

# PENGARUH TINGKAT FORMALITAS EVALUASI KINERJA PERSEPSIAN TERHADAP ASPEK KEPERILAKUAN MANAJER

Oleh

Neny Desriani<sup>1</sup>

Mahfud Sholihin<sup>2</sup>

## *ABSTRACT*

This study examines the impact of degree of performance evaluation formality on subordinate's trust in the supervisor (interpersonal trust) with three mediating variables: procedural justice, distributive justice, and feedback quality. In addition, this study examines the impact of subordinate's trust in the supervisor on budgetary slack. This study uses survey method, with 97 middle and lower level managers in an aerospace industry as respondents. The results show that procedural justice, distributive justice, and feedback quality do not mediate the relationship between formality of the performance evaluation and subordinate's trust in the supervisor. That means the relationship between formality of the performance evaluation and subordinate's trust in the supervisor is a direct relationship. This study also shows that trust can reduce the budgetary slack.

**Key Words:** *Degree of Formality of the Performance Evaluation, Procedural Justice (fairness), Distributive Justice (fairness), Feedback Quality, Subordinate's Trust in the Supervisor, Budgetary Slack, Aerospace Industry*

---

<sup>1</sup> Dosen IBI Darmajaya Lampung

<sup>2</sup> Dosen FEB Universitas Gajah Mada

## PENDAHULUAN

Banyak peneliti dari berbagai disiplin sepakat bahwa *trust* sebagai hal yang bermanfaat bagi organisasi, walaupun belum ada kesepakatan tentang bagaimana manfaat tersebut diperoleh (Dirks dan Ferrin, 2001). Dalam konteks hubungan antara atasan (*supervisor*) dan bawahan (*subordinate*), meskipun penting, *interpersonal trust* secara umum tidak dianggap cukup bagi *supervisor* untuk mengontrol perilaku bawahan mereka. Oleh karena itu, *supervisor* biasanya menggunakan kontrol formal seperti sistem evaluasi kinerja (Das dan Teng, 1998; Malhotra dan Munighan, 2002).

Bukti yang ada menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja memiliki potensi penting mempengaruhi *trust* (Malhotra dan Munighan, 2002; Tenbrunsel dan Messick, 1999; Coletti *et al.* 2005). Akan tetapi masih timbul pertanyaan tentang aspek mana dari sistem evaluasi kinerja yang mempengaruhi *trust* dan bagaimana sistem evaluasi kinerja mempengaruhi *trust* (Hartmann dan Slapnicar, 2009). Misalnya, Lau dan Buckland (2001) dan Lau dan Sholihin (2005) berargumen bahwa metrik penilaian kinerja (apakah keuangan atau non keuangan) berpengaruh terhadap *interpersonal trust*. Sedangkan Hartmann dan Slapnicar (2009) berargumen bahwa yang mempengaruhi *interpersonal trust* adalah variabel lain, yaitu formalitas penilaian kinerja. Argumen Hartmann dan Slapnicar (2009) tersebut dikuatkan dengan hasil studi pada *trust attribution* (Malhotra dan Munighan, 2002; Tenbrunsel dan Messick, 1999) yang menunjukkan bahwa sistem kontrol formal dapat menurunkan *interpersonal trust*. Akan tetapi hasil sebaliknya ditemukan oleh Coletti *et al.* (2005). Mereka menemukan bahwa ada dampak positif dari penggunaan sistem evaluasi kinerja formal dalam tim terhadap *trust*.

Penelitian ini merupakan replikasi dan ekstensi penelitian Hartmann dan Slapnicar (2009). Penelitian ini dilakukan dengan beberapa alasan sebagai berikut. Pertama, meskipun Hartmann dan Slapnicar (2009) mengklaim bahwa keadilan prosedural dan kualitas umpan balik memediasi hubungan antara evaluasi kinerja formal dan *trust*, hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa hubungan langsung antara evaluasi kinerja formal dengan *trust* masih signifikan. Dengan kata lain, sifat hubungan yang ada dalam penelitian mereka adalah *partial mediation* (Baron and Kenny, 1986). Hal ini bisa jadi merupakan akibat adanya variabel lain yang diabaikan yang sebenarnya juga merupakan variabel antara (*mediating variable*). Kedua, Hartmann dan Slapnicar berargumen bahwa *trust* bisa mengurangi masalah keagenan. Hanya saja mereka tidak memberikan bukti empiris.

Berdasar alasan diatas, peneliti menambahkan variabel keadilan distributif sebagai variabel pemediasi pada hubungan antara evaluasi kinerja formal dan *trust* bawahan pada atasan. Hal ini untuk membuktikan apakah keadilan distributif juga merupakan variabel pemediasi yang penting tetapi diabaikan oleh Hartmann dan Slapnicar (2009) dalam hubungan antara formalitas evaluasi kinerja dan *trust*. Penambahan variabel pemediasi tersebut termotivasi dari hasil penelitian Hartmann dan Slapnicar (2009), yang menyebutkan bahwa sesuai dengan penelitian sebelumnya (Cohen-Charash dan Spector, 2003) hubungan antara evaluasi kinerja lebih kompleks dari literatur yang beranggapan bahwa keadilan prosedural merupakan dimensi pokok dari variabel keadilan. Hal ini diperkuat oleh

pendapat Tyler (1989) yang menyatakan bahwa merupakan kondisi yang tidak dapat dibantah bahwa para karyawan sangat memperhatikan keadilan dalam “pengalokasian” serta “prosedur” yang digunakan dalam pembuatan keputusan. Penelitian sebelum ini juga mengindikasikan bahwa persepsi tentang keadilan, baik distributif maupun prosedural, dapat berperan dalam meningkatkan kinerja (Wentzel, 2002). Keadilan distributif berkaitan dengan *outcome* karena penekanannya adalah pada distribusi yang diterima, terlepas dari bagaimana distribusi tersebut ditentukan (Magner dan Johnson, 1995). Sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan dalam prosedur-prosedur yang digunakan untuk menentukan distribusi *outcome* tersebut (Leventhal, 1980).

Terkait dengan alasan kedua, bukti empiris menunjukkan bahwa kesalingpercayaan (*trustworthiness*) akan menurunkan biaya (Dyer dan Chu, 2003). Bukti lain juga menunjukkan bahwa *interpersonal trust* terutama penting dalam hubungan atasan dengan bawahan, karena *trust* dapat meningkatkan kerjasama dan meringankan masalah agensi (Jones, 1995) yaitu, dengan meningkatkan pertukaran informasi dan mengurangi keinginan persepsi bawahan untuk terlibat dalam perilaku oportunistik jangka pendek (Fisher *et al.* 2005).

Menurut teori agensi, prinsipal (atasan) dan agen (bawahan) merupakan dua *economic agent* yang berusaha memaksimalkan *utility*-nya. Masing-masing pihak baik atasan maupun bawahan akan melakukan *trade-off* antara rencana atau anggaran yang diusulkan dengan potensi aktual yang seharusnya dengan cara menyimpan informasi privatnya (asimetri informasi). Dengan adanya pertukaran informasi antara atasan dan bawahan maka akan mengurangi asimetri informasi, sehingga akan menurunkan *budgetary slack* (Cammann, 1976; Merchant, 1985; Onsi, 1973; dan Dunk, 1993). Selain itu literatur dan bukti empiris juga menunjukkan bahwa sebuah mekanisme penilaian kinerja bawahan dapat menurunkan *budgetary slack* (Schiff dan Lewin, 1970; Anthony dan Govindarajan, 2007). Oleh karena itu peneliti berargumen bahwa *interpersonal trust* juga dapat mengurangi *budgetary slack*. Maka dalam penelitian ini peneliti juga meneliti pengaruh *interpersonal trust* terhadap *budgetary slack*.

Singkatnya, penelitian ini akan mereplikasi dan mengekstensi penelitian Hartman dan Slapnicar (2009) dengan menambahkan beberapa hal. Pertama, berdasarkan pada *organizational justice theory*, penelitian ini memasukkan variabel keadilan distributif (*distributive fairness*) –salah satu dimensi *fairness*- sebagai satu variabel pemediasi tambahan dalam hubungan antara evaluasi kinerja formal dan *trust*. Kedua, untuk menguji apakah *trust* bisa berfungsi menurunkan masalah keagenan, penelitian ini akan menguji secara empiris apakah *trust* berasosiasi secara negatif dengan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Sampel penelitian ini diambil dari manajer level bawah dan menengah dari sebuah perusahaan kedirgantaraan di Indonesia.

Hasil dari penelitian ini dapat memberikan manfaat bagi berbagai pihak. Pertama, membantu manajer untuk memutuskan sistem pengendalian manajemen yang terbaik untuk diterapkan dalam perusahaan, dengan cara menerapkan sistem evaluasi kinerja yang tepat, yang akan berdampak positif pada perilaku individu dalam organisasi. Sistem pengendalian manajemen yang baik akan menjamin

terlaksananya strategi perusahaan, sehingga tujuan perusahaan tercapai. Kedua, mengembangkan literatur mengenai sistem pengendalian manajemen khususnya sistem pengukuran kinerja dan perilaku dalam organisasi yang akan membantu perusahaan mencapai tujuannya.

Dengan mengontrol ketidakpatian tugas dan masa jabatan<sup>3</sup>, model penelitian yang diajukan adalah seperti yang tercantum dalam Gambar 1.1 (Terlampir).

