secretary</i>	9	12,2%

Sumber : data diolah, 2015

Tabel 3. menggambarkan tentang total jawaban responden untuk masing-masing variabel penelitian.

Tabel 3. Statistik Deskriptif

Variabel	N	Minimum	Maximum	Mean	Median	Standar deviasi
Partisipasi Penetapan Tujuan	65	5	14	9.62	10.00	1.901
<i>Procedural Fairness</i>	65	19	28	25.29	26.00	1.090
<i>Interpersonal Trust</i>	65	16	28	22.85	23.00	2.694
<i>Goal Commitment</i>	65	12	21	18.32	18.00	1.830

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Pengujian Hipotesis. Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* (PLS). Pendekatan *Partial Least Square* dilakukan dengan dua tahap, pertama melihat outer model dan kedua melihat inner model. Outer model dinilai melalui *Convergent Validity*, *Discriminant Validity* dan *Composite Reliability*. *Convergent validity* dari model pengukuran dengan reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *itemscore/component score* yang diestimasi dengan *software* PLS. Ukuran reflektif individual dikatakan tinggi jika berkorelasi lebih dari 0,70 dengan konstruk yang diukur (Anugerah *et.al*, 2016). Dalam penelitian ini digunakan batas *loading factor* sebesar 0,50. Hasil pengujian *convergent validity* dapat dilihat pada Tabel 4. Nilai *outer model* atau korelasi antara konstruk dengan variabel pada awalnya belum memenuhi *convergent validity* karena masih ada indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,60. Modifikasi model dilakukan dengan mengeluarkan indikator yang memiliki nilai *loading factor* di bawah 0,50. Pada model modifikasi sebagaimana pada table3 tersebut menunjukkan bahwa semua *loading factor* memiliki nilai di atas 0,50, sehingga konstruk untuk semua variabel sudah tidak ada yang dieliminasi dari model.

Tabel 4. *Outer Loading* (Measurement Model)

	Model Awal	MODIFIKASI
<i>GOAL COMMITMENT (GC)</i>		
GC1	0.888148	0.890108
GC2	0.620916	0.615350
GC3	0.864561	0.867211
	Model Awal	Modifikasi
<i>INTERPERSONAL TRUST (IT)</i>		
IT1	0.741780	0.744745
IT2	0.657066	0.659228
IT3	0.745994	0.742945
IT4	0.751244	0.750183
	Model Awal	Modifikasi
<i>PROCEDURAL FAIRNESS (PF)</i>		
PF1	0.806377	0.808224
PF2	0.528352	0.528732
PF3	0.697632	0.694352

PF4	0.828274	0.829204
	Model Awal	Modifikasi
	PARTISIPASI PENETAPAN TUJUAN (PPT)	
PPT1	0.986986	1.000.000
PPT2	0.181727	

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2015

Model mempunyai *discriminant validity* yang baik jika setiap nilai *loading* dari setiap indikator dari sebuah variabel laten memiliki nilai *loading* yang paling besar variabelnya dibandingkan dengan nilai *loading* terhadap variabel laten lainnya (Abdillah *et.al*, 2016; Anugerah *et.al.*, 2016). Hasil pengujian *discriminant validity* dapat dilihat pada Tabel 5. yang menunjukkan bahwa beberapa nilai *loading factor* untuk setiap indikator dari masing-masing variabel laten tidak ada yang memiliki nilai *loading factor* yang tidak paling besar dibanding nilai *loading* jika dihubungkan dengan variabel laten lainnya. Hal ini berarti bahwa setiap variabel laten telah memiliki *discriminant validity* yang baik dimana beberapa variabel laten tidak memiliki pengukur yang berkorelasi tinggi dengan konstruk lainnya.

