

**INFLUENCE OF FAIRNESS PERCEPTION AND TRUST ON  
BUDGETARY SLACK: STUDY EXPERIMENT ON  
PARTICIPATORY BUDGETING CONTEXT**

Delli Maria  
**IBI Darmajaya**

Ertambang Nahartyo  
**Universitas Gadjah Mada**

**ABSTRACT**

This study aimed to test whether perceptions distributive justice and procedural justice subordinates during the participatory budgeting process can foster trust subordinates to their supervisor and also to prove whether the trust subordinates to supervisor can minimize the tendency of subordinates to create budgetary slack. An experimental design 2x2 between subjects was conducted. Participants are as many as 43 students of Master of Economics of Development and Master of Accounting, Faculty of Economics and Business Gajah Mada University. Hypothesis testing whit ANOVA.

The results of this study indicate that perceptions of distributive justice and procedural justice subordinates during the participatory budgeting process can foster trust subordinates to supervisor. This study also prove that trust subordinates to supervisor can minimize the tendency of subordinates to create budgetary slack.

**Key words:** Budgetary Slack, Participatory Budgeting, Distributive and Procedural Justice, Subordinate's Trust in Supervisor.

**PENDAHULUAN**

Anggaran selain sebagai rencana finansial dalam bentuk pendapatan dan biaya yang ingin dicapai oleh pusat pertanggungjawaban, juga dapat digunakan sebagai alat komunikasi, motivasional, koordinasi, mendelegasikan wewenang dari atasan kepada bawahan, proses penganggaran dan pengendalian serta evaluasi kinerja (Otley, 1978; Chow e tal., 1988; Kenis, 1979; Hofstede, 1968; Fay, et al., 1971).

Pentingnya anggaran menyebabkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (penganggaran partisipatif) diperlukan karena akan menghasilkan informasi yang lebih baik

(Dunk, 1993), akan memberikan kesempatan kepada atasan untuk mendapatkan akses informasi lokal (Baiman, 1982) yang memungkinkan bawahan untuk menginformasikan informasi privat yang mereka miliki. Lebih lanjut Milani (1975) menjelaskan, dengan menyusun anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer meningkat dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipatif disetujui, maka karyawan akan menginternalisasi tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan.

Namun pada kenyataannya, anggaran sebagai alat pengevaluasian sering disalahgunakan oleh bawahan dalam proses penyusunannya (Stede, 2000). Hal ini terjadi bila bawahan ingin kinerjanya dinilai baik oleh atasan dan anggaran dipandang sebagai suatu tekanan untuk mencapai prestasi tersebut (Siegel dan Marconi, 1989). Berbagai upaya dilakukan bawahan dalam proses penyusunan anggaran untuk melindungi diri dari resiko tidak dicapainya target anggaran sehingga membuat anggaran tersebut mudah dicapai atau melakukan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) (Schiff dan Lewin, 1970; Chow et al. 1988; Stede, 2000; Blanchette et al. 2002).

Bukti empiris terkait dengan pengujian hubungan antara partisipasi bawahan dengan kesenjangan anggaran menunjukkan hasil yang tidak konsisten. Hasil penelitian Camman, 1976; Dunk, 1993; Merchanc, 1985; dan Onsi, 1973, menunjukkan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran dapat mengurangi kesenjangan anggaran. Hal ini karena bawahan membantu memberikan informasi pribadi tentang proyek masa depan sehingga anggaran yang disusun menjadi lebih akurat. Disisi lain, hasil penelitian yang dilakukan Lowe dan Shaw, 1968; Schiff dan Lewin, 1970; Lukka, 1988; dan Young, 1985, berbeda. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa partisipasi anggaran dan kesenjangan anggaran mempunyai hubungan positif yaitu meningkatnya partisipasi anggaran akan semakin meningkatkan kesenjangan anggaran.