## **KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Tingkat Formalitas Evaluasi Kinerja dan *Trust***

*Trust* adalah elemen yang mendasar pada semua hubungan sosial (Barber, 1983; Barnard, 1938) dan tindakan kolektif (Luhmann, 1979; Parsons, 1951). Para ahli teori organisasi telah mencatat bahwa koordinasi (Macaulay, 1963; dan Williamson, 1975) dan pengendalian (Arrow, 1974) bersandar pada *trust*. Pada banyak organisasi, tingkat *interpersonal trust* masih rendah, khususnya antara manajemen dengan karyawan (Golembiewski dan McConkie, 1975) sehingga mendorong organisasi untuk menggunakan mekanisme pengendalian (seperti, kontrak, prosedur birokratis, persyaratan hukum) untuk mengatasi masalah tersebut (Fox, 1974). Layaknya sebuah mekanisme legalistik, mekanisme pengendalian secara khas diadopsi tidak hanya untuk memfasilitasi koordinasi administratif, tetapi juga untuk mendapatkan legitimasi simbolik yang menyertai penggunaan prosedur institusional (Meyer, 1983; Sitkin dan Roth, 1993) dan untuk mendapatkan tingkat *trust* yang sesuai, yang penting untuk aktivitas yang berkelanjutan (Shapiro, 1987; Zucker, 1986).

Bukti yang ada menunjukkan bahwa sistem evaluasi kinerja memiliki potensi penting mempengaruhi *trust* (Malhotra dan Munighan, 2002; Tenbrunsel dan Messick, 1999; Coletti *et al.* 2005). Peneliti beranggapan bahwa sejalan dengan Hartmann dan Slapnicar (2009) penggunaan sistem evaluasi kinerja formal, akan berdampak positif pada *trust*, karena memungkinkan integritas, kejujuran, akurasi dan konsistensi yang lebih tinggi dalam evaluasi kinerja formal daripada evaluasi kinerja informal. Hal ini tidak hanya konsisten dengan penelitian oleh Hopwood (1972), Lau dan Buckland (2001) dan Lau dan Sholihin (2005), tetapi juga dengan bukti lainnya tentang dampak perilaku dari ukuran kinerja implisit dan subjektif (Hartmann, 2007; Moers, 2005).

Mengikuti definisi operasional yang dikembangkan oleh Hartmann dan Slapnicar (2009), dalam penelitian ini istilah formalitas penilaian kinerja mengacu pada tingkat formalitas evaluasi kinerja persepsian, yaitu persepsi bawahan terhadap tingkat formalitas yang diterapkan oleh atasan ketika menggunakan sistem evaluasi kinerja, bukan bersifat *dummy* (formal atau informal). Singkatnya, atasan yang menggunakan evaluasi kinerja dalam cara yang formal adalah atasan yang menjelaskan target kinerja secara eksplisit, mengukur kinerja dengan seperangkat metrik yang jelas,

---

<sup>3</sup> Ketidakpastian tugas dan masa jabatan diperlakukan sebagai variabel kontrol karena banyak penelitian terdahulu menunjukkan bahwa kedua variabel tersebut berasosiasi dengan *trust* (lihat Hartmann dan Slapnicar, 2009).

dan yang memberikan *reward* berdasarkan aturan alokasi yang jelas. Ketiga fase proses evaluasi kinerja tersebut dianggap sebagai tiga dimensi sistem evaluasi kinerja yang menentukan formalitas secara keseluruhan.

### **Formalitas Evaluasi Kinerja, *Trust*, dan Pengaruh Mediasi Keadilan Prosedural**

*Trust* adalah konsekuensi dari mengikuti norma sosial seperti integritas, kejujuran, akurasi, dan konsistensi manajer (Clark dan Payne, 1997, hal 208; Whitener *et al.* 1998). Peneliti berargumen bahwa faktor-faktor tersebut memediasi hubungan antara evaluasi kinerja dengan *trust* karena faktor-faktor tersebut mempengaruhi keadilan prosedural dari proses evaluasi kinerja.

Leventhal (1976) berpendapat bahwa para pengambil keputusan harus mematuhi norma-norma sosial seperti konsistensi, kebebasan dari bias, dan akurasi, untuk meningkatkan keadilan prosedural dari proses pengambilan keputusan dimana mereka terlibat. Karena itu, ketika atasan menegakkan norma-norma sosial kejujuran, akurasi dan konsistensi, keadilan prosedural meningkat dan *trust* akan muncul (Rousseau *et al.* 1998; Whitener *et al.* 1998).

Peneliti berargumen bahwa keadilan prosedural memediasi hubungan antara penilaian kinerja dan *trust*. Atasan yang menjelaskan target kinerja, mengukur kinerja dengan metrik yang jelas, dan memberikan *rewards* berdasarkan aturan alokasi yang jelas (yaitu, formalitas tinggi) akan dapat memberikan evaluasi kinerja yang lebih konsisten, lebih akurat dan tidak bias (keadilan prosedural yang lebih tinggi) daripada atasan yang menggunakan target implisit, mengukur kinerja secara subjektif dan mengalokasikan *rewards* menggunakan penilaian pribadi semata (formalitas rendah). Ini konsisten dengan bukti-bukti di literatur akuntansi terdahulu (Hopwood, 1972; Lau dan Buckland, 2001), dan juga dengan temuan di beberapa penelitian organisasi awal yang mendokumentasikan konsekuensi keadilan (*fairness*) dari karakteristik proses evaluasi kinerja (Greenberg, 1986; Landy *et al.* 1978). Colquitt dan Jackson (2006) menemukan kriteria yang adil harus diberlakukan untuk semua tahap pembuatan keputusan seperti proses pencarian informasi, pemilihan aturan keputusan (*decision rules*), dan pengkomunikasian hasil. Ini mendukung harapan peneliti bahwa *trust* dihasilkan dari tindakan atasan yang konsisten, akurat dan jujur di seluruh proses evaluasi kinerja (Taylor *et al.* 1998; dan Taylor *et al.* 1995).

Tang dan Sarfield-Baldwin (1996) berpendapat bahwa “jika manajer dapat menerapkan aturan secara *fair* dan konsisten kepada semua karyawan dan memberikan mereka *reward* berdasarkan kinerja dan tanpa bias personal, maka karyawan akan memiliki persepsi positif tentang keadilan prosedural, yang mungkin akan mendorong kepuasan kerja, komitmen, dan keterlibatan yang tinggi”(hlm 30). Kaplan dan Atkinson (1998) menyatakan bahwa “ada pertimbangan perilaku penting yang harus direfleksikan sistem pengukuran kinerja, pertama dan menyangkut semuanya adalah bahwa seseorang harus percaya bahwa sistem tersebut *fair*...dan pantas (*proper*)” (hlm 681). Kemudian dalam meta-analitik *review* mereka, Dirks dan Ferrin (2002) menemukan bahwa ada hubungan positif antara keadilan prosedural dan *trust*. Daly dan Geyer (1994) juga menyebutkan

bahwa pertimbangan yang adil pada gilirannya akan menumbuhkan persepsi *trust* anggota organisasi terhadap sikap otoritas.

Secara keseluruhan, oleh karena itu, peneliti berargumen bahwa ketika atasan menjelaskan target kinerja secara formal, berupaya untuk mengukur dan mengalokasikan *reward* menggunakan prosedur yang teratur dan dapat ditelusuri, maka akan meningkatkan keadilan prosedural dan pada gilirannya akan mempengaruhi *trust*. Berdasar argument diatas, maka peneliti mempunyai hipotesis sebagai berikut:

H1: Ada pengaruh positif tingkat formalitas evaluasi kinerja persepsian terhadap *trust*, dan pengaruh tersebut dimediasi oleh keadilan prosedural.

### **Formalitas Evaluasi Kinerja, *Trust* dan Pengaruh Mediasi Keadilan Distributif**

Hartmann dan Slapnicar (2009) menyatakan bahwa sesuai dengan penelitian sebelumnya (Cohen-Charash dan Spector, 2003) hubungan antara evaluasi kinerja dengan *trust* lebih kompleks dari literatur yang beranggapan bahwa keadilan prosedural merupakan dimensi pokok variabel keadilan. Hal ini mengindikasikan ada dimensi lain dari variabel keadilan procedural yang mempengaruhi hubungan antara formalitas evaluasi kinerja persepsian dengan *trust*. Dalam hal ini penulis berargumen dimensi tersebut adalah keadilan distributif. Keadilan distributif berkaitan dengan *outcome* karena penekanannya adalah pada distribusi yang diterima, terlepas dari bagaimana distribusi tersebut ditentukan (Magner dan Johnson, 1995). Penelitian terdahulu (misalnya Martin dan Bennett 1996; McFarlin dan Sweeney 1992), menunjukkan bahwa baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif adalah prediktor penting bagi perilaku di tempat kerja (*workplace attitude*).

Ketika kinerja bawahan dievaluasi secara formal, maka penilaian kinerja tersebut akan dinilai lebih *fair* oleh bawahan, karena lebih jelas apa yang menjadi dasar penilaian kinerja. Jika dasar yang digunakan untuk penilaian kinerja sudah dianggap *fair*, maka bawahan akan yakin bahwa *outcome* yang diterima terkait dengan pengukuran kinerja juga lebih *fair*. Jika bawahan merasa bahwa *outcome* yang diterima sudah *fair*, maka bawahan akan lebih percaya kepada atasan, artinya *trust* bawahan kepada atasan akan meningkat. Konovsky dan Pugh (1994) menemukan bahwa persepsi keadilan berhubungan positif dengan *trust* bawahan terhadap atasan. Lebih khusus, Kay dan Hagan (2003) menemukan bahwa keadilan distributif persepsian berhubungan dengan *trust*.

Oleh karena itu, peneliti berargumen bahwa ketika atasan mengukur kinerja secara formal maka akan meningkatkan keadilan distributif dan pada gilirannya akan mempengaruhi *trust*. Hal tersebut disajikan dalam hipotesis berikut:

H2: Ada pengaruh positif tingkat formalitas evaluasi kinerja persepsian terhadap *trust*, dan pengaruh tersebut dimediasi oleh keadilan distributif.