Tabel 5. Nilai *Discriminant Validity* (*Cross Loading*)

	GC	IT	PF	PPT
GC1	0.890108	0.613850	0.353436	0.220527
GC2	0.615350	0.463683	0.372326	0.402497
GC3	0.867211	0.570266	0.447989	0.216193
IT1	0.506185	0.744745	0.265371	0.372810
IT2	0.307650	0.659228	0.252340	0.347543
IT3	0.493393	0.742945	0.454287	0.217700
IT4	0.631856	0.750183	0.413048	0.279261
PF1	0.438729	0.370859	0.808224	0.376022
PF2	0.212557	0.158888	0.528732	0.071239
PF3	0.289773	0.401891	0.694352	0.355197
PF4	0.422893	0.414750	0.829204	0.335293
PPT1	0.338706	0.409287	0.429091	1.000.000

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2015

Kriteria *validity* dan reliabilitas juga dapat dilihat dari nilai reliabilitas suatu konstruk dan nilai *Average Variance Extracted (AVE)* dari masing-masing konstruk. Konstruk dikatakan memiliki reliabilitas yang tinggi jika nilainya 0,70 dan AVE berada diatas 0,50. Pada Tabel 6 disajikan nilai *Composite Reliability* dan AVE untuk seluruh variabel. Hal ini ditunjukkan dengan nilai *composite reliability* di atas 0,70 dan nilai AVE di atas 0,50 sebagaimana kriteria yang direkomendasikan.

Pengujian *inner model* atau model struktural dalam PLS dilakukan untuk melihat hubungan antara konstruk, nilai signifikansi dan *R-Square* dari model penelitian. Model

struktural diuji dengan koefisien determinasi (R^2) yang merupakan perangkat yang mengukur seberapa jauh kemampuan model dalam menjelaskan variasi variabel dependen.

Pada prinsipnya penelitian ini menggunakan 3 buah variabel yang dipengaruhi oleh variabel lainnya yaitu variabel *Goal Commitment*(GC) yang dipengaruhi oleh Partisipasi Penetapan Tujuan (PPT), *Procedural Fairness* (PF), dan *Interpersonal Trust* (IT). Variabel *Interpersonal Trust* (IT) yang dipengaruhi oleh Partisipasi Penetapan Tujuan (PPT), *Procedural Fairness* (PF), dan variabel *Procedural Fairness* (PF) yang dipengaruhi oleh Partisipasi Penetapan Tujuan (PPT).

Tabel 6 juga menunjukkan nilai *R-Square* untuk variabel *Goal Commitment* (GC) sebesar 0,508151, untuk variabel *Interpersonal Trust* (IT) diperoleh sebesar 0,28845, dan untuk variabel *Procedural Fairness* (PF) diperoleh sebesar 0,184119. Hal ini menunjukkan bahwa 50,8 % variabel *Goal Commitment* (GC) dapat dipengaruhi oleh Partisipasi Penetapan Tujuan (PPT), *Procedural Fairness* (PF), dan *Interpersonal Trust* (IT), 28,8 % variabel *Interpersonal Trust* (IT) dapat dipengaruhi oleh Partisipasi Penetapan Tujuan (PPT), *Procedural Fairness* (PF), dan 18,4 % variabel *Procedural Fairness* (PF) dapat dipengaruhi oleh Partisipasi Penetapan Tujuan (PPT).

Tabel 6. Hasil Pengujian AVE, *Composite Reliability* dan *R-Square*

	AVE	Composite Reliability	R-Square
GC	0,641000	0,839411	0,508151
IT	0,525992	0,815727	0,28845
PF	0,525622	0,811756	0,184119
PPT	1	1	

