



# Pengaruh Tambahan Kinerja Lingkungan pada Balance Scorecard dan Komunikasi Manajemen dalam Evaluasi Kinerja

Dian Fitria Handayani<sup>1,2</sup>

R.A. Supriyono<sup>3,4</sup>

<sup>1</sup> Universitas Negeri Padang,

<sup>2</sup> Dianfitriahandayani@gmail.com

<sup>3</sup> Universitas Gadjah Mada

<sup>4</sup> rasupriyono@ugm.ac.id

## INFO ARTIKEL

### Histori Artikel:

Tanggal Masuk 19 November 2018

Tanggal Diterima 15 Desember 2018

Tersedia Online 31 Desember 2018

### Kata Kunci:

***perspektif lingkungan;  
balanced scorecard;  
komunikasi manajemen;  
evaluasi kinerja***

## ABSTRAK

Penelitian ini menguji pengaruh penggunaan perspektif lingkungan dalam BSC dan komunikasi manajemen dalam evaluasi kinerja menggunakan BSC. Eksperimen laboratorium 2x2 between subjek dilakukan pada 113 mahasiswa Magister Manajemen dan Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada. Hasil penelitian menunjukkan bahwa penggunaan perspektif lingkungan dalam BSC belum mampu memberikan pengaruh dalam evaluasi kinerja berdasarkan BSC, Namun Penggunaan Perspektif lingkungan dan tingkat komunikasi manajemen yang tinggi memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keputusan pengalokasian bonus oleh tim evaluator yang dialokasikan kepada manajer.

## 1. Pendahuluan

Era globalisasi membawa dampak yang besar bagi sebuah perusahaan atau organisasi. Perusahaan harus mampu mengikuti perkembangan dunia usaha yang semakin dinamis. Setiap perusahaan didirikan dengan serangkaian tujuan yang ditentukan oleh CEO perusahaan yang didasarkan pada saran dari anggota senior manajer yang ada dalam perusahaan (Anthony dan Govindarajan 2007). Tujuan Perusahaan dapat berupa profitabilitas, memaksimalkan nilai pemegang saham, risiko dan bertanggung jawab pada banyak pemangku kepentingan (Anthony dan Govindarajan 2007)

Perusahaan harus dapat meningkatkan kinerja dan kemampuannya untuk beradaptasi terhadap lingkungan yang ada untuk dapat terus bersaing. Manajemen sebagai penanggung jawab operasi perusahaan akan selalu berusaha agar tujuan perusahaan dapat tercapai sehingga perusahaan memiliki kenaikan nilai. Untuk dapat mengetahui ketercapaian tujuan, maka diperlukan evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja merupakan bagian yang sangat penting dalam dunia bisnis. Ketidakpastian lingkungan menjadikan salah satu faktor utama yang memicu proses evaluasi kinerja menjadi tidak objektif (Handoko 2009). Ghosh (2010) mengungkapkan bahwa evaluasi kinerja merupakan elemen yang penting sebagai kontrol manajerial dan motivasi manajer.

Evaluasi kinerja merupakan salah satu faktor yang sangat penting bagi perusahaan. Evaluasi kinerja biasanya dilakukan dengan menggunakan ukuran keuangan. Penggunaan ukuran nonkeuangan dalam evaluasi kinerja mulai populer di awal tahun 1992 pada saat Kaplan dan Norton memperkenalkan BSC (Kaplan dan Norton 1992). BSC tidak hanya sistem pencapaian strategi tapi merupakan alat yang dapat mentranslasikan visi, misi dan strategi kedalam tujuan perusahaan. Dengan sistem pengukuran yang ada pada BSC dapat membantu manajer dalam memahami tujuan strategi perusahaan yang ingin dicapai sekaligus melakukan evaluasi terhadap pencapaian kinerja tersebut.

BSC memberikan kemudahan bagi para manajer dalam mengukur seberapa besar kinerja yang dilakukan untuk menciptakan nilai bagi pemangku kepentingan saat ini dan yang akan datang, membangun dan meningkatkan kapabilitas internal, serta sistem dan prosedur yang diperlukan untuk meningkatkan kinerja organisasi (Kaplan dan Norton 1996).

Pengukuran kinerja suatu perusahaan merupakan hal yang sangat penting bagi pihak manajemen untuk mengevaluasi dan merencanakan kegiatan di masa depan. Dalam melakukan evaluasi dibutuhkan komunikasi antara bawahan dan atasan untuk bisa menjamin bahwa kinerja yang dilakukan telah dilaksanakan secara efektif dan efisien.

Implementasi BSC pada perusahaan yang ada di India menemukan bukti bahwa sebanyak 45,28% perusahaan yang ada di India telah menerapkan BSC sebagai alat manajemen yang jika dibandingkan dengan perusahaan yang ada di Amerika yang hanya sekitar 43,90%. Dari penelitian tersebut perspektif keuangan di anggap sebagai perspektif yang paling penting dalam BSC, diikuti oleh perspektif pelanggan, perspektif *shareholders*, perspektif bisnis internal, dan perspektif pertumbuhan serta pembelajaran. Sebagai tambahan perspektif lain yang juga dianggap penting bagi perusahaan yang ada di India adalah perspektif lingkungan, perspektif sosial, dan perspektif karyawan. (Anand *et al.*, 2005).

Perusahaan yang menerapkan BSC umumnya hanya menggunakan empat perspektif utama yang ada pada BSC, perusahaan juga harus mempertimbangkan pengaruh lingkungan yang disebabkan oleh kegiatan perusahaan, sehingga penting bagi perusahaan untuk memperhatikan kinerja lingkungan dalam melakukan evaluasi kinerja. Salah satu contoh nyata

kasus kerusakan lingkungan yang terjadi di Indonesia yang disebabkan oleh perusahaan mengabaikan dampak lingkungan adalah kasus kebakaran hutan yang terjadi pada tahun 2015 di wilayah Riau, Palembang dan Kalimantan. Hal ini terjadi karena perusahaan hanya mengutamakan kepentingan perusahaan dan mengabaikan kepentingan pemangku kepentingan.