### **Formalitas Evaluasi Kinerja, *Trust*, dan Pengaruh Mediasi Kualitas Umpan Balik Kinerja**

Penelitian akuntansi pada anteseden *trust* menunjukkan bahwa prosedur evaluasi kinerja mempengaruhi *trust* melalui umpan balik kinerja, yang biasanya terdapat pada sistem evaluasi (Coletti *et al.* 2005, dan Lau dan Buckland, 2001). Penelitian-penelitian tersebut mengindikasikan bahwa pengaruh evaluasi kinerja terhadap *trust* dimediasi oleh peningkatan kualitas umpan balik kinerja yang diperoleh bawahan.

Umpan balik kinerja dalam penelitian ini didefinisi sebagai umpan balik yang bawahan terima mengenai tingkat kinerja yang mereka capai (Steelman, Levy, dan Snell, 2004). Umpan balik semacam itu dianggap sebagai fungsi penting dari setiap proses evaluasi kinerja karena membantu bawahan mengerti bagaimana mereka dapat menyesuaikan perilaku mereka untuk meningkatkan kinerja (Herold dan Parsons, 1985; Steelman *et al.* 2004). Umpan balik yang baik memungkinkan bawahan menyesuaikan harapan tentang *reward* mereka (Cahuc dan Zylberberg, 2004). Meskipun banyak faktor yang mempengaruhi kualitas umpan balik (Herold dan Parsons, 1985), literatur manajemen sangat menyarankan bahwa umpan balik tentang kinerja individu yang efektif mensyaratkan target ditetapkan dengan jelas (Hartmann, 2007; Locke dan Latham, 1990), kinerja diukur secara akurat dan dengan cara yang dimengerti (Steelman *et al.* 2004), dan distribusi *reward* yang transparan dan dapat ditelusuri (Moers, 2005). Evaluasi kinerja yang lebih formal dapat memenuhi syarat-syarat tersebut, karena evaluasi kinerja formal menentukan dengan jelas dimensi kinerja yang sedang dievaluasi, dan bagaimana *reward* berkaitan dengan dimensi-dimensi kinerja (Marginson dan Ogden, 2005; Moers, 2005), yang kemudian akan meningkatkan motivasi dan orientasi tujuan (Hartmann, 2005; Hartmann, 2007).

Jadi, peneliti beranggapan sama dengan hipotesis yang diajukan oleh Hartmann dan Slapnicar (2009) bahwa tingkat formalitas evaluasi kinerja yang tinggi berhubungan positif dengan *trust*, karena evaluasi kinerja yang formal menyediakan kualitas umpan balik yang lebih tinggi kepada bawahan dibandingkan dengan umpan balik dari tingkat formalitas evaluasi yang rendah (Lau dan Buckland, 2001; Moers, 2005). Coletti *et al.* (2005) menunjukkan bahwa dengan menerima umpan balik yang berkualitas tinggi, bawahan akan melihat usaha atasan untuk memberikan umpan balik yang baik sebagai indikasi keinginan atasan untuk membantu bawahan memperbaiki kinerja mereka serta meningkatkan hubungan kerja mereka (Hartmann dan Slapnicar, 2009). Karena bawahan mempunyai persepsi bahwa atasan membantu mereka, maka bawahan akan mempunyai *trust* yang tinggi terhadap atasan.

Konsisten dengan bukti yang ada mengenai hubungan antara penilaian kinerja, umpan balik dan *trust*, maka peneliti beranggapan bahwa secara keseluruhan hubungan positif antara formalitas evaluasi kinerja dengan *trust* dimediasi oleh kualitas umpan balik kinerja juga. Ini diringkas dalam hipotesis berikut:

H3: Ada pengaruh positif tingkat formalitas evaluasi kinerja persepsian terhadap *trust*, dan pengaruh tersebut dimediasi oleh kualitas umpan balik.

## **Kualitas Umpan Balik Kinerja dan Keadilan Prosedural**

Faktor-faktor seperti akurasi dan tidak adanya bias tampak sama pentingnya antara untuk membangkitkan persepsi keadilan prosedural, serta untuk menyediakan umpan balik berkualitas tinggi. Disebagian besar literatur keadilan organisasi, keterkaitan ini telah diakui, sehingga umpan balik kinerja itu sendiri dianggap anteseden penting dari keadilan prosedural (Taylor *et al.* 1995; Cohen- Charash dan Spector, 2003). Dengan demikian, umpan balik kinerja yang baik merupakan elemen konstitutif dari proses (evaluasi) yang *fair*, karena menyediakan keterbukaan dan tingkat komunikasi yang tinggi (Colquitt dan Jackson, 2006; Erdogan, 2002) yang menuntut proses yang adil. Sejalan dengan penelitian Hartmann dan Slapnicar (2009) yang menunjukkan bahwa persepsi kualitas umpan balik memediasi hubungan antara formalitas evaluasi kinerja dengan keadilan prosedural, peneliti berharap bahwa persepsi kualitas umpan balik kinerja tidak hanya memiliki efek langsung pada *trust*, tapi juga mempengaruhi *trust* melalui keadilan prosedural. Karena itu peneliti mengajukan hipotesis berikut:

H4: Kualitas umpan balik kinerja persepsian memiliki dampak positif pada keadilan prosedural persepsian.

## **Trust dan Senjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)**

Mekanisme penganggaran pada perusahaan akan berpengaruh terhadap perilaku bawahan, apakah bawahan akan merespon anggaran secara positif atau negatif. Atasan dan bawahan akan berperilaku positif apabila tujuan pribadi atasan dan bawahan sesuai dengan tujuan perusahaan dan mereka memiliki dorongan untuk mencapainya. Hal ini yang disebut dengan keselarasan tujuan (Anthony dan Govindarajan, 2007). Bawahan akan berperilaku negatif apabila anggaran tidak diadministrasi dengan baik, sehingga bawahan dapat menyimpang dari tujuan perusahaan yang biasa disebut perilaku disfungsional. Perilaku disfungsional ini merupakan perilaku bawahan yang mempunyai konflik dengan tujuan perusahaan (Hansen dan Mowen, 1997). Salah satu bentuk perilaku disfungsional dalam penganggaran adalah bawahan membuat senjangan anggaran (*budgetary slack*), yaitu selisih antara jumlah anggaran dengan estimasi terbaik (Anthony dan Govindarajan, 2007).

*Interpersonal trust* penting dalam hubungan *supervisor*-bawahan, karena *trust* dapat meningkatkan kerjasama dan meringankan masalah agensi (Jones, 1995) dengan meningkatkan pertukaran informasi dan mengurangi keinginan persepsian bawahan untuk terlibat dalam perilaku oportunistik jangka pendek (Fisher *et al.* 2005). Menurut teori agensi, prinsipal (atasan) dan agen (bawahan) merupakan dua *economic agent* yang berusaha memaksimalkan *utility*-nya. Masing-masing pihak baik atasan maupun bawahan akan melakukan *trade-off* antara rencana atau anggaran yang diusulkan dengan potensi aktual yang seharusnya dengan cara menyimpan informasi privatnya (asimetri informasi). Dengan adanya *trust* antara bawahan dan atasan maka akan ada pertukaran informasi antara atasan dan bawahan, sehingga akan mengurangi asimetri informasi, dan pada



akhirnya dapat menurunkan *budgetary slack* (Cammann, 1976; Merchant, 1985; Onsi, 1973; dan Dunk, 1993). Berdasar argumen dan hasil penelitian tersebut, peneliti menghipotesiskan bahwa:

H5: *Trust* bawahan terhadap atasan memiliki dampak negatif terhadap *budgetary slack*

## **METODE RISET**

Penelitian ini dilakukan dengan metode survei dengan cara menyebarkan kuesioner kepada manajer level bawah dan menengah di sebuah perusahaan kedirgantaraan di Indonesia. Alasan dipilihnya metode survei adalah karena dua pertimbangan. Pertama, tidak ada arsip data publik tentang konstruk yang dipakai dalam penelitian ini. Kedua, studi tentang keadilan dan *trust* biasanya dianggap sebagai rahasia pribadi, yang mengharuskan bahwa pengumpulan data menjadi anonim. Hal ini mudah dicapai dengan metode survei (Hartmann dan Slapnicar, 2009).

Penelitian dilakukan pada perusahaan tunggal dengan beberapa alasan. Pertama, dengan fokus pada satu perusahaan memungkinkan kita untuk mendapatkan data yang sangat rinci baik informasi individu maupun informasi kualitatif lainnya untuk melengkapi temuan kuantitatif (Elvira dan Graham, 2002). Dalam hal ini maka peneliti dapat mengaitkan data rinci pada formalitas evaluasi kinerja dari karyawan individual. Kedua, perusahaan terdiri dari 28 divisi sehingga memberikan kemungkinan variasi yang berarti dari variabel yang peneliti uji, apalagi penelitian ini dilakukan pada level individu. Ketiga, perusahaan tersebut adalah satu-satunya perusahaan di Indonesia yang bergerak di industri kedirgantaraan.

Metode pemilihan sampel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan *purposive sampling*, dengan kriteria (1) sudah menjabat pada posisi tersebut minimal satu tahun untuk memastikan familiaritas mereka pada sistem evaluasi kinerja, (2) ada atasan yang mengevaluasi kinerjanya, (3) sudah pernah di evaluasi kinerjanya, (4) terlibat pada proses penganggaran.