Sumber: Pengolahan data dengan PLS, 2015

Tabel 7 menyajikan hasil pengujian hipotesis. Data penelitian ini tidak dapat membuktikan H_1 , sedangkan untuk H_2 , H_3 , H_4 , H_5 , dan H_6 dapat dibuktikan. Partisipasi penetapan tujuan tidak memiliki pengaruh langsung terhadap *goal commitment* (koefisien jalur = 0,013731, $t = 0,142551$, $p = 0,01$). Fakta ini konsisten dengan hasil penelitian Sholihin *et.al* (2011) yang menunjukkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara partisipasi penetapan tujuan dan *goal commitment*. Partisipasi penetapan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *procedural fairness* (koefisien jalur = 0,429091, $t = 3,520384$, $p = 0,01$). Fakta ini konsisten dengan hasil penelitian Irwandi dan Akbar (2014) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara partisipasi penetapan tujuan dan *procedural fairness*. *Procedural fairness* memiliki pengaruh terhadap *goal commitment* (koefisien jalur = 0,193266, $t = 2,133167$, $p = 0,01$). Fakta ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh Maiga dan Jacob (2007) dan Sholihin *et.al* (2011) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *procedural fairness* dan *goal commitment*. Partisipasi penetapan tujuan memiliki pengaruh terhadap *interpersonal trust* (koefisien jalur = 0,244086, $t = 2,258997$, $p = 0,01$). Fakta ini konsisten dengan hasil penelitian Lau dan Tan (2006), Chong dan Ferdiansah (2011) serta Sholihin *et.al* (2011) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara partisipasi penetapan tujuan terhadap *interpersonal trust*. *Interpersonal trust* memiliki pengaruh terhadap *goal commitment* (koefisien jalur = 0,591386, $t = 8,703273$, $p = 0,01$). Fakta ini konsisten dengan hasil penelitian Maiga dan Jacobs (2007), Sholihin *et.al* (2011) menunjukkan bahwa terdapat

hubungan antara *interpersonal trust* dan *goal commitment*. *Procedural fairness* memiliki pengaruh terhadap *interpersonal trust* (koefisien jalur = 0,385001, $t = 3,62098$, $p = 0,01$). Fakta ini konsisten dengan hasil Lau *et.al* (2008) dan Sholihin dan Pike (2010) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara *procedural fairness* dan *interpersonal trust*.

Tabel 7. Result For Inner Weights

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	Standard Error (STERR)	T Statistics (O/STERR)
IT -> GC	0,591386	0,596409	0,06795	0,06795	8,703273
PF -> GC	0,193266	0,210271	0,090601	0,090601	2,133167
PF -> IT	0,385001	0,403795	0,106325	0,106325	3,620989
PPT -> GC	0,013731	0,007521	0,096321	0,096321	0,142551
PPT -> IT	0,244086	0,239614	0,108051	0,108051	2,258997
PPT -> PF	0,429091	0,437663	0,121887	0,121887	3,520384

Sumber: Pengolahan data dengan PLS,2015

Dalam penelitian ini dihipotesiskan bahwa pengaruh partisipasi penetapan tujuan terhadap *goal commitment* adalah tidak langsung, tetapi melalui *interpersonal trust* (H7). di samping itu juga dihipotesiskan bahwa pengaruh partisipasi penetapan tujuan terhadap *goal commitment* adalah tidak langsung, tetapi melalui *procedural fairness* (H8). Hasil pengujian **H₇** (Lihat tabel 8) menunjukkan nilai koefisien jalur sebesar 0,24409 dengan nilai t 2,17314 signifikan pada $p < 0,01$. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seorang manajer yang memiliki partisipasi penetapan tujuan yang tinggi akan mampu melahirkan *goal commitment* dengan meningkatkan *interpersonal trust* terlebih dahulu. Hasil pengujian **H₈** (Lihat tabel 8) menunjukkan bahwa nilai koefisien jalur sebesar 0,42909 dengan nilai t sebesar 2,17314, $p < 0,05$. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa seorang manajer yang memiliki partisipasi penetapan tujuan yang tinggi akan mampu melahirkan *goal commitment* dengan meningkatkan *procedural fairness* terlebih dahulu.

Tabel 8. Pengaruh Tidak Langsung Ringkasan Perhitungan Uji Sobel

	A	Sa	B	Sb	Ab	Sab	t
PPT -> PF -> GC	0,42909	0,12189	0,19327	0,09060	0,08293	0,04678	1,77280
PPT ->IT -> GC	0,24409	0,10805	0,59139	0,06795	0,14435	0,06642	2,17314