Hubungan antara kinerja lingkungan dan kinerja keuangan merupakan hubungan sebab akibat, misalnya pengolahan lingkungan buruk akan dapat menyebabkan dampak pada kinerja keuangan yang sangat signifikan. Kinerja lingkungan juga dapat dianggap sebagai suatu tujuan penting bagi organisasi itu sendiri, berdasarkan nilai-nilai moral yang dapat dipromosikan oleh organisasi tetapi yang harus berada pada individu (Tandon *et al.*, 2011). Oleh karena itu perusahaan perlu mempertimbangkan evaluasi kinerja didasarkan pada kinerja lingkungan. Evaluasi kinerja berdasarkan kinerja lingkungan telah tercantum dalam *The International Standards Organisation (ISO)*.

Pengujian mengenai penggunaan BSC dalam mempengaruhi evaluasi kinerja masih terbatas. Penelitian ini dapat memberikan bukti dalam penggunaan BSC dalam evaluasi kinerja yang pengukurannya menggunakan perspektif yang ada pada BSC dan menambahkan kinerja lingkungan dalam penilaian kinerja (Lipe dan Salterio 2002) dan (Kaplan 2007) .

Pemahaman mengenai dampak dari penggunaan perspektif lingkungan yang menjadi perspektif kelima dari BSC dalam melakukan evaluasi merupakan hal yang penting. (Kaplan dan Wisner 2009) menyatakan bahwa perusahaan perlu mempertimbangkan untuk menggunakan perspektif tambahan pada BSC untuk mengkomunikasikan tujuan strategis perusahaan (Margison 2002); (Rapert *et al.*, 2002) dan (Simon 1994) menyatakan bahwa manajemen memiliki berbagai pilihan yang berhubungan dengan proses komunikasi secara keseluruhan yang dapat digunakan untuk bisa lebih menyalurkan tindakan manajerial dan strategi.

Penelitian dilakukan dengan menggunakan desain eksperimen yang diujikan pada mahasiswa S2 Magister Akuntansi dan Magister Manajemen FEB UGM dengan asumsi bahwa partisipan telah memiliki pengalaman kerja, memiliki pengetahuan mengenai ukuran kinerja yang ada pada BSC dan paham mengenai konsep BSC. Pada penelitian ini partisipan diminta untuk memberikan penilaian terhadap informasi yang telah diberikan mengenai strategi dan penggunaan BSC oleh perusahaan.

Peneliti memilih desain eksperimen karena eksperimen merupakan desain riset yang digunakan untuk menginvestigasi suatu fenomena dengan cara merekayasa keadaan atau kondisi lewat prosedur tertentu dan kemudian mengamati hasil perekayasaannya tersebut serta menginterpretasikannya (Nahartyo 2013).

Berpijak dari uraian sebelumnya, maka masalah yang dikaji dalam penelitian ini adalah (1) Apakah penggunaan *balanced scorecard* dengan tambahan perspektif lingkungan akan

mempengaruhi pengambilan keputusan dalam evaluasi kinerja berdasarkan BSC? (2) Apakah penggunaan komunikasi manajemen akan mempengaruhi penggunaan perspektif lingkungan dalam evaluasi kinerja berdasarkan BSC? (3) Apakah penggunaan komunikasi manajemen yang tinggi dan penggunaan *balanced scorecard* dengan tambahan perspektif lingkungan akan meningkatkan keputusan pemberian bonus manajer?

## 2. Tinjauan Pustaka

### 2.1 . Stakeholder Theory

*Stakeholder Theory* (Teori Pemangku Kepentingan) memfokuskan pada perbedaan kelompok pemangku kepentingan yang dimaksud oleh manajer. Teori pemangku kepentingan merupakan teori tentang manajemen organisasi dan etika bisnis (Phillips *et.a.,/* 2003). Teori pemangku kepentingan menjelaskan bahwa manajer memiliki insentif untuk memberikan pengungkapan informasi tertentu kepada pemangku kepentingan (Freeman 1984). Ide utama teori ini adalah perlunya organisasi untuk mengelola hubungan dengan kelompok- kelompok pemangku kepentingan, yaitu kelompok atau individu yang dapat mempengaruhi atau dipengaruhi terkait pencapaian tujuan perusahaan (Freeman 1984). Keberhasilan organisasi tergantung pada seberapa baik organisasi mengelola hubungan dengan kelompok kunci seperti pelanggan, karyawan, pemasok masyarakat, pemodal dan lain lainnya yang dapat mempengaruhi pencapaian tujuan (Freeman dan Philips 2002) termasuk lingkungan (Gibson 2012).

Pendekatan teori pemangku kepentingan merupakan pendekatan rasional manajer organisasi yang menyatakan bahwa ketika manajer mengelola organisasi dengan efektif maka harus mempertimbangkan pemangku kepentingan dengan sistematis (Freeman 1984). Teori ini memprediksi bahwa manajer akan mempertimbangkan pemangku kepentingan yang dalam hal ini adalah kelompok lingkungan dan sosial. Terdapat dua golongan pemangku kepentingan yaitu pemangku kepentingan sukarela dan pemangku kepentingan non-sukarela. Pemangku kepentingan sukarela adalah suatu kelompok atau individu yang menanggung suatu jenis resiko karena mereka telah melakukan investasi di dalam suatu perusahaan. Sedangkan pemangku kepentingan non-sukarela adalah suatu kelompok atau individu yang menghadapi resiko akibat kegiatan perusahaan. Dengan kata lain, pemangku kepentingan adalah pihak yang mempengaruhi atau akan dipengaruhi oleh keputusan dan strategi perusahaan (Clarkson 1994 dalam Mitchell 1997)

### 2.2 . Sistem Pengendalian Manajemen

Pengendalian manajemen sebagai suatu proses dimana manajer dalam suatu organisasi mempengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony dan Govindarajan 2007). Sistem pengendalian manajemen merupakan suatu sistem yang digunakan untuk merencanakan berbagai kegiatan perwujudan visi organisasi melalui misi yang telah dipilih dan untuk mengimplementasikan dan mengendalikan pelaksanaan rencana (Mulyadi dan Johny 2001).

Tujuan utama dari sistem pengendalian manajemen adalah untuk memastikan keselarasan tujuan dapat tercapai semaksimal mungkin. Perusahaan juga perlu mempertimbangkan sejauh mana kontrol yang perlu dilakukan, karena semakin ketat kontrol maka akan membatasi kreativitas dari karyawan sebagai anggota organisasi. Sistem pengendalian manajemen penting dimiliki oleh perusahaan sebagai alat untuk mengontrol dan memastikan proses implementasi strategi perusahaan agar dapat berjalan dengan baik.