### **Pengukuran Variabel**

Peneliti mengukur formalitas sistem evaluasi kinerja dengan instrumen yang dikembangkan oleh Hartmann dan Slapnicar (2009). Instrumen ini mengukur sistem evaluasi kinerja sebagai konstruk laten. Konstruk ini dikembangkan menjadi tiga sub sistem formalitas yang berbeda sebagai berikut: 1) Formalitas *target setting* diukur menggunakan dua item pertanyaan yang menanyakan apakah target setting dibuat oleh atasan dalam bentuk tertulis dan kuantitatif (lebih formal) atau sebaliknya, 2) Formalitas pengukuran kinerja menggunakan dua item pertanyaan mengenai cara atasan melakukan penilaian kinerja apakah berdasarkan informasi objektif dan kuantitatif (lebih formal) atau sebaliknya hanya berdasarkan penilaian pribadi dan bersifat kualitatif (kurang formal), dan 3) Formalitas *Rewarding* diukur dengan 4 item yang menunjukkan objektivitas penentuan *reward*. Seluruh instrumen ini dinyatakan dalam skala likert 5 poin dengan penskalaan numerikal, dimana semakin mendekati 1 berarti kurang formal dan sebaliknya semakin mendekati 5 berarti lebih formal.

Kualitas umpan balik diukur dengan menggunakan instrumen yang dikembangkan oleh Steelman *et al.* (2004). Instrumen ini terdiri dari empat pertanyaan mengenai kualitas umpan balik

kinerja bawahan oleh atasan. Satu item pertanyaan dinyatakan dalam bentuk pertanyaan yang dibalik, sehingga dapat melihat keseriusan responden, serta dapat mengurangi efek halo (Cooper dan Schindler, 2006).

Keadilan prosedural diukur dengan empat item yang dikembangkan oleh Hartmann dan Slapnicar (2009), yang menunjukkan sejauh mana responden percaya bahwa subsistem dari *target setting*, pengukuran kinerja dan *rewarding*, serta sistem secara keseluruhan, mengarah ke penentuan gaji yang adil (*fair*).

*Trust* terhadap supervisor diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Read (1962). Instrumen ini melihat *trust* dengan menanyakan bawahan tentang sejauh mana mereka memandang bahwa superior mereka cenderung untuk mengambil tindakan yang mempertimbangkan kepentingan bawahan.

*Budgetary slack* diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Dunk (1993). Skala yang digunakan oleh Dunk (1993) adalah skala likert 7 poin. Dalam penelitian ini peneliti menggunakan skala likert 5 poin dengan alasan untuk mensejajarkan dengan instrumen lain dalam penelitian ini, yang semuanya menggunakan skala lima poin. Instrumen ini terdiri dari enam item pertanyaan mengenai anggaran dan penganggaran di bagian yang menjadi tanggung jawab manajer yang menjadi responden. Tiga item pertanyaan dinyatakan dalam bentuk pertanyaan yang dibalik yaitu item 1, 3 dan 6, sehingga dapat melihat keseriusan responden dan juga dapat mengurangi efek halo (Cooper dan Schindler, 2006). Semua pertanyaan menggunakan lima poin skala likert dengan rentang mulai 1 (sangat tidak setuju) hingga 5 (sangat setuju).

Keadilan distributif diukur dengan menggunakan lima item yang dikembangkan oleh Price dan Mueller (1981). Instrumen ini menanyakan responden sejauh mana perbandingan relatif antara imbalan-imbalan yang diterima dari perusahaan dengan tanggung jawab, tekanan dan ketegangan, pendidikan dan pelatihan serta pekerjaan maupun tugas yang sudah mereka lakukan. Pertanyaan-pertanyaan tersebut menggunakan lima poin skala likert dengan rentang mulai 1 (sangat tidak adil) hingga 5 (sangat adil).

Peneliti menyertakan dua variabel kontrol yaitu masa jabatan dan ketidakpastian tugas. Variabel kontrol yang pertama diukur dengan lamanya responden berada pada posisi manajerial tersebut. Variabel ini adalah kontrol atas efek waktu *trust* (Gibbs *et al.* 2004). Variabel kontrol yang kedua diukur dengan instrumen yang dikembangkan oleh Withey, Daft, dan William (1983). Variabel tersebut untuk mengontrol ketidakpastian yang potensial mempengaruhi penggunaan ukuran kinerja.

Desain instrumen atau kuesuiner penelitian mengikuti panduan yang sudah ada (Dillman, 2000; Hartono, 2008).

## ANALISIS DATA

### Partisipan Penelitian

Kuesioner yang kembali adalah 108 kuesioner dari 170 yang dikirimkan (tingkat responsi 63,53%). Akan tetapi tidak semua kuesioner yang kembali dapat dianalisis. Dari 108 kuesioner yang kembali hanya 97 kuesioner yang dapat dipakai untuk keperluan penelitian ini. Enam kuesioner tidak bisa dipakai karena tidak lengkap, tiga kuesioner diisi dengan angka yang sama untuk semua item, dan dua kuesioner tidak memenuhi kriteria penyampelan karena masa jabatan kurang dari satu tahun.

### Analisis Pendahuluan (*Preliminary Analysis*)

Sebelum melakukan pengujian hipotesis, peneliti melakukan analisis pendahuluan untuk melihat karakteristik sampel dengan melakukan analisis demografis sampel, analisis deskriptif, dan analisis wilayah tanggung jawab responden. Responden hampir semuanya adalah pria (90%) sisanya adalah wanita. Hal ini sesuai dengan ciri khas dari perusahaan teknologi pada umumnya dan industri kedirgantaraan pada khususnya yang mana karyawannya mayoritas adalah pria. Sebagian besar berusia antara 50 sampai 55 tahun (53%). Pengalaman bekerja mayoritas 21 sampai 30 tahun (79 %), dan semuanya sudah bekerja pada perusahaan selama lebih dari 10 tahun kecuali satu orang yang baru bekerja pada perusahaan selama 5 Tahun. Masa menjabat di posisi yang sekarang mayoritas 1 sampai 5 tahun (71 %) dan sebagian besar memiliki bawahan kurang dari 5 orang (53%).

Usia minimal sampel adalah 29 tahun dan maksimal adalah 55 tahun, dengan rata-rata usia sampel adalah 49,55 tahun. Sampel sudah bekerja pada perusahaan minimal selama 5 tahun dan paling lama adalah 33 tahun, dengan rata-rata sudah bekerja di perusahaan selama 24,25 tahun. Masa jabatan sampel yaitu lamanya sampel menjabat pada posisi manajerial yang saat ini dijabat, paling sedikit adalah 1 tahun dan paling lama adalah 20 tahun, dengan rata-rata sudah menjabat pada posisi tersebut selama 4,78 tahun. Jika dilihat dari wilayah tanggung jawabnya, sampel tersebar di 23 divisi/bagian dari seluruh 28 divisi/bagian di perusahaan, dengan variasi pekerjaan yang berbeda-beda. Dari seluruh sampel penelitian, 75 orang (77,32%) adalah manajer level bawah, dan 22 orang (22,68%) adalah manajer level menengah.

### Hasil

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan Software SmartPLS 2.0. Dengan menggunakan PLS peneliti dapat menguji dua hal, yaitu *measurement* dan *structural model*. *Measurement model* digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen. Validitas dievaluasi dengan menguji validitas konvergen dan validitas diskriminan dari masing-masing indikator. Sedangkan realibilitas dalam PLS diuji dengan mengevaluasi *Cronbach's Alpha* dan *Composite Reliability*. *Cronbach's Alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *Composite Reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun dalam PLS

*Composite Reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Werts *et al.* 1974).

*Structural model* digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan fungsi *bootstrapping*. Signifikansi dapat dinilai dengan membandingkan nilai *t statistic* dengan *t table*. Sedangkan arah hubungan (positif atau negatif) dapat dilihat dari kolom *original sample*.

### **Hasil dan Interpretasi Pengujian *Measurement/Outer Model***

Tabel ringkasan hasil uji *measurement model* menunjukkan bahwa semua indikator telah memenuhi kriteria nilai AVE dan *factors loading* yang baik kecuali BS2, BS4, BS5, dan BS6<sup>4</sup> yang memiliki *factors loading* yang kurang baik ( $< 0,4$ ), sehingga dikeluarkan dari analisis selanjutnya. Berarti seluruh konstruk telah memenuhi uji validitas konvergen.

Tabel *cross loading* menunjukkan bahwa masing-masing indikator yang ada di suatu variabel memiliki perbedaan dengan indikator di variabel lain yang ditunjukkan dengan skor *loading*-nya yang lebih tinggi di konstruknya sendiri. Tabel validitas diskriminan menunjukkan bahwa *Root square of AVE* lebih besar dari *Latent Variable correlations*. Ditunjukkan dengan angka-angka pada bagian diagonal yang di tandai dengan angka yang dicetak tebal lebih besar nilainya dari yang bukan bagian diagonal. Hal ini menunjukkan bahwa semua variabel telah memenuhi kriteria validitas diskriminan.

Hasil-hasil tersebut mengindikasikan bahwa semua item berada pada variabel yang dimaksud. Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa ukuran yang digunakan valid, baik validitas konvergen maupun validitas diskriminannya.

Seperti yang dapat dilihat pada tabel hasil uji *measurement model* (terlampir), *Cronbach Alpha* untuk semua variabel lebih besar dari 0,7 kecuali variabel Tingkat Formalitas (FORM) dan *Budgetary Slack* (BS). Akan tetapi karena dalam *PLS path modelling*, *Composite Reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Werts *et al.* 1974), maka walaupun *Cronbach Alpha* kurang dari 0,7 jika *Composite Reliability* lebih dari 0,7 maka masih dianggap dapat diandalkan (*reliable*). Sehingga dapat disimpulkan bahwa instrumen-instrumen yang digunakan pada penelitian ini dapat diandalkan (*reliable*).

### **Hasil dan Interpretasi Pengujian Struktural/*Inner Model***

Setelah melakukan pengujian terhadap *measurement/outer model* dengan menggunakan fungsi *PLS Algorithm*, maka langkah selanjutnya adalah melakukan pengujian terhadap struktural/*Inner model*. Sebelum melakukan pengujian terhadap hipotesis yang menguji efek mediasi, peneliti harus melakukan pengujian terhadap hubungan langsung antara variabel tingkat formalitas evaluasi kinerja dengan *trust* bawahan terhadap atasan terlebih dahulu. Menurut Hartono dan Abdillah (2009) untuk pengujian efek mediasi menggunakan PLS harus mengikuti kaidah Baron dan Kenny

---

<sup>4</sup> BS= Budgetary Slack, BS2=item nomer 2 dari instrumen untuk mengukur budgetary slack.