Sumber: Data primer yang diolah, 2015

Pengaruh Partisipasi Penetapan Tujuan Terhadap Goal Commitment. Hasil analisis dari pengujian hipotesis ditemukan bahwa tidak terdapat pengaruh langsung antara partisipasi penetapan tujuan dengan *goal commitment*, sehingga hipotesis pertama tidak didukung oleh penelitian ini. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, kesempatan untuk berpartisipasi yang diberikan oleh atasan kepada individu akan menimbulkan komitmen individu tersebut terhadap tujuan. Namun faktanya partisipasi penetapan tujuan yang diberikan individu belum bisa menjamin sepenuhnya akan memberikan pengaruh langsung terhadap lahirnya *goal commitment*. Oleh karena itu, untuk dapat melahirkan

goal commitment di dalam suatu perusahaan, diharapkan juga adanya faktor lain yang mendasari hubungan langsung antara partisipasi penetapan tujuan terhadap *goal commitment*. Penelitian ini membuktikan hubungan langsung antara partisipasi penetapan tujuan terhadap *goal commitment* menghasilkan nilai t lebih kecil dari t table. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tidak ada hubungan langsung antara partisipasi penetapan tujuan dengan *goal commitment*.

Pengaruh Partisipasi Penetapan Tujuan Terhadap *Procedural Fairness*. Hasil analisis yang dihasilkan dari pengujian hipotesis ditemukan bahwa partisipasi penetapan tujuan mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *procedural fairness*, sehingga hipotesis kedua didukung oleh penelitian ini. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, ketika individu mulai dilibatkan dalam hal partisipasi penetapan tujuan organisasi, *procedural fairness* akan lebih mungkin diterapkan di dalam perusahaan tersebut. Individu dalam organisasi akan mempersepsikan adanya *procedural fairness*, ketika aturan prosedural yang diterapkan di dalam organisasi dipenuhi oleh para pengambil kebijakan. Sebaliknya apabila prosedur dalam organisasi itu dilanggar, maka individu akan mempersepsikan adanya ketidakadilan. Hal ini menunjukkan bahwa peranan partisipasi individu dibutuhkan untuk mendorong lahirnya *procedural fairness* di dalam perusahaan. Hasil penelitian ini sesuai dengan penelitian Irwandi dan Akbar (2014) yang menemukan semakin tinggi partisipasi penetapan tujuan yang diberikan oleh manajer, maka semakin mendorong lahirnya *procedural fairness* di dalam perusahaan tersebut.

Pengaruh *Procedural Fairness* Terhadap *Goal Commitment*. Hasil analisis yang dihasilkan dari pengujian hipotesis menemukan bahwa *procedural fairness* mempunyai pengaruh positif dan signifikan terhadap *goal commitment*, sehingga hipotesis ketiga didukung oleh penelitian ini. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, ketika individu merasa bahwa keputusan telah didasarkan pada proses yang adil, mereka akan berkomitmen terhadap tujuan karena mereka percaya bahwa hasil keputusan ini sejalan dengan kepentingan diri mereka sendiri. Oleh karena itu, semakin tinggi *procedural fairness* yang diterapkan di dalam perusahaan, semakin tinggi pula kemampuan individu dalam melahirkan *goal commitment*.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Maiga dan Jacob (2007) dan Sholihin *et. al* (2011) yang menemukan bahwa semakin tinggi rasa adil yang dirasakan oleh manajer di dalam perusahaan, maka semakin tinggi pula kemampuan individu dalam melahirkan *goal commitment*.

Pengaruh Partisipasi Penetapan Tujuan Terhadap *Interpersonal Trust*. Hasil analisis yang dihasilkan dari pengujian hipotesis menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan partisipasi penetapan tujuan terhadap *interpersonal trust*, sehingga hipotesis keempat didukung oleh penelitian ini. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, partisipasi dapat meningkatkan adanya kepercayaan bawahan, rasa kontrol, dan adanya keterlibatan di dalam organisasi. Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Lau dan Tan (2006) serta Sholihin *et. al* (2011) yang menemukan bahwa semakin tinggi tingkat partisipasi yang diberikan oleh seorang individu, maka akan semakin meningkatkan *interpersonal trust* di dalam perusahaan tersebut.