Selain dengan pendekatan teori kontigensi (Govindarajan, 1986), inkonsistensi penelitian sebelumnya terkait dengan penganggaran partisipatif dan kesenjangan anggaran, menurut peneliti dapat juga dijelaskan dengan menggunakan pendekatan teori keagenan (*agency theory*) (Steven, 2000). Teori ini secara umum mengasumsikan bahwa prinsipal (*risk-neutral*) dan agen (*risk and effort averse*) 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).

Peneliti menduga asimetri informasi dapat diatasi jika antara bawahan dan atasan terjadi hubungan harmonis yang timbul dari adanya perasaan *trust* satu dengan yang lainnya. Kehadiran *trust* dapat dipicu dengan adanya persepsian terhadap keadilan yang dijalankan atasan dan didukung oleh perusahaan akan menumbuhkan *trust* bawahan terhadap atasan. Secara empiris telah terbukti bahwa *trust* bawahan terhadap atasan dapat menurunkan senjangan anggaran (*budgetary slack*) yang juga mengindikasikan bahwa *trust* bawahan terhadap atasan dapat meringankan masalah agensi (Jones, 1995), karena *trust* akan meningkatkan pertukaran informasi antara atasan dengan bawahan (Fisher et al., 2005) sehingga akan menurunkan asimetri informasi, dan simetri informasi akan menurunkan kecenderungan bawahan untuk melakukan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) (Cammann, 1976; Merchant, 1985; Onsi, 1973 dan Dunk, 1993). Maiga and Jacobs, 2007 dan Staley, 2001, mencatat bahwa *prosedural fairness* dan *distributive fairness* mempengaruhi kepercayaan bawahan terhadap atasan dan kemudian *fairness* dan *trust* tersebut secara signifikan mempengaruhi *budget goal commitment*, yang mana *budget goal commitment* mempengaruhi kecenderungan manajer untuk melakukan kesenjangan anggaran.bawahan dalam menciptakan *slack*.

Pentingnya anggaran, tidak sedikitnya implikasi negatif yang ditimbulkan jika terjadi kesenjangan anggaran dan inkonsistensi penelitian terdahulu, mengusik peneliti untuk mengkaji lebih dalam apakah persepsian keadilan distributif dan keadilan prosedural bawahan pada saat proses penganggaran partisipatif dapat menumbuhkan *trust* bawahan terhadap atasan? Dan apakah *trust* bawahan terhadap atasan dapat meminimalisasi kecenderungan bawahan dalam melakukan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*)? Dengan harapan penelitian ini dapat berkontribusi memperkaya khazanah ilmu pengetahuan dan dapat membantu para manajer (atasan) dalam mengurangi kecenderungan bawahan dalam melakukan kesenjangan anggaran sehingga dampak negatif dari kesenjangan anggaran dapat dihindari dan tujuan utama perusahaan dapat dicapai dengan maksimal.

## **KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### **Penganggaran Partisipatif**

Partisipasi atau keikutsertaan dalam penyusunan anggaran adalah suatu proses dimana para individu terlibat di dalamnya dan mempunyai pengaruh pada penyusunan target anggaran yang akan dievaluasi dan perlunya penghargaan atas pencapaian target anggaran (Brownel, 1982). Becker dan Green (1978) mendefinisikan partisipasi sebagai suatu proses pengambilan keputusan bersama antara dua pihak atau lebih, yang akan membawa pengaruh pada masa yang akan datang bagi para pembuat keputusan. Sedangkan Drury mengatakan bahwa partisipasi dalam proses penganggaran dan penetapan standar (*standard setting*) dapat didefinisikan sebagai *extent to which responsible managers are able to influence (the figures that make up the budget)* (Drury, 1996).