(1986), yaitu pengujian efek mediasi dapat dilakukan jika efek utama (hubungan langsung variabel independen terhadap dependen) adalah signifikan. Hasil pengujian model struktural terhadap hubungan langsung (*direct effect*) antara tingkat formalitas penilaian kinerja (FORM) dengan *trust* bawahan terhadap atasan (IT) dapat dirangkum dalam tabel Hasil Pengujian Model Struktural Hubungan Langsung Antara Tingkat formalitas penilaian kinerja Dengan *Trust* (terlampir).

Ringkasan hasil dari pengujian struktural/*Inner* model dengan menggunakan 1000 kali iterasi atau kalkulasi ulang, disajikan dalam tabel ringkasan hasil uji model struktural (terlampir).

Menggunakan tingkat signifikansi 0,05 hasil uji dari masing-masing hipotesis adalah sebagai berikut. Hipotesis pertama (H1) yang menyatakan bahwa Ada pengaruh positif tingkat formalitas evaluasi kinerja persepsian terhadap *trust*, dan pengaruh tersebut dimediasi oleh keadilan prosedural, tidak didukung. Karena hanya hubungan antara tingkat formalitas (FORM) dengan keadilan prosedural (KP) saja yang hasil pengujian statistiknya signifikan, sedangkan hubungan antara keadilan prosedural (KP) dengan *trust* (IT) tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa keadilan prosedural persepsian tidak memediasi hubungan antara tingkat formalitas penilaian kinerja dengan *trust* bawahan terhadap atasan.

Hipotesis kedua (H2) yang menyatakan bahwa Ada pengaruh positif tingkat formalitas evaluasi kinerja persepsian terhadap *trust*, dan pengaruh tersebut dimediasi oleh keadilan distributive, juga tidak didukung. Karena hanya hubungan antara tingkat formalitas (FORM) dengan keadilan distributif (KD) saja yang hasil pengujian statistiknya signifikan, sedangkan hubungan antara keadilan distributif (KD) dengan *trust* (IT) tidak signifikan. Hal ini berarti bahwa keadilan distributif persepsian tidak memediasi hubungan antara tingkat formalitas penilaian kinerja dengan *trust* bawahan terhadap atasan.

Hipotesis ketiga (H3) yang menyatakan bahwa ada pengaruh positif tingkat formalitas evaluasi kinerja persepsian terhadap *trust*, dan pengaruh tersebut dimediasi oleh kualitas umpan balik, juga tidak didukung. Hanya saja yang hasil pengujian statistiknya tidak didukung adalah hubungan antara tingkat formalitas (FORM) dengan kualitas umpan balik persepsian (FQ) sedangkan hubungan antara kualitas umpan balik persepsian (FQ) dengan *trust* (IT) signifikan. Hal ini berarti bahwa kualitas umpan balik persepsian juga tidak memediasi hubungan antara tingkat formalitas penilaian kinerja dengan *trust* bawahan terhadap atasan.

Hal ini berarti bahwa ketiga hipotesis pertama tidak didukung, yang artinya variabel keadilan prosedural (KP), keadilan distributif (KD), dan kualitas umpan balik kinerja (FQ) tidak memediasi hubungan antara tingkat formalitas penilaian kinerja (FORM) dengan *trust* bawahan terhadap atasan (IT). Berarti hubungan antara tingkat formalitas penilaian kinerja dengan *trust* bawahan terhadap atasan adalah hubungan langsung.

Lain halnya dengan dua hipotesis terakhir, yaitu hipotesis empat (H4) dan hipotesis lima (H5). Kedua hipotesis terakhir ini didukung. Hipotesis empat (H4) yang menyatakan bahwa kualitas umpan

balik kinerja persepsian memiliki dampak positif pada keadilan prosedural persepsian, hasil pengujian statistiknya signifikan. Hal ini berarti bahwa semakin tinggi kualitas umpan balik yang diberikan atasan mengenai kinerja bawahan maka persepsi bawahan terhadap keadilan (*fairness*) prosedur dan proses penilaian kinerjanya semakin tinggi pula.

Hipotesis lima (H5) yang menyatakan bahwa *trust* bawahan terhadap atasan memiliki dampak negatif terhadap *budgetary slack*, juga signifikan secara statistik. Hal ini berarti semakin tinggi *trust* bawahan terhadap atasan maka tingkat senjangan anggaran (*budgetary slack*) akan menurun.

### **Analisis Lanjutan**

Dalam penelitian ini juga dilakukan analisis lanjutan untuk melihat penyebab dari hasil penelitian yang kurang sesuai dengan hipotesis yang diajukan. Pengujian analisis varian multivariat (*Multivariate-ANOVA/MANOVA*) dilakukan menggunakan program SPSS 17.0. Analisis lanjutan ini dibagi menjadi dua bagian. Pertama menguji berbagai kelompok sampel yang berbeda berdasarkan karakteristik demografi sampel dan wilayah tanggung jawabnya (jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa jabatan, lamanya bekerja, jabatan, dan subgroup divisi). Kedua, pengujian bias tidak merespon (*Non Response Bias*). Kedua bagian tersebut akan diuraikan pada bagian berikut.

Jenis kelamin diukur menggunakan variabel dummy, 1 untuk laki-laki dan 2 untuk perempuan. Usia juga diukur menggunakan variabel dummy, 1 untuk usia lebih dari 50 tahun dan 2 untuk usia 50 tahun atau kurang. Tingkat pendidikan dibagi menjadi 5 kategori, 1 untuk SMA, 2 untuk D3, 3 untuk S1, 4 untuk S2, dan 5 untuk lainnya. Masa jabatan diukur dengan variabel dummy, 1 untuk 5 tahun atau kurang dan 2 untuk lebih dari 5 tahun. Lamanya bekerja juga diukur menggunakan variabel dummy, 1 untuk 20 tahun atau kurang dan 2 untuk lebih dari 20 tahun. Jabatan dibagi menjadi 3 kategori, 1 untuk manajer, 2 untuk supervisor, dan 3 untuk kepala bidang. Subgroup divisi dibagi berdasarkan direktorat tempat manajer bekerja, yaitu 1 untuk direktorat Aerostructure, 2 untuk direktorat Aircraft Integration, 3 untuk direktorat Aircraft Services, 4 untuk direktorat Teknologi dan Pengembangan, 5 untuk direktorat Keuangan dan Administrasi, dan 5 untuk Non direktorat yaitu divisi/bagian yang dibawah langsung oleh *top management*.

Dari hasil uji ANOVA dapat dilihat bahwa dari tujuh kelompok kategorisasi pengujian diatas (jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa jabatan, lamanya bekerja, jabatan, dan subgroup divisi) tidak ada yang signifikan. Artinya, secara keseluruhan jenis kelamin, usia, tingkat pendidikan, masa jabatan, lamanya bekerja, jabatan, dan subgroup divisi tidak mempengaruhi respon sampel terhadap kuesioner.

Pengujian bias tidak merespon (*Nonresponse Bias*) adalah bias karena responden mengembalikan kuesioner dengan respon yang terlambat atau tidak sama sekali. Bias tidak merespon perlu diuji untuk melihat apakah respon yang terlambat ini memberikan hasil yang bias dibandingkan respon yang tepat waktu, atau dapat juga respon yang terlambat bias karena responden mengisi kuesioner sekenanya karena sudah terlambat (Hartono, 2008). Pengujian bis tidak merespon dilakukan

dengan dua cara, yaitu berdasarkan tahapan diterimanya kuesioner oleh peneliti (1 untuk tahap 1, 2 untuk tahap 2, dan 3 untuk tahap 3), dan berdasarkan yang merespon dan tidak merespon (1 untuk 20 responden pertama yang mewakili responden, dan 2 untuk 20 orang responden terakhir yang mewakili non responden).

Hasil pengujian bias tidak merespon menghasilkan nilai signifikansi dibawah 0,05 yang berarti bahwa waktu respon yang berbeda menghasilkan respon yang berbeda terhadap kuesioner yang dikirimkan. Atau dengan kata lain waktu respon mempengaruhi respon terhadap kuesioner yang dikirimkan. Hal ini juga menunjukkan bahwa terjadi bias tidak merespon dalam penelitian ini.

## **IMPLIKASI DAN KETERBATASAN**

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian Hartmann dan Slapnicar (2009) mengenai pengaruh tingkat formalitas penilaian kinerja dengan *trust* bawahan terhadap atasan. Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh tingkat formalitas penilaian kinerja terhadap *trust* bawahan terhadap atasan dengan tiga variabel pemediasi yaitu keadilan prosedural, keadilan distributif, dan kualitas umpan balik kinerja, kemudian menguji pengaruh *trust* bawahan terhadap atasan dengan senjangan anggaran (*budgetary slack*).

Dari hasil penelitian didapatkan bukti bahwa keadilan prosedural, keadilan distributif, dan kualitas umpan balik kinerja tidak memediasi hubungan antara tingkat formalitas penilaian kinerja dengan *trust* bawahan terhadap atasan. Peneliti juga menemukan bahwa kualitas umpan balik kinerja memiliki dampak positif terhadap keadilan prosedural, akan tetapi karena tidak terbukti bahwa tingkat formalitas penilaian kinerja memiliki dampak positif terhadap kualitas umpan balik kinerja, maka hal ini berarti kualitas umpan balik kinerja tidak memediasi hubungan antara tingkat formalitas penilaian kinerja dengan keadilan prosedural. Jadi, secara keseluruhan hasil penelitian ini menunjukkan bahwa hubungan antara tingkat formalitas penilaian kinerja dengan *trust* bawahan terhadap atasan adalah hubungan langsung.