### 2.3 . Pengukuran Kinerja

Proses pengukuran kinerja perlu dilakukan untuk memastikan implementasi rencana strategis perusahaan apakah telah berjalan sesuai apa yang diharapkan. Salah satu sistem pengukuran kinerja yang dapat digunakan oleh perusahaan dalam melakukan evaluasi kinerja secara komprehensif adalah dengan menggunakan BSC. Setiap perusahaan menggunakan ukuran umum dan unik dalam melakukan evaluasi kinerja (Lipe dan Salterio 2000). Mulanya, pengukuran kinerja hanya berfokus pada penilaian secara tradisional atau hanya menggunakan ukuran keuangan (*financial*) karena di anggap bahwa ukuran keuangan mudah diukur dan dilaksanakan.

Kaplan dan Norton menyatakan bahwa menggunakan ukuran keuangan saja tidaklah cukup dalam melakukan evaluasi kinerja, karena ukuran keuangan hanya berfokus pada tujuan jangka pendek keuangan saja. Pengukuran kinerja keuangan berkaitan dengan pengukuran secara tradisional dengan fokus pada ukuran jangka pendek perusahaan (Lau dan Sholihin 2005). Selain itu pendapat lain menyatakan bahwa terjadi tindakan disfungsi yang diakibatkan oleh perusahaan hanya menggunakan ukuran keuangan saja dalam evaluasi kinerja (Anthony dan Govindarajan 2007)

Tindakan disfungsi yang dimaksud adalah mendorong manajer untuk melakukan tindakan jangka pendek yang tidak sesuai dengan tujuan jangka panjang perusahaan, memungkinkan bagi manajer unit bisnis untuk mengambil keputusan yang mengutamakan laba jangka pendek perusahaan tanpa memikirkan keuntungan jangka panjang perusahaan, juga dapat memungkinkan manajer untuk memanipulasi data keuangan yang ada dalam pengambilan keputusan.

#### 2.4. Balance Scorecard

Konsep BSC pertama kali diperkenalkan oleh Robert S Kaplan dan David P Norton pada tahun 1992. Kaplan dan Norton mendefinisikan BSC sebagai seperangkat alat pengukuran kinerja yang memberikan pandangan yang komprehensif terhadap dunia bisnis, yang pengukurannya tidak hanya dilihat dari aspek keuangan saja tapi juga dilihat dari aspek non keuangan. Selain sebagai alat pengukuran kinerja, BSC merupakan alat yang digunakan untuk membantu dalam menerjemahkan dan mengimplementasikan visi dan strategi suatu organisasi yang dibagi kedalam empat perspektif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran.

Secara sederhana konsep BSC akan membantu manajer dan eksekutif dalam membangun rumusan strategi dan implementasi untuk mencapai keselarasan baik secara vertikal maupun secara horizontal. Namun, yang membedakan BSC dengan pengukuran secara tradisional adalah adanya keseimbangan antara ukuran kinerja yang digunakan, adanya keseimbangan antara hubungan *lag indicator* dan *lead indicator*. Salah satu kunci utama BSC adalah terdapat hubungan sebab akibat antara keempat perspektif tersebut. Perspektif keuangan merupakan *lag indicator* yaitu sebagai tujuan utama perusahaan. Pencapaian dalam perspektif keuangan tidak akan berhasil tanpa pencapaian dari ketiga perspektif lainnya.

#### 2.5. Perspektif Lingkungan

Akuntansi manajemen merupakan proses dalam penyediaan informasi yang relevan kepada manajer dan karyawan dalam suatu organisasi atau perusahaan baik secara keuangan maupun non keuangan dalam pengambilan keputusan, pengalokasian sumber daya, monitoring, dan evaluasi kinerja. Informasi yang dihasilkan oleh akuntansi tidak hanya terbatas pada informasi ekonomi saja. Akuntansi juga harus memperhatikan informasi mengenai dampak lingkungan dalam pengambilan keputusan dan evaluasi kinerja.

Berkembangnya isu lingkungan menjadi perhatian masyarakat dalam mendorong kesadaran perusahaan untuk melakukan pengelolaan lingkungan dalam dunia bisnis. Penting bagi akuntan manajemen suatu organisasi atau perusahaan mempertimbangkan aspek lingkungan dalam melakukan evaluasi kinerja yang dilakukan oleh manajer. (Schaltegger 2006) menjelaskan bahwa perkembangan mengenai isu lingkungan mendorong perkembangan akuntansi konvensional untuk tidak hanya mempertimbangkan aspek ekonomi dan non ekonomi dalam melakukan evaluasi kinerja, tapi juga memperluas pada aspek akuntansi mengenai dampak lingkungan. Akuntansi lingkungan ini berfokus pada aspek

lingkungan yang dikenal dengan istilah *eco-efficiency*.

*Eco efficiency* merupakan konsep yang berkaitan dengan mempertahankan produksi barang dan jasa yang lebih bermanfaat sekaligus mengurangi dampak lingkungan yang ditimbulkan akibat kegiatan tersebut. (Hansen dan Mowen 2007) mengungkapkan bahwa konsep *eco efficiency* merupakan upaya yang dilakukan perusahaan untuk mengarahkan operasinya untuk menjadi lebih ramah lingkungan. Selain itu konsep ini juga menjelaskan bahwa upaya perusahaan untuk memproduksi barang dan jasa yang memiliki nilai tambah sekaligus berkelanjutan dalam mengurangi dampak negatif terhadap lingkungan melalui efisiensi penggunaan sumberdaya.

## 2.6. Komunikasi Manajemen

Dalam perusahaan, komunikasi antara manajer dengan bawahan menjadi hal yang sangat penting yang harus dilakukan oleh perusahaan. Dengan adanya komunikasi memungkinkan semua anggota dalam organisasi dapat saling berinteraksi hingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Komunikasi merupakan proses penyampaian atau pertukaran informasi dari pengirim kepada penerima, baik secara lisan, tertulis maupun menggunakan alat komunikasi (Sopiah 2008 dalam Dinar 2014).