Pentingnya anggaran menyebabkan partisipasi bawahan dalam penyusunan anggaran (penganggaran partisipatif) diperlukan karena dapat menghasilkan informasi lebih baik

(Dunk, 1993), akan memberikan kesempatan kepada atasan untuk mendapatkan akses informasi lokal (Baiman 1982) yang memungkinkan bawahan untuk mengkomunikasikan informasi privat yang mereka miliki. Lebih lanjut Milani (1975) menjelaskan, dengan penyusunan anggaran secara partisipatif diharapkan kinerja manajer meningkat, dimana ketika suatu tujuan dirancang dan secara partisipasi disetujui, maka karyawan akan menginternalisasikan tujuan yang ditetapkan dan memiliki rasa tanggungjawab pribadi untuk mencapainya karena mereka ikut terlibat dalam penyusunan. Lebih lanjut Becker dan Green (1978) menambahkan bahwa, keikutsertaan seluruh tingkat manajemen dalam penyusunan anggaran sampai dengan pelaksanaan anggaran akan menciptakan pengaruh positif dalam mencapai tujuan organisasi.

### **Kesenjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)**

*Slack* secara umum dapat diartikan sebagai sumber daya dan pengupayaan aktivitas yang tidak dapat dijustifikasi dengan mudah dalam bentuk kontribusinya pada tujuan organisasi (March, 1988). *Slack* yang dibuat selama proses penganggaran disebut *slack* anggaran. Menurut Anthony dan Govindarajan (2001), kesenjangan anggaran adalah selisih antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi yang terbaik dari perusahaan. Kren (2003) menyatakan bahwa kesenjangan anggaran sebagai sumberdaya yang dikendalikan oleh manajer melebihi optimalnya untuk mencapai suatu tujuan. Selanjutnya Hilton, et.al. (2000) mendefinisikan *budgetary slack* yaitu "*the difference between the revenue or cost projection that person provides and a realistic estimate of the revenue or cost*". Pernyataan Hilton, et.al. di atas mempertegas pernyataan Dunk (1993) bahwa kesenjangan anggaran dilakukan dengan menentukan penerimaan yang lebih rendah dan menganggarkan biaya yang lebih tinggi dari kapasitas produktif yang sesungguhnya. Kesenjangan anggaran diciptakan agar bawahan lebih mudah mencapai target anggaran.

Upaya dilakukan bawahan didalam proses penyusunan anggaran untuk melindungi diri dari risiko tidak tercapainya target anggaran sehingga membuat anggaran tersebut mudah dicapai atau melakukan *budgetary slack* (Schiff dan Lewin, 1970; Chow et al., 1988; Stede, 2000; Blanchette, et.al.,2002).

### ***Trust***

*Trust* merupakan pondasi penting untuk kesuksesan produksi dan perubahan (Creed dan Miles, 1996; Dasgupta, 1988; Fukaya, 1995; Peter et al., 1997). *Trust* mengembalikan kepercayaan diri terhadap kemampuan seseorang, mengurangi ketidak pastian, bertindak sebagai kode interaksi, dan panduan pengambilan keputusan (Lane dan Bachmann, 1997). *Trust* juga menentukan pilihan yang tersedia. Gefen (2000) mendefinisikan *trust* sebagai kemampuan untuk membuat dirinya peka pada tindakan yang diambil oleh orang yang dipercayainya berdasarkan pada rasa kepercayaan dan tanggungjawab.

### **Keadilan Distributif**

*Distributive justice* diturunkan dari *Equity Theory* (Adams, 1965). Dimana *equity theory* mengemukakan bahwa seseorang cenderung untuk menilai status sosial mereka dengan penghasilan seperti *rewards* dan sumberdaya yang mereka terima (Greenberg, 1987). Pandangan lain mengenai keadilan distribusi mengacu pada kewajaran terhadap aktual *outcome* seperti beban kerja, penghasilan dan lain-lain yang diterima oleh seorang pekerja (Gilliland, 1993; Adams, 1965). Hal ini menunjukkan bahwa respon sikap dan perilaku terhadap penghasilan berkaitan dengan penghasilan yang didasarkan pada persepsi mengenai keadilan (Walster et al., 1978).