Akan tetapi, yang menarik dari hasil penelitian ini adalah ternyata *trust* bawahan terhadap atasan terbukti dapat menurunkan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Hal ini suatu temuan yang penting yang mendukung argumen bahwa *trust* bawahan terhadap atasan dapat mengurangi masalah agensi (Jones, 1995), karena *trust* akan meningkatkan pertukaran informasi antara atasan dengan bawahan (Fisher *et al.* 2005) sehingga akan menurunkan asimetri informasi, dan asimetri informasi akan menurunkan senjangan anggaran (*budgetary slack*) (Dunk, 1993).

Meskipun sedikit berbeda dari hasil penelitian sebelumnya, hasil penelitian ini mengimplikasikan bahwa tingkat formalitas penilaian kinerja merupakan karakteristik yang relevan untuk menciptakan persepsi keadilan karyawan baik keadilan prosedural maupun keadilan distributif. Tetapi, hasil penelitian ini tidak mampu membuktikan bahwa persepsi keadilan bawahan baik distributif maupun prosedural dapat meningkatkan kepercayaan bawahan terhadap atasan. Hal ini dapat dijelaskan dengan latar belakang perusahaan yang akan mempengaruhi persepsi dan sikap

bekerja (*work attitude*) karyawan, yaitu hampir seluruh sampel dalam penelitian ini adalah orang-orang yang bertahan (*survivors*) atau tidak terkena PHK (*downsizing*) pada saat itu. Dampak perampangan karyawan (*downsizing*) terhadap karyawan sudah banyak didokumentasikan, salah satunya yang telah mereview penelitian mengenai *downsizing* ini adalah Kozlowski *et al.* (1993).

Beberapa keterbatasan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut. Pertama, partisipan yang digunakan dalam penelitian ini adalah para profesional yang berasal dari satu perusahaan dan satu industri, hal ini dapat membuat kesimpulan tidak dapat digeneralisasi untuk semua subjek perusahaan dan industri di Indonesia. Kedua, penelitian ini menggunakan pendekatan survei, beberapa keterbatasan inheren atas metode ini harus diakui.

Berdasarkan analisis data yang telah dilakukan maka dapat disimpulkan bahwa. Pertama, keadilan distributif, keadilan prosedural, dan kualitas umpan balik tidak memediasi hubungan antara tingkat formalitas penilaian kinerja dengan *trust* bawahan terhadap atasan, hal ini mungkin disebabkan karena ada bias tidak merespon, usia sampel yang mayoritas akan pensiun dalam kurun waktu lima tahun, dan perampangan karyawan (*downsizing*) di masa lalu. Kedua, hubungan antara tingkat formalitas penilaian kinerja dengan *trust* bawahan terhadap atasan adalah hubungan langsung (*direct effect*). Ketiga, *Trust* bawahan terhadap atasan dapat menurunkan senjangan anggaran (*budgetary slack*).

Berbeda dengan hasil penelitian Harmann dan Slapnicar (2009) yang gagal membuktikan bahwa tingkat formalitas penilaian kinerja berdampak positif terhadap persepsi keadilan prosedural bawahan, penelitian ini membuktikan bahwa tingkat formalitas penilaian kinerja berdampak positif terhadap persepsi keadilan bawahan, baik keadilan prosedural (*procedural fairness*) maupun keadilan distributif (*distributive fairness*).

Beberapa keterbatasan yang ada dalam penelitian ini merupakan peluang untuk melakukan penelitian lanjutan yang dapat memberikan penyempurnaan dan validasi teoretis atas pengaruh pengukuran kinerja terhadap *trust* bawahan terhadap atasan dan hubungan antara *trust* bawahan terhadap atasan terhadap senjangan anggaran (*budgetary slack*). Penelitian selanjutnya dapat melakukan pengujian topik ini dengan menggunakan metode selain survei, misalnya studi eksperimen. Penelitian replikasi pada para profesional dengan latar belakang industri yang berbeda-beda juga dapat dilakukan untuk meningkatkan generalisasi hasil penelitian ini. Penelitian selanjutnya dapat melanjutkan penelitian ini untuk sampel yang lebih luas yaitu membedakan antara karyawan yang bertahan di perusahaan pasca perampangan karyawan (*survivors*) dengan yang menjadi korban PHK (*victims*). Penelitian selanjutnya juga dapat melanjutkan penelitian ini dengan menguji aspek lain dari pengukuran kinerja, tingkat *trust* yang berbeda (misal intraorganisasi dan antarorganisasi, *trust* antar kolega dan *trust* antara atasan dan bawahan), dimensi *trust*, variabel munculan (*outcome*) lain dari *trust* seperti kinerja, kepuasan kerja, komitmen organisasi. Atau dapat juga menghubungkan *trust* dengan teori-teori organisasi lain seperti teori atribusi dan *game theory* (Eberl, 2004), *risk-based view* (Das dan Teng, 2004). Penelitian selanjutnya juga dapat mengembangkan penelitian-penelitian



lain tentang *trust* yang disebutkan Dirks dan Ferrin (2001) dalam penelitian mereka, yaitu antara lain komunikasi, *organizational citizenship behaviour*, proses negosiasi, konflik dalam organisasi, kinerja unit dan individu, kepuasan kerja, tingkat akurasi informasi persepsian, dan tingkat penerimaan terhadap keputusan atau tujuan. Secara khusus peneliti menyarankan agar penelitian selanjutnya untuk meneliti hubungan antara penilaian kinerja dengan selisih anggaran, baik melalui *trust* sebagai pemediasi atau tidak.

## DAFTAR PUSTAKA

- Anthony dan Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*, 12<sup>th</sup> ed. The McGraw-Hill Companies, Inc.
- Arrow K. 1974. *The Limits of Organization*. New York: Norton. 173 pp.
- Barber, B. 1983, *The Logic and Limits of Trust*, New Brunswick, NJ: Rutgers University Press.
- Barnard, Chester I., *The Functions of the Executive*, Harvard University Press, Cambridge, Massachusetts, 30<sup>th</sup> anniversary edition 1974, 1938.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator–mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51, 1173–1182.
- Butler, Jr, Hartman L. 1966. Aerospace Fundamentals and Industry Analysis. *Financial Analysts Journal*, Vol. 22, No. 2 Mar. - Apr., 1966, pp. 41-48
- Cahuc, P., dan Zylberberg, A. 2004. *Labour economics*. Cambridge, MA: The MIT Press.
- Cammann, C. 1976. Effects of the use of control systems. *Accounting, Organizations and Society* 14: 301-13.
- Chin, W. W. 1998. The partial least squares approach to structural equation modeling. In G. A. Marcoulides Ed., *Modern methods for business research* pp. 295–336. Mahwah, NJ: Lawrence Erlbaum Associates, Publisher.
- Clark, M. C., dan Payne, R. L. 1997. The nature and structure of workers' trust in managers. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 205–224.
- Clay-Warner, Jody, Karen A. Hegtvedt, dan Paul Roman. 2005. Procedural Justice, Distributive Justice: How Experiences with Downsizing Condition Their Impact on Organizational Commitment. *Social Psychology Quarterly*, Vol. 68, No. 1 (Mar., 2005), pp. 89-102
- Cohen-Charash, Y., dan Spector, P. E. 2003. The role of justice in organizations: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 86, 278–321.
- Cohen, R.L. 1987. Distributive Justice: Theory and Research. *Social Justice Research* 1:19-40
- Coleman, James S . 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press, Belknap Press
- Coletti, A. L., Sedatole, K. L., dan Towry, K. L. 2005. The effect of control systems on trust in collaborative environments. *The Accounting Review*, 80, 477–500.
- Colquitt, J. A., dan Jackson, J. L. 2006. Justice in teams: The context sensitivity of justice rules across individual and team contexts. *Journal of Applied Social Psychology*, 36, 868–899.
- Cooper, Donald R., dan Pamela S. Schindler. *Business Research Methods*, 9<sup>th</sup> Ed. New York: McGraw-Hill
- Creed, Douglas W. E., and Raymond E . Miles. 1996. Trust in Organizations: A Conceptual Framework Linking Organizational Forms, Managerial Philosophies, and the Opportunity Costs of Controls. In Kramer and Tyler 1996, 16-38.