Komunikasi dalam organisasi menjadi sistem aliran yang menghubungkan dan membangkitkan kinerja antar bagian dalam organisasi sehingga dapat menghasilkan sinergi, dengan demikian komunikasi selain membangun iklim organisasi juga ikut membangun budaya organisasi (Masmuh 2008 dalam Dinar 2014). Salah satu bentuk komunikasi dalam organisasi adalah komunikasi antara atasan dan bawahan yang ada dalam suatu organisasi. Komunikasi antara atasan dan bawahan melibatkan aliran komunikasi formal.

## 2.7. Pengembangan Hipotesis

Penelitian mengenai BSC umumnya berkaitan dengan mengidentifikasi pengukuran kinerja yang berkaitan dengan implementasi strategi, target dan pengukuran (Kaplan dan Norton 1992). Dalam kinerja manajemen, BSC memegang peranan penting untuk meningkatkan nilai pemangku kepentingan, menyesuaikan kepentingan lingkungan di dalamnya berdasarkan pada indikator lingkungan (Burritt 2013).

Penelitian yang dilakukan oleh (Henri dan Journeault 2010) mengenai *eco-control* pengaruhnya terhadap sistem pengendalian manajemen pada kinerja lingkungan dan kinerja ekonomi menemukan bukti bahwa terdapat dampak mediasi dari kinerja lingkungan pada hubungan antara *eco-control* dengan kinerja ekonomi. Secara lebih spesifik lagi *eco-control*. Memberikan pengaruh secara langsung terhadap kinerja ekonomi dalam konteks paparan lingkungan yang lebih tinggi, visibilitas publik yang lebih tinggi, dan kepedulian lingkungan

yang lebih tinggi. Baik atau buruknya suatu informasi mengenai dampak lingkungan membantu manajer dalam pengambilan keputusan, sehingga manajer akan bisa mengambil keputusan yang lebih baik sesuai dengan informasi yang diperoleh. Berdasarkan penjelasan diatas maka hipotesis yang diajukan adalah

**H1:** Penggunaan perspektif lingkungan dalam *balanced scorecard* akan mempengaruhi evaluator dalam melakukan evaluasi kinerja.

Evaluasi kinerja terkait dengan tujuan strategis lingkungan yang berbeda dari setiap organisasi. Tujuan strategis yang dilakukan dari evaluasi kinerja berdasarkan dampak lingkungan adalah untuk pengendalian pencemaran lingkungan, pencegahan polusi, eco-efisiensi, eko-inovasi, eko-etika dan keberlanjutan perusahaan (Sardinha dan Reijnders 2001). Secara khusus (Lipe dan Salterio 2002) menyatakan bahwa konten format dari BSC cenderung memandang suatu informasi sebagai hubungan antara ukuran kinerja dalam situasi tertentu seperti ketika ukuran kinerja terdiri dari hubungan positif dan negatif.

Penggunaan format BSC secara tematik berguna untuk dapat lebih memahami kekuatan dan kelemahan dari hubungan antara tujuan dan pengukuran, inisiatif dan prestasi (Sardinha dan Reijnders 2005). Peningkatan kinerja lingkungan disejajarkan dengan peningkatan kinerja sosial, berdasarkan hal tersebut Lipe dan Salterio menyatakan bahwa terdapat keberlanjutan berbagai level kinerja di berbagai perusahaan yang ada di Portugis, yang juga menjadi kekuatan pendorong untuk mengelola kinerja lingkungan manajemen (Sardinha dan Reijnders 2002).

(Lipe dan Salterio 2002) menyatakan bahwa masih sedikit penelitian yang menguji dampak komunikasi manajemen dalam pencapaian tujuan strategis perusahaan. Komunikasi manajer dalam menyampaikan visi dan strategi perusahaan pada karyawan sangat penting agar karyawan dapat memahami strategi perusahaan sehingga tujuan perusahaan dapat tercapai. Penelitian lain menemukan bukti penting mengenai pentingnya komunikasi manajer dalam pencapaian keefektifan penggunaan BSC (Malina dan Selto 2001).

Hasil yang berbeda dikemukakan oleh (Kaplan dan Wisner 2009) yang menemukan bukti bahwa tambahan perspektif lingkungan yang terpisah tidak efektif kecuali pengambil keputusan menerima informasi tambahan tentang pentingnya strategis langkah-langkah lingkungan. Selain itu hasil penelitian (Kaplan dan Wisner 2009) juga menemukan bukti bahwa perspektif lingkungan diabaikan kecuali jika terdapat komunikasi manajerial. Oleh karena itu, berdasarkan uraian di atas peneliti menyimpulkan bahwa penting bagi manajer untuk mengkomunikasikan tujuan strategis penggunaan BSC dalam evaluasi kinerja. Berdasarkan penjelasan sebelumnya maka hipotesis kedua yang diajukan pada penelitian ini adalah

**H2:** Ketika komunikasi manajemen mengenai informasi lingkungan tinggi, penggunaan perspektif lingkungan akan berpengaruh dalam evaluasi kinerja menggunakan BSC dibandingkan ketika komunikasi manajemen rendah.



Secara konseptual, ketika evaluasi kinerja dilaksanakan dengan menggunakan BSC maka harus dihubungkan dengan kompensasi manajer (Kaplan dan Norton 1996). Supervisor mungkin menjadi enggan untuk menggunakan alat pengukuran kinerja yang formal yang tidak memungkinkan mereka untuk memberikan kompensasi berdasarkan kebijakan perusahaan. Sehingga penting untuk membuat keputusan kompensasi (Robert *et al.*, 2004).

(Lipe dan Salterio 2000) tidak menghubungkan kompensasi dengan penilaian berdasarkan BSC. Namun berbeda dengan (Robert *et al.*, 2004) yang melakukan eksperimen tentang pemberian bonus dalam evaluasi kinerja yang menemukan bukti bahwa partisipan menggunakan penilaian berdasarkan BSC untuk menentukan bonus atau kompensasi yang akan diterima oleh manajer. Ketika perusahaan mengimplementasikan BSC dan mampu untuk mengkomunikasikan dengan baik tujuan dan target yang akan digunakan dalam menilai kinerja, maka hal tersebut akan berimplikasi pada penentuan bonus. Ketika intensitas komunikasi tinggi maka keputusan kompensasi akan dipengaruhi oleh penilaian secara menyeluruh yang dilakukan berdasarkan BSC. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis selanjutnya yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

**H3:** Keberadaan komunikasi manajemen yang tinggi dan penggunaan perspektif lingkungan dalam *balanced scorecard* akan mempengaruhi keputusan alokasi bonus untuk manajer.