## **Keadilan Prosedural**

Teori keadilan prosedural menguji pengaruh prosedur pengambilan suatu keputusan terhadap sikap dan perilaku (Walker, et al., 1974). *Procedural justice* juga merupakan keadilan yang dirasakan terhadap penentuan langkah-langkah dalam distribusi anggaran (Mc Farlin dan Sweeny, 1992). Hooker (2002) mengatakan bahwa prosedural justice merupakan keadilan yang mempersoalkan tentang metode, mekanisme proses yang digunakan untuk menentukan *outcome*. Thibaut dan Walker (1975) mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan dapat sangat berpengaruh terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Oleh karena itu, ada kalanya seseorang tidak setuju dengan hasil suatu keputusan tetapi dapat menerima keputusan tersebut karena proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan adil. Dalam hal ini, proses yang adil menjadi norma yang diterima umum terhadap perilaku baik dalam konteks sosial maupun dalam konteks proses pengambilan keputusan organisasi.

## **Bangunan Hipotesis**

Dalam penganggaran partisipatif, jika anggaran mampu untuk dicapai dipandang sebagai output dari hubungan kemudian kemampuan individu dan upaya untuk mencapai anggaran dapat dilihat sebagai input. Ketika kemampuan dan usaha yang cocok untuk mencapai anggaran, keadilan distributif terjadi kemudian. Ketika upaya dan kemampuan yang tidak sama untuk mencapai anggaran, bagaimanapun, ketidakadilan distributif tidak ada (Wentzel, 2002).

Penganggaran partisipatif memungkinkan mempengaruhi perasaan bawahan terhadap atasan mereka. Brockner dan Siegel (1995) berpendapat bahwa individu dapat melihat struktural (misalnya keputusan / pengendalian proses) dan komponen interpersonal dari keadilan prosedural dalam organisasi sebagai indikasi tentang bagaimana mereka akan

diperlakukan oleh organisasi dan manajer atasan. Prosedur adil yang terstruktur dan terinteraksional "Melahirkan kepercayaan terhadap sistem dan pada pelaksana keputusan, sedangkan minimnya struktural dan / atau keadilan interaksional akan menimbulkan rendahnya tingkat kepercayaan "(Brockner dan Siegel, 1995). Kami akan menyamakan logika ini untuk keadilan distributif. Artinya, ketika distribusi hasil organisasi adalah dianggap adil, tingkat kepercayaan yang lebih tinggi terjadi meskipun kemungkinan bahwa jika metode atau prosedur dimana hasil yang dirasakan tidak adil. Keadilan dari *outcomes* mungkin tidak signifikan dalam memunculkan kepercayaan (Pillai et al.,1999).

Terkait dengan hubungan keadilan distributif dan *trust*, Staley (2003) menjelaskan, apabila bawahan menyadari adanya keadilan distribusi, bawahan cenderung untuk melihat atasan langsung mereka sebagai pemain utama dalam pelaksanaan anggaran formal. Keadilan distributif menyarankan kepada seorang bawahan bahwa ia dapat mengharapkan untuk menerima manfaat materi dan manfaat psikologis dari atasan dalam jangka panjang. Oleh karena itu, bawahan akan memberikan *trust* kepada atasan, dan apabila bawahan percaya atasan untuk menyediakan penghargaan materi dan keuntungan psikologis dalam jangka panjang, bawahan akan membalasnya dengan menurunkan kecenderungan untuk menciptakan kesenjangan anggaran. Lebih lanjut Magner dan Johnson (1995) menjelaskan bahwa keadilan distributif berkaitan dengan *outcome* karena penekanannya adalah pada distribusi yang diterima, terlepas bagaimana distribusi itu ditentukan. Jika dasar yang digunakan untuk penilaian kinerja sudah dianggap *fair*, maka bawahan akan yakin (*trust*) bahwa *outcome* yang diterima terkait dengan pengakuan kinerja juga lebih *fair*. 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*.