- Culnan, Mary J. and Pamela K. Armstrong. 1999. Information Privacy Concerns, Procedural Fairness, and Impersonal Trust: An Empirical Investigation. *Organization Science*, Vol. 10, No. 1 Jan. - Feb., 1999, pp. 104-115
- Daly, J.P. dan P.D Geyer. 1994. Prosedural Fairness and Organizational Comitment Under Conditions of Growth and Decline. *Sosial Justice Research*, 8, 137-151
- Das, T. K., dan Teng, B. S. 1998. Between trust and control: Developing confidence in partner cooperation in alliances. *Academy of Management Review*, 23, 491–512.
- Dasgupta, Partha. 1988. Trust as Commodity. In Gambetta 1988, 49-72. Deutsch, M. 1975. Equity, Equality and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issues* 31:137-49.
- Dillman, D. A. 2000. Mail and Internet surveys: The tailored design method second ed.. New York, NY: John Wiley dan Sons.
- Dirks, Kurt T. dan Donald L. Ferrin 2001. The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, Vol. 12, No. 4 Jul. - Aug., 2001, pp. 450-467
- Dirks, Kurt T. dan Donald L. Ferrin 2002. Trust in leadership: Meta-analytic findings and implications for research and practice. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611–628.
- Dunk, Alan S. 1993. The Effect of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*, Vol. 68, No. 2 Apr., 1993, pp. 400-410
- Dyer, Jeffrey H. and Wujin Chu. 2003. The Role of Trustworthiness in Reducing Transaction Costs and Improving Performance: Empirical Evidence from the United States, Japan, and Korea. *Organization Science*, Vol. 14, No. 1 Jan. - Feb., 2003, pp. 57-68
- Eberl, Peter. 2004. The Development of Trust and Implication for Organizational Design: A Game- and Attribution-Theoretical Framework. *Schmalenbach Business Review* Vol. 56 July 2004 pp. 258 – 273
- Elvira, Marta M. dan Mary E. Graham. 2002. Not Just a Formality: Pay System Formalization and Sex-Related Earnings Effects. *Organization Science*, Vol. 13, No. 6 Nov. - Dec., 2002, pp. 601-617
- Erdogan, B. 2002. Antecedents and consequences of justice perceptions in performance appraisals. *Human Resource Management Review*, 12, 555–578.
- Fine, Gary Alan, dan Lori Holyfield. 1996. Secrecy, Trust, and Dangerous Leisure: Gener-ating Group Cohesion in Voluntary Organizations. *Social Psychology Quarterly* 59 1:22-38.
- Fisher, J. G., Maines, L. A., Peffer, S. A., dan Sprinkle, G. B. 2005. An experimental investigation of employer discretion in employee performance evaluation and compensation. *The Accounting Review*, 80, 563–583
- Fox A. 1974. Beyond Contract: Power and Trust Relations. London: Faber dan Faber. 371 pp.
- Fukuyama, Francis. 1995. Social Capital and the Global Economy. *Foreign Affairs* 74: 89-103.
- Gellner, Ernest. 1988. Trust, Cohesion, and the Social Order. In Gambetta 1988
- Gibbs, M., Merchant, K. A., Van der Stede, W. A., dan Vargus, M. E. 2004. Determinants and effects of subjectivity in incentives. *The Accounting Review*, 79, 409–436.

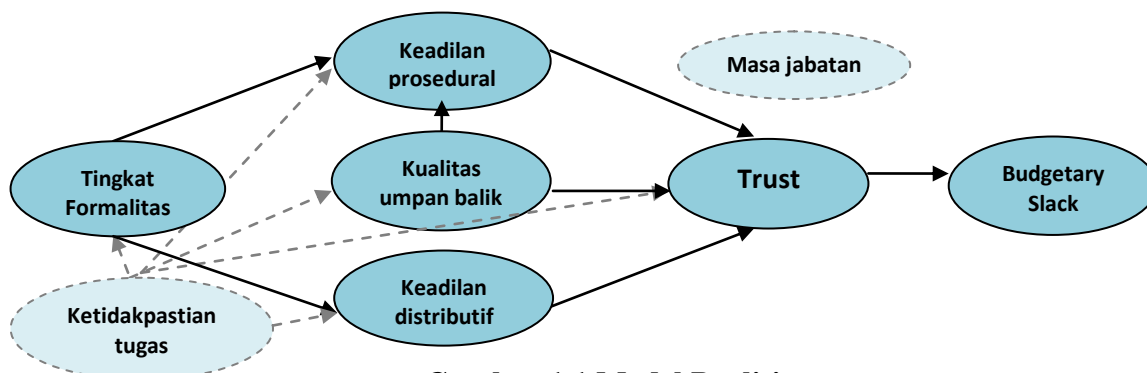
- Gilliland, S.W 1993 The perceived Fairness of selection systems:An organizational Justice Perspective. *Academy of management review* 18 4:694-734
- Golembiewski, R. T. and M. McConkie 1975, "The Centrality of Interpersonal Trust in Group Processes," in C. L. Cooper Ed., *Theories of Group Processes*, London: John Wiley dan Sons, 131-185.
- Granovetter, Mark S. 1985. Economic Action and Social Structure: The Problem of Embeddedness. *American Journal of Sociology* 9 1:481-510.
- Greenberg, J. 1986. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340–342.
- Hair, J. F., Tatham, R. L., Anderson, R. E., Black, W. (2006) *Multivariate Data Analysis*. New Jersey: Prentice Hall.
- Hamblin, D. J. 2002. Rethinking the Management of Flexibility-A Study in the Aerospace Defence Industry. *The Journal of the Operational Research Society*, Vol. 53, No. 3, Part Special Issue: Performance Management Mar., 2002, pp. 272-282.
- Hanseler, Jorg., Christian M. Ringle., dan Rudolf R. Sinkovics. 2009. The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing* 20 pp 277-319.
- Hansen, D.R, dan Mowen, M. 1997. *Management Accounting*, Fourth ed. Mc.Graw-Hill International edition.
- Hartmann, Frank dan Sergeja Slapnicar. 2009. How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers. *Accounting, Organizations and Society* 34 2009 722–737
- Hartmann, F. G. H. 2005. The effects of tolerance for ambiguity and uncertainty on the appropriateness of accounting performance measures. *ABACUS*, 41, 241–264.
- Hartmann, F. G. H. 2007. Do accounting performance measures indeed reduce managerial ambiguity under uncertainty? *Advances in Management Accounting Research*, 16, 159–180.
- Hartono, Jogiyanto HM. 2008. *Pedoman Survei Kuesioner:Mengembangkan Kuesioner, Mengatasi Bias dan Meningkatkan Respon*. BPFE-Yogyakarta.
- Hartono, Jogiyanto H.M., dan Willy Abdillah. 2009. *Konsep dan Aplikasi PLS untuk Penelitian Empiris*. BPFE-Yogyakarta.
- Herold, D. M., dan Parsons, C. K. 1985. Assessing the feedback environment in work organizations: Development of the job feedback survey. *Journal of Applied Psychology*, 70, 290–305.
- Hopwood, A. G. 1972. An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting Research*, 10, 156–182.
- Ittner, C. D., dan Larcker, D. F. 2001. Assessing empirical research in managerial accounting: A value-based management perspective. *Journal of Accounting and Economics*, 32, 349–410.
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., dan Meyer, M. 2003. Subjectivity and the weighting of performance measures: Evidence from a balanced scorecard. *The Accounting Review*, 783, 725–758.
- Jones, T. M. 1995. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economics. *Academy of Management Review*, 20, 404–437.

- Kanter, Rosabeth Moss. 1972. *Commitment and Community: Communes and Utopias in Sociological Perspective*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press
- Kaplan, Robert S., dan Atkinson, Anthony A., *Advanced Management Accounting*. Prentice-Hall International Inc., New Jersey, Third Edition, 1998.
- Kay, Fiona M. and John Hagan 2003. Building Trust: Social Capital, Distributive Justice, and Loyalty to the Firm. *Law dan Social Inquiry*, Vol. 28, No. 2 Spring, 2003, pp. 483-519
- Kondalkar, V.G. 2007. *Organizational Behaviour*. New Age International (P) Ltd., Publishers
- Konovsky, M., S. Pugh. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*. 37 656-669.
- Kozlowski, Steve W.J., Georgia T. Chao, Eleanor M. Smith, and Jennifer Hedlund. 1993. Organizational Downsizing: Strategies, Interventions, and Research Implications. *International Review of Industrial and Organizational Psychology* 8:263-332.
- Landy, F. J., Barnes, J. L., dan Murphy, K. R. 1978. Correlates of perceived fairness and accuracy of performance evaluation. *Journal of Applied Psychology*, 63, 751–754.
- Lane, Christel, dan Reinhard Bachmann. 1997. Co-operation in Inter-firm Relations in Britain and Germany: The Role of Social Institutions. *British Journal of Sociology* 48:226-54.
- Lau, C. M., dan Buckland, C. 2001. Budgeting – Role of trust and participation: A research note. *ABACUS*, 37, 369–388.
- Lau, C. M., dan Shohilin, M. 2005. Financial and nonfinancial performance measures: How do they affect job satisfaction. *British Accounting Review*, 37, 389–413.
- Leventhal, G.S. 1980. What Should Be Done with Equity Theory? In *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, edited by K.J Gergen, M.S. Greenberg, and R.H. Willis, 27-55. New York, NY:Plenum Press
- Lind, E. Allan dan Tom R. Tyler. 1988. *The Social Psychology of Procedural Justice*. New York: Plenum.
- Locke, E. A., dan Latham, G. P. 1990. *A theory of goal setting and task performance*. Englewood-Cliffs: Prentice-Hall.
- Lohmoller, J. B. 1989. *Latent variable path modeling with partial least squares*. Heidelberg: Physica-Verlag.
- Lukka, K. 1988. Budgetary Biasing in Organizations: Theoretical Framework and Empirical Evidence. *Accounting, Organizations and Society* 13: 281-301.
- Macaulay, Stewart. 1963. Non-contractual Relations in Business: A Preliminary Study. *American Sociological Review* 28:55-67.
- Magner, N dan Gary G. Johnson.1995. Municipal Official's Reactions to Justice in Budgetary Resource. *PAQ Winter*.439-436
- Malhotra, D., dan Munighan, J. K. 2002. The effects of contracts on interpersonal trust. *Administrative Science Quarterly*, 47, 534–559.
- Marginson, D., dan Ogden, S. 2005. Coping with ambiguity through the budget: The positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 435–456.