Pengaruh *Interpersonal Trust* Terhadap *Goal Commitment*. Hasil analisis yang dihasilkan dari pengujian hipotesis menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari *interpersonal trust* terhadap *goal commitment*, sehingga hipotesis kelima didukung oleh penelitian ini. Seperti yang dijelaskan sebelumnya dengan adanya kepercayaan, bawahan mengharapkan atasan mereka untuk bertindak dalam memberikan dukungan, melindungi dan mempromosikan kepentingan mereka serta menunjukkan pertimbangan dan kepekaan terhadap kebutuhan mereka. Sehingga hal tersebut akan mendorong lahirnya *goal commitment* di dalam organisasi.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian Maiga dan Jacobs (2007), Sholihin *et.al* (2011) memberikan bukti semakin tinggi kepercayaan, maka akan semakin mendorong lahirnya *goal commitment* di dalam organisasi.

Pengaruh *Procedural Fairness* Terhadap *Interpersonal Trust*. Hasil analisis yang dihasilkan dari pengujian hipotesis menemukan adanya pengaruh positif dan signifikan dari *procedural fairness* terhadap *interpersonal trust*, sehingga hipotesis keenam didukung oleh penelitian ini. Seperti yang dijelaskan sebelumnya, prosedur yang diterapkan secara adil akan menimbulkan kepercayaan bawahan sehingga apa yang diharapkan oleh atasan akan sejalan dengan apa yang diharapkan oleh bawahan. Sebaliknya, kurangnya keadilan akan menyebabkan rendahnya tingkat kepercayaan.

Hasil penelitian ini didukung oleh penelitian yang dilakukan oleh Lau *et.al* (2008) pada manajer bidang pelayanan kesehatan di Australia dan Sholihin dan Pike (2010) yang menemukan bahwa semakin tinggi tingkat *procedural fairness* yang diterapkan, maka semakin tinggi pula tingkat kepercayaan di dalam perusahaan.

Pengaruh Partisipasi Penetapan Tujuan Terhadap *Goal Commitment* Melalui *Interpersonal Trust*. Hasil analisis yang dihasilkan dari pengujian hipotesis ditemukan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penetapan tujuan dengan *goal commitment* yang dimediasi oleh *interpersonal trust*, sehingga hipotesis ketujuh didukung oleh penelitian ini.

Dari pengujian tersebut didapat bahwa parameter mediasi tersebut positif signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel partisipasi penetapan tujuan terhadap *goal commitment* melalui *interpersonal trust* dapat dibuktikan. Dari pengujian tersebut dapat dikatakan bahwa seorang manajer yang memiliki partisipasi penetapan tujuan yang tinggi akan mampu melahirkan *goal commitment* dengan meningkatkan *interpersonal trust* terlebih dahulu.

Pengaruh Partisipasi Penetapan Tujuan Terhadap *Goal Commitment* Melalui *Procedural Fairness*. Hasil analisis yang dihasilkan dari pengujian hipotesis ditemukan terdapat pengaruh positif dan signifikan antara partisipasi penetapan tujuan dengan *goal commitment* yang dimediasi oleh *procedural fairness*, sehingga hipotesis kedelapan didukung oleh penelitian ini.

Dari pengujian tersebut ditemukan bahwa parameter mediasi tersebut positif signifikan. Maka dengan demikian model pengaruh tidak langsung dari variabel partisipasi penetapan tujuan terhadap *goal commitment* melalui *procedural fairness* dapat dibuktikan. Dari pengujian tersebut dapat dikatakan bahwa seorang manajer yang memiliki partisipasi penetapan tujuan yang tinggi akan mampu melahirkan *goal commitment* dengan meningkatkan *procedural fairness* terlebih dahulu.

PENUTUP

Penelitian ini berhasil membuktikan tujuh dari delapan hipotesis yang diajukan. Partisipasi penetapan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *procedural fairness*. *Procedural fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *goal commitment*. Partisipasi penetapan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *interpersonal trust*. *Interpersonal trust* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *goal commitment*. *Procedural fairness* berpengaruh positif dan signifikan terhadap *interpersonal trust*. Partisipasi penetapan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *goal commitment* melalui *interpersonal trust*. Dan partisipasi penetapan tujuan berpengaruh positif dan signifikan terhadap *goal commitment* melalui *procedural fairness*. Namun, penelitian ini tidak dapat membuktikan pengaruh langsung partisipasi penetapan tujuan terhadap *goal commitment*.