### 3. Metodologi Penelitian

#### 3.1 . Metode

Penelitian ini menggunakan pendekatan eksperimen dengan mengadopsi instrumen yang dikembangkan oleh Lipe dan Salterio dengan tambahan modifikasi sesuai dengan tujuan penelitian dan disesuaikan dengan kondisi di Indonesia. Selanjutnya, untuk informasi mengenai perspektif lingkungan dan komunikasi manajemen peneliti menggunakan instrumen Kaplan dan Wisner (2009). Eksperimen dimanipulasi dengan kondisi adanya komunikasi manajemen dan penggunaan perspektif lingkungan dalam BSC dengan menggunakan desain eksperimen 2 x 2 *between subject* dengan faktor yang pertama adalah evaluasi kinerja menggunakan perspektif BSC ( tanpa perspektif lingkungan/4 perspektif BSC dan dengan perspektif lingkungan/5 perspektif BSC), faktor yang kedua adalah komunikasi manajemen (tinggi dan rendah).

Partisipan dalam penelitian ini adalah mahasiswa S2 Magister Akuntansi dan Magister Manajemen FEB UGM Yogyakarta. Subjek penelitian ini dipilih karena diasumsikan mahasiswa S2 Magister Akuntansi dan Magister Manajemen mengetahui evaluasi kinerja menggunakan BSC dan memiliki pemahaman tentang konsep pengukuran kinerja menggunakan BSC. Selain itu pemilihan mahasiswa sebagai subjek penelitian karena

berdasarkan literatur psikologi menunjukkan bahwa mahasiswa mampu mengolah informasi yang sama dengan individu profesional dalam eksperimen psikologi (Nahartyo dan Utami 2015).

### 3.2. Tugas Partisipan

Partisipan diminta untuk membaca dan diminta untuk berperan sebagai evaluator perusahaan manufaktur yang bernama PT Semen Nasional, yaitu perusahaan yang berspesialisasi pada pembuatan Semen. Material kasus yang diberikan menggambarkan kinerja keuangan dan kinerja operasional perusahaan memburuk, terjadi masalah operasional yang melibatkan kualitas dari produksi dan denda dari pelanggaran kerusakan lingkungan. Perusahaan kemudian mengembangkan BSC untuk membantu dalam mengimplementasikan tujuan strategis perusahaan dan mengelola kinerja perusahaan.

Dalam Kasus, Manajemen tim yang terdiri dari manajer tim dan manajer Semua kasus instrumen yang ada mengindikasikan bahwa manajer mempertimbangkan kinerja lingkungan untuk menjadi salah satu tujuan strategis perusahaan. Pemilihan penilaian kinerja lingkungan merupakan hal yang penting dalam penetapan tujuan strategis organisasi dalam penelitian ini khususnya bagi perusahaan manufaktur yang memanfaatkan hasil alam sebagai salah satu bahan baku utama dalam kegiatan produksi.

Semua instrumen yang digunakan terdiri dari 20 ukuran yang umum dalam evaluasi kinerja. Penilaian dilakukan dengan membandingkan persentase target yang ingin dicapai dengan realisasi pencapaian target dari dua manajer perencanaan dengan menilai apakah baik atau buruk pencapaian atau realisasi dari apa yang di targetkan sebelumnya. Setelah membaca kasus. PT. Semen Nasional, partisipan diminta untuk memberikan penilaian atau *judgment* bagi dua manajer yang telah ditunjuk sebelumnya. Penilaian yang diminta dilakukan dengan memberikan skor evaluasi kinerja secara keseluruhan dalam skala satu sampai tujuh dimana skala nol merepresentasikan perlunya manajer "ditugaskan kembali" dan skala seratus merepresentasikan kinerja manajer "luar biasa". Setelah menilai kinerja kedua manajer, partisipan diminta untuk melengkapi pertanyaan pertanyaan penutup dan demografis.

Pertanyaan-pertanyaan penutup bertujuan untuk mendapatkan informasi tentang cek manipulasi, tingkat kesulitan tugas, realitas dan pemahaman subjek tentang kasus yang diberikan, serta menangkap reaksi emosional yang dirasakan subjek. Pertanyaan demografis diberikan untuk mendapatkan informasi tentang jenis kelamin, umur, bidang studi S-2 dan lama pengalaman kerja.

## 4. Analisis Dan Pembahasan

### 4.1. Cek Manipulasi

Untuk mengetahui pemahaman subjek atas manipulasi kasus yang diberikan terdapat empat pertanyaan manipulasi yang diajukan pada akhir eksperimen berkaitan dengan kinerja lingkungan, strategi yang digunakan, ukuran kinerja yang digunakan serta tingkat komunikasi manajemen.

Partisipan dikatakan lolos manipulasi apabila menjawab dengan benar keempat pertanyaan tersebut. Berdasarkan hasil cek manipulasi sebanyak 15 partisipan yang tidak lolos manipulasi. Selain itu dari total partisipan yang lolos manipulasi empat partisipan tidak bisa digunakan dan harus dikeluarkan dari sampel karena partisipan tidak mengisi lembar evaluasi dengan lengkap dan tidak mengisi data demografi dengan benar. Sehingga total akhir sampel yang dapat digunakan adalah sebanyak 94 partisipan atau sebesar 83,19% dari total keseluruhan sampel yang dipeloreh oleh peneliti.

Selain itu terdapat empat pertanyaan tambahan untuk melakukan cek manipulasi secara keseluruhan untuk memastikan apakah desain dari eksperimen telah berhasil atau tidak. Empat pertanyaan tambahan berkaitan dengan pengetahuan partisipan tentang konsep BSC, pemahaman partisipan mengenai BSC, tingkat kemudahan kasus yang diberikan, serta tingkat realistas kasus yang diberikan. Empat pertanyaan tersebut diukur dengan skala 1 (sangat tidak setuju) sampai dengan skala 5 (sangat setuju). Cek manipulasi secara keseluruhan dikatakan berhasil apabila jawaban partisipan terhadap keempat pertanyaan berbeda signifikansinya dengan 1 (parameter jawaban tidak setuju). Pengujian dilakukan dengan menggunakan *one sample t test* yang menunjukkan hasil bahwa jawaban partisipan atas keempat pertanyaan manipulasi tambahan berbeda secara signifikan ( $p < 0,000$ ). Hal ini menunjukkan bahwa manipulasi atau *treatment* yang diberikan dalam penelitian ini berhasil dilakukan.