Disisi lain bukti empiris terkait dengan hubungan keadilan prosedural dan *trust*, Staley (2003) berargumen ketika sebuah prosedur anggaran formal organisasi adalah adil, seorang bawahan akan memiliki *trust* yang lebih besar kepada atasan langsung. Daly dan Geyer (1994) juga menyebutkan bahwa pertimbangan yang adil pada gilirannya akan menumbuhkan persepsi *trust* anggota organisasi terhadap sikap otoritas. Johnson (1995) pun memberikan dukungan empiris untuk hubungan positif antara keadilan prosedural anggaran dan *trust* pada atasan. Rousseau et al. (1998) dan Whitener et al. (1998) menambahkan, ketika atasan menegakkan norma-norma sosial yang jujur, akurasi dan konsistensi, keadilan prosedural meningkat dan *trust* akan meningkat. Diperkuat dengan penemuan Dirks dan Ferrin (2002) yang mencatat bahwa ada hubungan positif antara keadilan prosedural dan *trust*.

Beberapa studi pun telah menunjukkan bahwa persepsi keadilan prosedural positif terkait dengan *trust* kepada atasan atau pembuat keputusan (Alexander dan Ruderman, 1987; Folger dan Konovsky, 1994; McFarlin dan Sweeney, 1992; Pillai et al., 1999). Sebagai contoh, Alexander dan Ruderman (1987) menemukan hubungan positif antara persepsi dari kedua keadilan prosedural dan keadilan distributif dan *trust* dalam manajemen tingkat atas. Hasil yang serupa diperoleh dengan Lind dan Tyler (1988). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi keadilan manajer mungkin penting dalam proses membangun *trust* (Folger dan Konovsky, 1989; Lind dan Tyler, 1988). Selain itu, praktek-praktek sumber daya manusia, keadilan distributif dan prosedural telah terbukti empiris berkaitan dengan *trust* (Pearce et al, 1998). Sehingga dapat disimpulkan bahwa persepsian bawahan terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural akan menambah kepercayaan bawahan terhadap atasan. Sehingga peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H<sub>1</sub>: Individu yang menyadari adanya keadilan distributif dan keadilan prosedural dalam penganggaran partisipatif akan memiliki *trust* terhadap atasan lebih tinggi jika

dibandingkan individu yang tidak menyadari adanya keadilan distributif dan keadilan prosedural.

Mekanisme anggaran pada perusahaan akan berpengaruh terhadap perilaku bawahan, apakah bawahan akan merespon anggaran secara positif atau negatif. Atasan 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 diadministrasikan dengan baik, sehingga bawahan dapat menyimpang dari tujuan perusahaan yang biasa disebut dengan perilaku disfungsional. Perilaku disfungsional ini merupakan perilaku bawahan yang mempunyai konflik dengan tujuan perusahaan (Hansen Mowen 1997). Salah satu bentuk perilaku disfungsional dalam penggaran adalah kesenjangan anggaran (*budgetary slack*)

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 maka akan mengurangi asimetri informasi (Jhons, 1995), sehingga akan mengurangi asimetri informasi, yang pada akhirnya akan menurunkan kecenderungan antasan dalam menciptakan kesenjangan anggaran (Cammann, 1976; Merchant, 1985; Onsi, 1973 dan Dunk, 1993). Hasil penelitian Staley (2003) pun mencatat bahwa, kepercayaan yang lebih besar kepada atasan, pada gilirannya, akan menghasilkan kecenderungan yang lebih rendah untuk menciptakan kesenjangan anggaran. Hasil penelitian terbaru terkait dengan hubungan *trust* dan *slack*, Desriani (2011), menghasilkan bahwa *trust* bawahan terhadap atasan terbukti dapat menurunkan senjangan anggaran (*budgetary slack*). Maka peneliti menghipotesiskan:

H<sub>2</sub>: Individu yang memiliki kepercayaan (*trust*) yang tinggi terhadap atasan akan lebih sedikit melakukan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) jika dibandingkan dengan individu yang memiliki kepercayaan (*trust*) yang rendah terhadap atasan.