- Martin, Christopher L. dan Nathan Bennett. 1996. "The Role of Justice Judgments in Explaining the Relationship Between Job Satisfaction and Organizational Commitment." *Group and Organization Management* 21:84-104.
- McFarlin, Dean B. dan Paul D. Sweeney. 1992. "Distributive and Procedural Justice As Predictors of Satisfaction With Personal and Organizational Outcomes." *Academy of Management Journal* 35:626-37.
- Meyer, J. W. 1983. Organizational factors affecting legalization in education. In J. W. Meyer dan W. R. Scott (Eds.), *Organizational environments: Ritual and rationality*: 217-232. San Francisco: Jossey-Bass.
- Moers, F. 2005. Discretion and bias in performance evaluation: The impact of diversity and subjectivity. *Accounting, Organizations and Society*, 30, 67–80.
- Merchant, K. A. 1985. Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organizations and Society* 10 2: 201-10.
- Nouri, Hossein dan Parker R.J. 1996. The Effect of Organizational Comitment on Relation Between budgetary participation and Budgetary slack. *Behavioral Reasearch in Accounting*, Vol 8.
- Onsi, M. 1973. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review* 48 July: 535-48.
- Otley, D. T. 1999. Performance management: A framework for management control systems research. *Management Accounting Research*, 10, 363–382.
- Peters, Richard G., Vincent T. Covello, and David B. McCallum. 1997. The Determinants of Trust and Credibility in Environmental Risk Communication: An Empirical Study. *Risk Analysis* 171:43-54.
- Price, James L ., dan Charles W. Mueller. 1981. Professional Turnover:T he Case of Nurses. New York: Spectrum Publications
- Read, W. H. 1962. Upward communication in industrial hierarchies. *Human Relations*, 15, 3–15.
- Robins, Stephen P. 2002. *Organizational Behaviour*. PrenticeHall.Inc
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Byrt, R. S., dan Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23, 393–404.
- Schiff, Michael., dan Arie Y. Lewin. 1970. The Impact of People on Budgets. *The Accounting Review*, Vol. 45, No. 2 Apr., 1970, pp. 259-268
- Sekaran, Uma. 2006. *Research Method for Business*, 4 th Edition. New York: John Wiley dan Son, Inc.
- Shapiro,S . P. 1987. The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology* 933:623-58.
- Sitkin, Sim B., dan N. L. Roth. 1993. Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust. *Organizational Science* 4 (3):367-92.
- Steelman, L. A., Levy, P. E., dan Snell, A. F. 2004. The feedback environment scale: Construct definition, measurement and validation. *Educational and Psychological Measurement*, 64, 165–184.

- Tang, T.L., dan L.J. Sarsfield-Baldwin 1996. 'Distributive and procedural justice as related to satisfaction and commitment', *SAM Advanced Management Journal*, 61 (3), pp. 25-31.
- Taylor, M. S., Tracy, K. B., Renard, M. K., Harrison, J. K., dan Carroll, S. J. 1995. Due process in performance appraisal: A quasi-experiment in procedural justice. *Administrative Science Quarterly*, 40, 495–523.
- Taylor, M. S., Masterson, S. S., Renard, M. K., dan Tracy, K. B. 1998. Managers' reactions to procedurally just performance management systems. *Academy of Management Journal*, 41, 568–579.
- Tenbrunsel, A. E., dan Messick, D. M. 1999. Sanctioning systems, decision frameworks, and cooperation. *Administrative Science Quarterly*, 44, 684–707.
- Tyler, T.R. 1989. The Psychology of Prosedural Justice: A Test of Group Value Model. *Journal of Personality and Social Psychology* 57 95: 830-838
- Wentzel, Kristin. 2002. The Influence of Fairness Perceptions and Goal Comitment on Managers Performance in A Budget Setting. *Behavior Research in Accounting* 14:247-271
- Werts, C.E., Linn, R.L., dan Joreskog, K.G.(1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25–33.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., dan Werner, J. M. 1998. Managers as initiators of trust: An exchange relationship framework for understanding managerial trustworthy behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513–530.
- Williamson, O. E. 1975. Markets and hierarchies: Analysis and antitrust implications. New York: Free Press.
- Withey, M., Daft, R. L., dan William, H. C. 1983. Measures of Perrow's work unit technology: An empirical assessment and a new scale. *The Academy of Management Journal*, 261, 45–63.
- Wold, H. 1982. Soft modeling – The basic design and some extensions. In K. Joreskog dan H. Wold Eds., *Systems under indirect observation II* pp. 1–53. Amsterdam: North-Holland Press.
- Wold, H. 1985. Partial least squares. In S. Kotz dan N. L. Johnson Eds.. *Encyclopedia of statistical sciences vol. 6*, pp. 581–591. New York: Wiley.
- Zucker, Lynne G. 1986. Production of Trust: Institutional Sources of Economic Structure, 1840-1920. Dalam *Researchin Organizational Behavior*, e d. B. M. Staw and L. L. Cum-mings 1986, 8:53-111. Greenwich, Conn.: JAI

## LAMPIRAN



**Gambar 1.1 Model Penelitian**

**Tabel Hasil Pengujian Model Struktural Hubungan Langsung Antara Tingkat formalitas penilaian kinerja Dengan *Trust***

Path	Koefisien	T Statistik	Keterangan
FORM -> IT	0,489	7,322	Signifikan

**Tabel Ringkasan Hasil Uji *Measurement Model***

Variabel	Indikator	Outer	AVE	Cronbach	Composite
Tingkat Formalitas	FormPM	0,871	0,572	0,622	0,796
	FormRew	0,792			
	FormTS	0,574			
Senjangan Anggaran ( <i>Budgetary Slack</i> )	bs1	0,813	0,655	0,472	0,791
	bs3	0,805			
Keadilan Distributif	dj1	0,879	0,744	0,915	0,936
	dj2	0,860			
	dj3	0,824			
	dj4	0,868			
	dj5	0,880			
Kualitas Umpan Balik Kinerja	fb1	0,853	0,624	0,783	0,863
	fb2	0,466			
	fb3	0,885			
	fb4	0,876			
<i>Trust</i> Bawahan terhadap atasan	it1	0,696	0,566	0,744	0,838
	it2	0,818			
	it3	0,746			
	it4	0,743			
Keadilan Prosedural	pj1	0,823	0,800	0,918	0,941
	pj2	0,882			
	pj3	0,944			
	pj4	0,924			
Masa Jabatan	Ten	1,000	1,000	1,000	1,000
Ketidakpastian Tugas	tun1	0,800	0,615	0,700	0,827
	tun2	0,804			
	tun3	0,747			

**Tabel *Cross Loadings***

	FORM	BS	KD	FQ	IT	KP	TEN	TUN
FormPM	0,871	-0,302	0,333	0,285	0,353	0,388	0,013	0,195
FormRew	0,792	-0,237	0,332	0,116	0,290	0,280	0,165	0,252
FormTS	0,574	-0,386	0,050	0,181	0,377	0,167	-0,087	0,277
bs1	-0,343	0,813	-0,127	-0,327	-0,391	-0,217	0,030	-0,204
bs3	-0,279	0,805	0,104	-0,147	-0,384	-0,002	0,128	-0,266
dj1	0,305	-0,136	0,879	0,432	0,297	0,612	0,040	0,194
dj2	0,295	0,076	0,860	0,274	0,139	0,616	0,050	0,015
dj3	0,290	0,086	0,824	0,288	0,113	0,472	0,059	-0,019
dj4	0,341	-0,040	0,868	0,391	0,286	0,525	0,050	0,161
dj5	0,224	0,004	0,880	0,288	0,081	0,586	0,127	0,070
fb1	0,225	-0,247	0,381	0,853	0,409	0,551	-0,033	0,161
fb2	0,038	-0,149	0,234	0,466	0,125	0,359	-0,038	0,119
fb3	0,261	-0,191	0,323	0,885	0,495	0,408	-0,105	0,238
fb4	0,236	-0,323	0,325	0,876	0,574	0,364	-0,129	0,244



it1	0,428	-0,362	-0,052	0,188	0,696	-0,097	-0,191	0,401
it2	0,380	-0,334	0,109	0,413	0,818	0,128	-0,163	0,436
it3	0,288	-0,315	0,260	0,432	0,746	0,288	-0,267	0,507
it4	0,238	-0,429	0,327	0,544	0,743	0,359	-0,115	0,355
pj1	0,301	-0,113	0,599	0,294	-0,019	0,823	0,191	-0,072
pj2	0,397	-0,182	0,625	0,399	0,249	0,882	0,116	0,109
pj3	0,312	-0,063	0,592	0,522	0,257	0,944	0,043	0,089
pj4	0,369	-0,135	0,549	0,589	0,309	0,924	0,020	0,095
Ten	0,056	0,097	0,069	-0,101	-0,244	0,087	1,000	-0,110
tun1	0,230	-0,218	0,140	0,269	0,549	0,120	-0,106	0,800
tun2	0,265	-0,314	0,042	0,195	0,407	0,036	-0,128	0,804
tun3	0,213	-0,128	0,068	0,064	0,319	-0,008	0,006	0,747

Sumber:Output SmartPLS

**Tabel Validitas Diskriminan**

	BS	FORM	FQ	IT	KD	KP	TEN	TUN
BS	<b>0,809</b>							
FORM	-0,384	<b>0,756</b>						
FQ	-0,294	0,261	<b>0,790</b>					
IT	-0,479	0,433	0,542	<b>0,752</b>				
KD	-0,016	0,346	0,402	0,235	<b>0,863</b>			
KP	-0,137	0,387	0,527	0,251	0,651	<b>0,894</b>		
TEN	0,097	0,056	-0,101	-0,244	0,069	0,087	<b>n.a</b>	
TUN	-0,290	0,301	0,247	0,565	0,113	0,077	-0,110	<b>1,000</b>

**Tabel Ringkasan Hasil Uji Model Struktural**

Hipotesis	Path	Koefisien	T-Statistik	Keterangan	Hasil
H1	FORM -> KP	0,301	3,514	Signifikan	Tidak didukung
	KP -> IT	-0,008	0,075	Tdk Signifikan	
H2	FORM -> KD	0,343	2,847	Signifikan	Tidak didukung
	KD -> IT	0,037	0,348	Tdk Signifikan	
H3	FORM -> FQ	0,205	1,607	Tdk Signifikan	Tidak didukung
	FQ -> IT	0,405	3,838	Signifikan	
H4	FQ -> KP	0,481	5,479	Signifikan	Didukung
H5	IT -> BS	-0,479	5,625	Signifikan	Didukung