### 4.2. Statistik Deskriptif dan Pengujian Randomisasi

Seratus tiga belas mahasiswa S2 Jurusan Akuntansi dan Manajemen Universitas Gadjah Mada ikut berpartisipasi dalam eksperimen ini. Namun setelah dilakukan pengecekan manipulasi dan kelengkapan data lainnya hanya sebesar 94 partisipan yang datanya bisa digunakan oleh peneliti. Selanjutnya, sebelum dianalisis lebih lanjut, data diuji randomisasi terlebih dahulu. Randomisasi merupakan unsur penting dalam riset eksperimen.

Randomisasi dilakukan dengan cara menempatkan subjek ke dalam grup eksperimen

maupun grup kontrol secara acak tanpa memerhatikan faktor-faktor yang melekat pada subjek guna menjamin independensi yang tidak memerhatikan karakteristik demografi, sehingga perbedaan yang terjadi murni disebabkan oleh manipulasi yang diberikan (Nahartyo dan Utami 2016).

Pengujian randomisasi dilakukan dengan analisis *Chi-Square* untuk memperlihatkan tidak adanya perbedaan antar kelompok subjek yang dieksperimenkan berdasarkan pada jenis kelamin, usia, jurusan, pengetahuan BSC, dan pengalaman kerja. Hasil uji randomisasi *chi-square* jenis kelamin menunjukkan tidak adanya perbedaan yang signifikan antar kelompok ( $X^2 = 19,63$ ;  $p > 0,05$ ). Uji randomisasi untuk usia menunjukkan nilai ( $X^2 = 55,71$ ;  $p > 0,05$ ) yang artinya tidak ada perbedaan yang signifikan antar masing kelompok. Selanjutnya uji randomisasi untuk jurusan juga menunjukkan tidak adanya perbedaan antar kelompok dengan nilai ( $X^2 = 17,94$ ;  $p > 0,05$ ). Hasil pengujian randomisasi atas pengetahuan BSC juga menunjukkan hasil bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antar kelompok ( $X^2 = 18$ ;  $p > 0,05$ ). Hasil pengujian randomisasi yang terakhir adalah pengalaman kerja juga tidak Lipe dan Salterio perbedaan signifikan antar kelompok ( $X^2 = 58,92$ ;  $p > 0,05$ ).

#### 4.3. Pengujian Hipotesis

Hipotesis pertama (H1) memprediksi penggunaan perspektif lingkungan dalam BSC berpengaruh dalam evaluasi kinerja. Subjek yang berada dalam kondisi mendapatkan perspektif lingkungan atau menerima BSC dengan lima perspektif akan mempengaruhi evaluator dalam melakukan evaluasi kinerja. Hasil analisis data menunjukkan pengaruh variabel perspektif lingkungan tidak memberikan pengaruh yang signifikan 0,05 dengan nilai  $p = 0,08 > 0,05$  dan nilai  $F = 3,138$ . Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat perbedaan dalam penggunaan perspektif lingkungan dalam evaluasi kinerja menggunakan BSC, Sehingga hipotesis pertama dalam penelitian ini tidak terdukung.

Hipotesis kedua (H2) memprediksi bahwa penggunaan komunikasi manajemen berpengaruh dalam evaluasi kinerja menggunakan BSC. Hasil analisis data menunjukkan bahwa pengaruh variabel komunikasi manajemen yang tinggi tidak memberikan pengaruh yang signifikan yaitu  $p > 0,05$  dimana nilai  $p = 0,383$  dengan nilai  $F = 0,770$ . Dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat pengaruh komunikasi manajemen dalam evaluasi kinerja, sehingga hipotesis kedua dalam penelitian ini tidak terdukung. Selain itu hasil interaksi antara perspektif lingkungan dan komunikasi manajemen terhadap evaluasi kinerja memberikan nilai F sebesar 0,081 dengan nilai sig. 0,776 yang artinya tidak terdapat pengaruh bersama-sama atau *join effect* antara perspektif lingkungan dan komunikasi manajemen terhadap evaluasi kinerja.

**Tabel 1. Hasil Pengujian ANOVA**

Variabel dependen: Evaluasi Kinerja

Source	Type III Sum of Square	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5832,73	3	1944,242	1,312	0,276
Intercept	5103615,76	1	5103615,756	3443,558	0
KM	1140,542	1	1140,542	0,77	0,383
Perspektif BSC	4652	1	4652	3,139	0,08
KM*Pespektif BSC	120,252	1	120,252	0,081	0,776
Error	130422,71	88	1482,076		
Total	5287700	92			
Corrected Total	136255,435	91			

*R Square = 0,043 (adjusted R Squared = 0,010)*

Hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini memprediksi bahwa penggunaan perspektif lingkungan dan komunikasi manajemen memengaruhi keputusan alokasi bonus yang akan diterima oleh manajer. Hipotesis ketiga diuji menggunakan analisis regresi sederhana dengan variabel dependennya adalah selisih besaran alokasi bonus yang diberikan oleh partisipan kepada kedua manajer dan variabel independennya adalah selisih penilaian kinerja dari kedua divisi.

Berdasarkan hasil analisis yang dilakukan menunjukkan bahwa keberadaan komunikasi manajemen dan penggunaan perspektif lingkungan dalam BSC signifikan pada keputusan alokasi bonus oleh evaluator dengan nilai sig.  $p=0,00$  dan nilai  $F=48,269$ . Nilai alokasi bonus dalam penelitian ini menunjukkan nilai *Ajd R<sup>2</sup>* sebesar 0,337. Hasil uji regresi sederhana yang disajikan pada tabel 2 yang menunjukkan bahwa penilaian kinerja yang dilakukan oleh partisipan yang menggunakan perspektif lingkungan dalam evaluasi kinerja menggunakan BSC dan memiliki tingkat komunikasi manajemen yang tinggi berpengaruh signifikan terhadap keputusan alokasi bonus dengan nilai  $t=6,948$  dan  $p=0,00$ . Sehingga hipotesis ketiga dalam penelitian ini terdukung.