## **METODE PENELITIAN**

### **Partisipan**

Partisipan yang dilibatkan dalam penelitian ini adalah 43 mahasiswa Magister Ekonomi Pembangunan (MEP) dan Magister Akuntansi FEB UGM. Dengan pertimbangan mereka sebagian besar merupakan praktisi, baik yang telah bekerja penuh waktu maupun paruh waktu. Dengan demikian, peneliti mengasumsikan responden cukup mewakili untuk menjadi responden dan menyelesaikan kasus eksperimen yang ditugaskan pada mereka.

### **Desain Penelitian**

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimental. Dengan desain eksperimen *two by two (2x2) factorial design* dan *between-subject*. Desain eksperimen memanipulasi keadilan persepsian (keadilan distributif dan keadilan prosedural) para partisipan. Pembagian tugas eksperimen dilakukan secara acak (*randomly assigned*) sehingga kelompok-kelompok tersebut dapat dibandingkan (Schindler and Cooper, 2001). Sekaran (2000) juga mengemukakan bahwa proses randomisasi akan menjamin masing-masing kelompok dapat dibandingkan satu sama lain.

### **Prosedur Eksperimen**

Seluruh rangkaian tugas eksperimen ini dapat diselesaikan dalam waktu kurang lebih 30 menit. Karena partisipan bersifat sukarelawan, maka sebagai langkah awal, peneliti memberikan surat pernyataan bahwa partisipan bersedia untuk menjadi relawan dalam penelitian ini. Kemudian, peneliti memberikan pengarahan kepada partisipan mengenai peran mereka sebagai anggota tim produksi PT. SMART. Dimana saat ini PT. SMART sedang memperoleh tender pembuatan buku panduan Tes Potensi Akademik (TPA), dan

manager produksi sedang melakukan seleksi bagi para tim produksi yang akan bertanggungjawab dalam tender pembuatan buku panduan TPA ini. Dalam tes seleksi ini, partisipan diminta untuk membuat kunci jawaban dari rangkaian soal TPA yang telah disediakan tim seleksi. Untuk melihat konsistensi kemampuan partisipan, tes pembuatan kunci jawaban ini dilakukan sebanyak tiga kali. Setelah itu, partisipan dihadapkan pada karakter pimpinan produksi, dalam hal ini perlakuan keadilan dilakukan, masing-masing partisipan secara acak berada pada sel yang berbeda. Langkah selanjutnya partisipan memberikan penilaian terkait dengan tingkat kepercayaan tim produksi terhadap manager produksi, lalu kemudian partisipan diminta untuk menentukan target kinerja kedepan jika terpilih menjadi tim penanggungjawab pembuatan buku panduan TPA. (Prosedur penelitian terlampir).

## **Definisi Operasional**

### **Keadilan Distributif**

Keadilan distributif berkaitan dengan *outcome* karena penekanannya adalah pada distribusi yang diterima, terlepas bagaimana distribusi itu ditentukan (Magner dan Johnson, 1995). Keadilan distributif dimanipulasi dengan *attainability* (dapat dicapai) untuk kondisi yang *fair* dan *unattainability* (sulit untuk dicapai) untuk kondisi yang tidak adil.

### **Keadilan Prosedural**

Teori keadilan prosedural menguji pengaruh prosedur pengambilan suatu keputusan terhadap sikap dan perilaku (Walker, et al., 1974). Thibaut dan Walker (1975) mengemukakan bahwa proses pengambilan keputusan dapat sangat berpengaruh terhadap penerimaan mengenai hasil suatu keputusan. Oleh karena itu, ada kalanya seseorang tidak setuju dengan hasil suatu keputusan tetapi dapat menerima keputusan tersebut karena proses pengambilan keputusan yang dilakukan dengan adil.