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan serta kesimpulan yang telah dijelaskan sebelumnya, maka disarankan kepada peneliti selanjutnya untuk menggunakan sampel yang lebih luas dari industri yang berbeda, agar melengkapi hasil penelitian ini. Di samping itu dapat pula ditambahkan variabel anteseden bagi partisipasi penetapan tujuan dan variabel lain yang juga dapat memberikan pengaruh terhadap *goal commitment*. Dengan adanya penambahan terhadap variabel penelitian diharapkan memberikan pemahaman yang lebih baik mengenai partisipasi penetapan tujuan dan *goal commitment*.

DAFTAR RUJUKAN

- Abdillah, M.R., Anita, R. dan Anugerah, R. (2016) "Dampak Iklim Organisasi Terhadap Stres Kerja dan Kinerja Karyawan". *Jurnal Manajemen*, 20 (1), 121-141.
- Anugerah, R., Anita, R. Sari, R.N., dan Zenita, R. (2016) "External Locus of Control and Reduced Audit Quality Behavior: The Mediating Effects of Auditor Performance and Organizational Commitment". *Journal of Economics, Business and Management* 4 (5), 353-357.
- Anugerah, R., Anita, R. Sari, R.N., Abdillah, M.R. dan Iskandar, T.M. (2016) "The Analysis of Reduced Audit Quality Behavior: The Intervening Role of Turnover Intention". *International Journal of Economics and Management*, 10 (S2), 341-353.
- Akbar, T. dan Irwandi, S.A. (2014) "Partisipasi penetapan tujuan perusahaan sebagai variabel prediktor terhadap kinerja manajerial". *Jurnal Akuntansi Multiparadigma*, 5(2), 170-274.
- Bakhshi, Arti, Kuldeep Kumar, dan Ekta Rani. (2009) "Organizational Justice Perceptions As Predictor Of Job Satisfaction And Organization Commitment". *International Journal of Business and Management*, 4 (9).
- Bertens, K. (2009) *Pengantar Etika Bisnis*. Kanisius. Yogyakarta.
- Chong, V. K. dan Chong, K. M., (2002) "Budget goal commitment and informational effects of budget participation on performance: a structural equation modeling approach". *Behavioral Research in Accounting*, 14(1), 65-86.
- Chong, VK dan I, Ferdiansah. (2011) "The effect of trust-in-superior and truthfulness on budgetary slack: An experimental investigation". *Advances in Management Accounting*, 19: 55-73.

- Choonga, Yuen-Onn, Kee-Luen Wongb Teck-Chai Lauc. (2012) "Organizational Commitment: An Empirical Investigation on the Academician of Malaysian Private Universities". *Business and Economics Research Journal*, 3 (2), 51-64.
- Griffin, Ricky W. dan Elbert, Ronald J. (2007) *Bisnis*, Edisi Kedelapan. Jakarta: Erlangga
- Hartmann, F. & Slapnicar, S., (2009) "Accounting Organizations and Society", 34 (6,7), 695–886.
- Hollenbeck, J. R., William, C. R. dan Klein, H. J. (1989) "An empirical investigation of the antecedents of commitment to difficult goals". *Journal of Applied Psychology*, 74, 18–24.
- Hopwood, A. G. (1972) "An empirical study of role of accounting data in performance evaluation". *Journal of Accounting Research*, 10(Suppl.), 156–182.
- Irwandi, S.A. dan Akbar, T. (2014) "Goal-setting participation as strategic measurement performance for enhancing managerial performance through procedural fairness and interpersonal trust". *Journal of Economics, Business, and Accountancy Ventura* 17(3), 353 – 364.
- Ivancevich, John M., Robert K. dan Michael, T. M. (2007) *Perilaku dan Manajemen Organisasi*. Jilid 1, Edisi 7, Terjemahan. Jakarta: Erlangga.
- Jafri, Mohd Hassan. (2010) "Organizational Commitment and Employee's Innovative Behavior". *Journal of Management Research*, 10(1), 62- 68.
- Kozlowski, S.W.J. (2012) *The Oxford Handbook of Organizational Psychology*, Volume 1. Oxford University Press.
- Latan, Hengky dan Ghozali, Imam. (2012) *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 2.0 M3*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lau, C. M. dan B. Oger. (2012) *Behavioral Effects of Fairness in Performance Measurement and Evaluation Systems: Empirical Evidence from France*, Advances in Accounting, Incorporating Advances in International Accounting: 323-332.
- Lau, C. M. dan Buckland, C. (2001) *Budgeting-role of trust and participation: research note*. *Abacus*, 37(3), 369–388.
- Lau, C. M., & Moser, A.. (2008) "Behavioral effects of nonfinancial performance measures: the role of procedural fairness". *Behavioral Research in Accounting*, 20(2), 55–71.
- Lau, C. M., Wong, K. M. dan Eggleton, I. R. C. (2008) "Fairness of performance evaluation procedures and job satisfaction: the role of outcome-based and nonoutcome-based effects". *Accounting and Business Research*, 38(2), 121–135.
- Lau, C. M. dan Sholihin, M., (2005) "Financial and nonfinancial performance measures: how do they affect job satisfaction?", *British Accounting Review*, 37(4), 389–413.
- Lau, C. M. dan Tan, S. L. C., (2006) "The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting", *Management Accounting Research*, 17(2), 171–186.
- Lavelle, J.J., Brockner, J., Konovsky, M.A., Price, K.H., Henley, A.B., Taneja, A. dan Vinekar, V. (2009) "Commitment, procedural fairness, and organizational citizenship behavior: a multifoci analysis", *Journal of Organizational Behavior*, 30(3), 337-357.
- Locke, E. A. dan Latham, G. P., (1984) *Goal setting: A motivational technique that works*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall, Inc.