**Tabel 2. Hasil Pengujian Analisis Regresi**

Model	Unstandardized		Standardized	t	Sig.
	Coefficients		Coefficients		
	B	Std. Error	Beta		
1 (Constant)	4690656,7	1960683,2		2,392	0,019
Evaluasi Kinerja	415569,32	59815,08	0,587	6,948	0,000

Dependent Variable: BONUS

Penelitian ini berhasil menemukan bukti bahwa penggunaan perspektif lingkungan dan komunikasi manajemen dalam evaluasi kinerja berdasarkan BSC mempengaruhi evaluator dalam mengalokasikan bonus yang akan diterima oleh manajer divisi. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian (Robert *et al.*, 2004) yang melakukan eksperimen tentang pemberian bonus dalam evaluasi kinerja yang menemukan bukti bahwa partisipan menggunakan penilaian berdasarkan BSC untuk menentukan bonus atau kompensasi yang akan diterima oleh manajer. Hasil penelitian ini semakin memperjelas peran keberadaan komunikasi manajemen yang tinggi dan penggunaan perspektif lingkungan BSC dalam evaluasi kinerja yang digunakan untuk keputusan alokasi bonus yang akan diterima oleh manajer.

Berbeda dengan penentuan bonus yang didasarkan pada evaluasi kinerja, hasil penelitian ini tidak berhasil menemukan bukti pengaruh signifikan dari penggunaan komunikasi manajemen dalam meningkatkan peranan perspektif lingkungan dalam BSC terkait evaluasi kinerja. Hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Kaplan dan Wisner (2009) yang menemukan bukti bahwa komunikasi manajemen tidak memberikan pengaruh dalam keefektifan penggunaan BSC dalam evaluasi kinerja.

Terdapat penjelasan mengapa komunikasi manajemen yang tinggi tidak memberikan pengaruh dalam keefektifan penggunaan BSC dengan perspektif lingkungan dalam evaluasi kinerja. Berdasarkan literatur komunikasi organisasi terdapat beberapa karakteristik yang memengaruhi kualitas dan efektivitas dari komunikasi manajemen dalam organisasi yaitu (1) proses komunikasi dan pesan komunikasi (2) dukungan dari budaya organisasi (3) penciptaan dan berbagi pengetahuan (Malina dan Selto 2001).

Berikutnya, penelitian ini tidak menemukan pengaruh signifikan dalam penggunaan perspektif lingkungan dalam evaluasi kinerja berdasarkan BSC. Keberadaan perspektif lingkungan tidak mampu mempengaruhi evaluator dalam melakukan evaluasi kinerja. Hal ini sejalan dengan teori legitimasi dalam pengambilan keputusan. Legitimasi merupakan isu yang sangat penting dalam pengelolaan lingkungan karena adanya keyakinan pribadi tentang pentingnya strategis kinerja lingkungan dan kepentingan ekonomi dibandingkan hasil lingkungan yang secara signifikan cenderung mempengaruhi dalam pengambilan keputusan (Tandon, *et al.*, 2011). Hasil penelitian ini juga didukung oleh teori psikologi perilaku terencana atau *psychological theory of planned behaviour* (TPB) yang menyatakan bahwa dalam pengambilan keputusan sikap pengambil keputusan dipengaruhi oleh keyakinan pribadi tentang apa yang dianggap benar dan apa yang dianggap salah sesuai dengan norma-norma subjektif (Ajzen's 1985).

## 5. Kesimpulan, Keterbatasan, Dan Saran

### 5.1. Kesimpulan

Penelitian ini berhasil menemukan bukti bahwa penggunaan perspektif lingkungan dalam BSC belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan dalam evaluasi kinerja menggunakan BSC. Selain itu, adanya komunikasi manajemen yang tinggi ketika BSC ditampilkan dengan tambahan perspektif lingkungan juga belum mampu memberikan pengaruh yang signifikan dalam evaluasi kinerja menggunakan BSC. Namun, keberadaan komunikasi manajemen yang tinggi dan penggunaan BSC dengan tambahan perspektif lingkungan memberikan pengaruh yang signifikan terhadap keputusan pengalokasian bonus oleh tim evaluator yang dialokasikan kepada manajer kedua divisi.

### 5.2. Keterbatasan

Dalam penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang tidak dapat dihindari dan dapat mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah

- 1) tidak dipertimbangkannya pengaruh sumber informasi yang mungkin menjadi bahan pertimbangan dipertimbangkan sebagaimana yang dijelaskan oleh Fisher (1996);
- 2) Partisipan dalam penelitian ini tidak terlibat dalam pengembangan BSC, padahal keterlibatan dalam pengembangan BSC akan mendorong mereka untuk mempertimbangkan seluruh pengukuran BSC termasuk ukuran unik dan ukuran nonfinansial;
- 3) Partisipan dalam penelitian ini berasal dari kelompok mahasiswa S2 dari berbagai instansi pemerintah yang kurang berpengalaman dalam evaluasi kinerja menggunakan BSC. Meskipun semua partisipan telah mengetahui tentang konsep evaluasi kinerja dalam BSC, namun tingkat pemahaman partisipan terkait BSC berbeda-beda yang tidak dapat diketahui dengan pasti;
- 4) Eksperimen dilakukan pada sore dan siang hari setelah perkuliahan berakhir, sehingga memungkinkan partisipan mengalami kepenatan saat mengerjakan tugas eksperimen.

### 5.3. Saran

Terdapat saran yang dapat diperhatikan untuk pengembangan penelitian selanjutnya yaitu Penelitian lebih lanjut dapat diarahkan pada pengurangan bias dalam evaluasi kinerja menggunakan BSC dengan tambahan perspektif lingkungan, karena pada penelitian ini belum menguji mengenai pengurangan bias dalam evaluasi kinerja. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan metode survei pada akuntan manajemen atau orang yang memiliki

pengalaman dalam evaluasi kinerja, sehingga hasil penelitian dapat diperbandingkan. Penelitian selanjutnya dapat menggunakan sampel yang lebih luas dan partisipan yang merupakan akuntan manajemen yang sebenarnya atau orang yang memiliki pengalaman dalam melakukan evaluasi kinerja, sehingga tingkat generalisasinya dapat menjadi lebih baik.