### ***Trust***

*Trust* adalah kepercayaan yang diberikan bawahan terhadap atasan, yang diukur dengan instrumen yang telah digunakan oleh Zand (1972). Secara teknis dilakukan beberapa perubahan. Pertama, skala likert yang digunakan bukanlah tujuh skala likert, namun menjadi lima skala likert. Dengan lima skala likert, 1 = sangat tidak setuju sampai 5 = sangat setuju. Kedua, dengan pertimbangan untuk melihat langsung dampak perlakuan terhadap imbulnya *trust* atasan kepada bawahan, instrumen Zand dibagi dua, saat kondisi keadilan distributif dan keadilan prosedural.

### **Kesenjangan Anggaran (*Budgetary Slack*)**

*Budgetary slack* adalah perbedaan antara jumlah anggaran yang diajukan oleh bawahan dengan jumlah estimasi terbaiknya (Anthony dan Govindaradjan, 2001). Sesuai dengan penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Steven (2002). Maka penelitian ini mengukur variable kesenjangan anggaran dengan rumus:

$$BS = \frac{\text{Hasil produksi 3} - \text{target produksi}}{\text{Expected performance}}$$

*Expected performance* diperoleh dari performance terbaik saat pilot test.

Penelitian ini menggunakan metoda kompensasi *slack inducing* (SI). Secara teori, perusahaan menggunakan *incentive based compensation* kerana individu memperoleh *disutility* dibandingkan *utility* dari aktivitas pekerjaan mereka. Sehingga dibutuhkan *reward* untuk menjamin bahwa *employee* bekerja sesuai dengan tujuan pemilik (Fessler, 2003).

$$P = A + \{a \times (Y' - Y'')\} \text{ jika } Y' > Y''$$

$$P = A \text{ jika } Y' < Y''$$

Keterangan:

P = Total kompensasi yang diterima masing-masing bawahan (dalam Rp)

A = Gaji tetap yang diterima bawahan (dalam Rp)

a = Bonus tiap unit (dalam Rp)

Y' = Jumlah produksi sesungguhnya yang dihasilkan (dalam Unit)

Y'' = Target produksi yang diajukan oleh bawahan (dalam unit)

### **Pengujian Reliabilitas dan Validitas Instrumen Penelitian**

Penelitian ini diawali dengan melakukan *pilot test* pada instrumen yang melibatkan dua belas mahasiswa Program Magister Sains Ilmu Akuntansi FEB UGM. Hasil *pilot test* dilakukan uji reliabilitas data dengan menggunakan uji statistic *Cronbach 'alpha*. Sedangkan untuk menguji validitas instrument dengan melakukan analisis faktor, *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy and Bartlett's test*.

### **Pengujian Hipotesis**

Pengujian hipotesis akan dilakukan dengan menggunakan uji statistic *Analysis of Variance* (ANOVA).

## **HASIL PENELITIAN**

### **Deskripsi data**

Partisipan yang dilibatkan dalam eksperimen ini adalah 45 mahasiswa Magister Ekonomi Pembangunan (MEP) dan mahasiswa Magister Akuntansi FEB UGM. Dua orang yang tidak lulus cek manipulasi, sehingga jumlah partisipan yang dapat dipakai dalam eksperimen ini adalah 43 orang. Adapun deskripsi secara keseluruhan terdapat dilampiran.

### **Uji Reliabilitas, Validitas, Homogenitas dan Normalitas Data**

Hasil uji reliabilitas, konstruk *trust* menghasilkan nilai *Cronbach Alpha* 73,2 % yang menurut kriteria Nunnally (1960), konstruk dapat dikatakan *reliable* atau dapat diandalkan. Analisis faktor, menunjukkan bahwa nilai *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Edequancy* (KMO MSA) = 0.527, begitu juga dengan nilai *Bartlet'st test* dengan *Chi-*

*Squares* = 80.847 dan signifikan pada 0.000, sehingga uji analisis faktor dapat dilanjutkan. Dan dari *component mantrix*, diketahui tidak ada *cross-loading* (berada pada dua atau lebih factor).