- Locke, E. A., & Latham, G. P., (1990) *A theory of goal setting and task performance*. New Jersey: Prentice-Hall, Inc.
- Maiga, A. S. dan Jacobs, F. A., (2007) "Budget participation's influence on budget slack: the role of fairness perceptions, trust and goal commitment". *Journal of Applied Management Accounting Research*, 5(1), 39–58.
- McFarlin, D. B., & Sweeney, P. D., (1992) "Distributive and procedural justice as predictors of satisfaction with personal and organizational outcomes", *Academy of Management Journal*, 35(3), 626–637.
- Milani, K.W., (1975) "The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: a field study", *Accounting Review*, 50 (2), 274–284.
- Muldjono, Djokosantoso dan Steve Sudjatmiko., (2007) *Corporate Culture: Challenge to Excellence*. Jakarta: Elek Media Komputindo.
- Otley, D., (1978) "Budget use and managerial performance", *Journal of Accounting Research*, 16(1), 122–149.
- Robbins, Stephen P. dan Timothy A. Judge, (2008) *Perilaku Organisasi*, Edisi ke-12, Salemba Empat, Jakarta.
- Ross, A. (1994) "Trust as a moderator of the effect of performance evaluation style on job-related tension: a research note". *Accounting, Organizations and Society*, 19 (7), 629–635.
- Sholihin, M., Pike, R., Mangena, M., dan Li, J., (2011) "Goal-setting participation and goal commitment: Examining the mediating roles of procedural fairness and interpersonal trust in a UK Financial services organization", *The British Accounting Review*, 43, 135-146.
- Sholihin, Mahfuddan Richard, Pike. (2010) "Organizational Commitment in The Police Service: Exploring The Effects of Performances Measures, Procedural Justice, and Interpersonal Trust". *Financial Accountability and Management*, 26 (4), 392-413.
- Suartana, I.W. (2010) *Akuntansi Keperilakuan (Teori dan Implementasi)*, Cetakan Pertama, ANDI, Yogyakarta.
- Inda Susanti. (2014) Daya Saing Industri Topang Ekonomi. *Koran-Sindo.com*: Jakarta (Retrieved from: <http://ekbis.sindonews.com/read/938328/150/daya-saing-industri-topangekonomi-1418784262/>. Diakses, 22 Maret 2015.
- Elisa Valenta Sarti. (2014) Manufaktur Indonesia Tumbuh 4,96%. *Cnnindonesia.com*: Jakarta (Retrieved from: <http://www.cnnindonesia.com/ekonomi/20141103130554-92-9418/manufaktur-indoesia-tumbuh-496-/>. Diakses, 22 Maret 2015.