## **Daftar Pustaka**

- Ajzen, I. 1985. *From Intentions to Action: A Theory of Planned Behavior*. Springer Series in Social Psychology.
- Anand. M., B.S. Sahay, & Subhashish Saha. 2005. *Balanced Scorecard in Indian Companies*. Vikalpa.
- Anthony, N. R., & Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control System*, 12th McGraw Hill International Edition.
- Burrit. R. L. 2004. *Environmental Management Accounting: Roadblocks on the Ways To the Green and Pleasant Land*. Business Strategy and the Environmental.
- Clarkson, P., Yue Li, & Richardson Gardon. 2004. *The Market Valuation of Environmental Capital Expenditures by Pulp and Paper Companies*. The Accounting Review.
- Cooper, D. R, & P.S. Schindler. 2003. *Business Research Methods 8th Edition*. Mc.Graw Hill.
- Dias-Sardinha. I., & Lucas Reijnders. 2005. *Evaluating Environmental and Social Performance of Large Portuguese Companies: a BSC Approach*. Business Strategy and The Environment.
- Dias-Sardinha. I., Lucas Reijnders, & Paula Antunes. 2002. *From Environmental Performance Evaluation to Eco-Efficiency and Sustainability BSC*. Environmental Quality Management.
- Dinar, A. S. 2014. *Hubungan Komunikasi Atasan Bawahan yang Efektif dan Kompensasi Langsung dengan Komitmen Organisasional Melalui Kepuasan Kerja Sebagai Variabel Intervening: Studi Persepsian pada Karyawan BPR di Bawah Grup Saudara Wilayah Jawa Tengah dan DIY*. Tesis. Program Master Fakultas Ekonomika dan Bisnis. Universitas Gadjah Mada.
- Freeman. 1984. *Stakeholder Theory of The Modern Corporation*. General Issues in Business Ethics.
- Freeman, R.E., & Robert A Phillips. 2002. *Stakeholder Theory: A Libertarian Defense*. Business Ethics Quarterly.
- Ghosh, Dipankar., Joanna L.Y Ho. & Hiroshi Miya. 2010 *Strategy, Incentive Design and Performance: Empirical Evidence*. Management Accounting Section.
- Handoko, J. 2009. *Debiasing Outcome Effect Dalam Penilaian Kinerja: Suatu Studi Eksperimen*. Simposium Nasional Akuntansi XII.
- Hansen, Don R., & Maryanne M. Mowen. 2007. *Management Accounting*, 8th edition. South-Western, USA: Thomson Learning.
- Henri. J. F., M. Journeault. 2010. *Eco-Control : The Influence of Management Control System on Environmental and Economic Performance*. Accounting Organizations and Society.
- Henriques. I & P. Sadorsky. 1999. *The Relationship Between Environmental*



- Commitment and Managerial Perception of Stakeholders Importance. *The Academy of Management Journal*.
- Kaplan. R & David. Norton. 1992. *The BSC Measure That Drive Performance*. Harvard Business Review.
- Kaplan. R & David. Norton. 1996. *Using BSC as a Strategic Management System*. Harvard Business Review.
- Kaplan. R & D. Norton. 2000. *BSC Menerapkan Strategi Menjadi Aksi*. Erlangga, Jakarta.
- Kaplan. R & David. Norton. 2001. *Transformating BSC from Performance Measurement to Strategic Management*. *Accounting Horizons*. Vol. 15 (1), pp. 87-104.
- Kaplan. S.E, and Priscilla S Wisner. 2009. *The Judgmental Effect of Management Communications and a Fifth BSC Category on Performance Evaluation*. *Behavioral Research in Acccounting*. Vol. 21 (2),pp.37-56.
- Kaplan.S.E., Michael.J Petersen. & Janet A. Samuels. 2012. *An Examination of The Effect of Positive and Negative Performance on The Relative Weighting of Strategically and Non-Strategically Linked BSC Measures*. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 24 (2), pp. 133.
- Lau, C.M., & Mahfud Sholihin. 2005. *Financial and Nonfinancial Performance Measure: How do they affect job satisfaction?*. *The British Accounting Review*. Vol. 37 (2), pp 389-413.
- Lipe.M.G, and S.Salterio. 2000. *The BSC: Judgmental Effect of Common and Unique Performance Measure*. *The Accounting Review*. Vol. 75 (3), pp. 283-298.
- Lipe.M.G and S.Salterio. 2002. *A Note on The Judgmental Effect of The BSC's Information Organization*. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 27 (6), pp. 531-540.
- Malina. M.A., and Frank H Selto. 2001.*Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of Effectiveness of The BSC*. *Journal of Management Accounting Research*.Vol. 13 (1), pp 47-90.
- Mitchell, R. K., Bradley R Agle & Donna J Wood. 1997. *Toward a Theory of Stakeholders Identification and Defining the Principle of Who and What Really Counts*. *The Academy of Management Review*. Vol. 22 (4), pp. 853-886.
- Mulyadi dan Setiawan, J. 2001. *Sistem Perencanaan dan Pengendalian Manajemen*. Edisi kedua, Salemba Empat, Jakarta.
- Nahartyo, E. 2013. *Desain dan Implementasi Riset Eksperimen*, edisi kedua. UPP STIM YKPN, Yogyakarta.
- Nahartyo, E., dan Utami, I. 2016. *Panduan Praktis Riset Eksperimen*. Indeks, Jakarta.
- Phillips. R., R Edward Freeman. & Andrew C Wicks. 2003. *What Stakeholder Theory Is Not*. *Business Ethics Quarterly*. Vol. 13 (4), pp. 479-502.
- Schaltegger. S & Roger. Burritt. 2006. *Corporate Sustainability Accoounting a Catchphrase for Compliant Corporations or a Business Decision Support for Sustainability Leaders?*.*Sustainability Accounting and Reporting*. pp 37-59.
- Tandon, A. K., Mishra, S. K., and Singh, E. 2011. *What Discriminates the Prospective Manager's Attitude Towards Corporate Social Responsibility? An Insight From Pyschological Variables*. *IUP Journal of Corporate Governance*, 10, pp. 52-70.