Hasil output dari *Levene's test of homogeneity of variance* dari *trust* menunjukkan variansi yang sama. Sedangkan untuk *slack* menunjukkan variansi yang berbeda. Walaupun asumsi variansi berbeda, ANOVA masih tetap dapat digunakan oleh karena ANOVA *robust* untuk penyimpangan yang kecil dan moderat dari *homogeneity of variance* (Box , 1954). Uji *Multivariate Normality* dengan Kolmogorov-Smirnov menunjukkan baik *trust* maupun *slack* berdistribusi normal. Hal ini juga didukung dengan hasil grafik histogram. (Data terlampir)

### **Independen atau Random Sampling**

Untuk memenuhi independensi selama observasi, maka pembagian tugas eksperimen dilakukan secara acak (*randomly assigned*) atas dua kondisi perlakuan yaitu keadilan distributif (*fair and unfair*) dan keadilan prosedural (*fair and unfair*). Penempatan ke dalam kelompok-kelompok diperlukan untuk membuat kelompok-kelompok tersebut dapat dibandingkan (Schindler and Cooper, 2001). Randomisasi juga didukung dengan output ANOVA yang menunjukkan *between group (explained) variance* lebih besar dari *within group (residual) variance*, sehingga nilai F rasio menjadi 30.00 yang berarti perbedaan antara nilai mean terjadi secara acak.

### **Hasil Pengujian Hipotesis**

#### **Keadilan Distributif, Keadilan Prosedural dan *Trust***

Hasil pengujian secara keseluruhan, pada *source trust* terdapat perbedaan rata-rata *trust* antar perlakuan. Dan besarnya *Adjusted R Squared* 0.752 menunjukkan bahwa variabilitas

*trust* dapat dijelaskan oleh perlakuan sebesar 75,2%. Hasil uji *post hoc* menunjukkan adanya perbedaan rata-rata *trust* antara perlakuan terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural (KDKP), keadilan distributif (KD), tidak ada keadilan distributif dan keadilan prosedural (NN) dan perlakuan keadilan prosedural. Dan dari uji *post hoc* dapat diketahui perbedaan rata-rata yang paling tinggi dari semua perlakuan adalah terjadi pada cel 1 (KDKP) dan cel 3 (NN) dengan perbedaan sebesar 10.0909. Hal ini menunjukkan bahwa bawahan yang memiliki persepsian keadilan distributif dan keadilan prosedural terhadap atasan memiliki *trust* yang lebih besar kepada atasan. Kesimpulan ini juga didukung oleh tabel *Homogeneous Subset*, yang memberikan informasi kategori variable independen dan nilai rata-ratanya (*means*). Dimana KP dan KD terdapat di subset 3 yang berarti tidak terdapat perbedaan rata-rata *trust*. Sedangkan NN dan KDKP terdapat pada kolom subset yang lain atau terdapat perbedaan antara NN dan KP, antara NN dan KD, antara KP dan KDKP, dan antara KD dan KDKP. Hasil plot juga memperlihatkan hasil yang konsisten, dimana kondisi keadilan distributif dan keadilan prosedural (KDKP) menghasilkan *trust* yang tinggi (mean 17,5), sedangkan kondisi NN menghasilkan *trust* yang rendah (mean dibawah 7,5). Sehingga dapat disimpulkan hipotesis pertama ( $H_1$ ): Individu yang menyadari adanya keadilan distributif dan keadilan prosedural dalam penganggaran partisipatif akan memiliki *trust* terhadap atasan lebih tinggi jika dibandingkan individu yang tidak menyadari adanya keadilan distributif, didukung.

### ***Turst dan Budgetary Slack***

Hasil pengujian secara keseluruhan, pada *source slack*, terdapat perbedaan rata-rata *slack* dalam *trust*. Dan jika dilihat dari tabel *esimated marginal mean*, terlihat jelas bahwa semakin tinggi tingkat *rust* bawahan terhadap atasan, semakin kecil tingkat *propensity to create budgetary slack*. Sehingga, hipotesis dua, ( $H_2$ ): Individu yang memiliki kepercayaan



(trust) yang tinggi terhadap atasan akan lebih sedikit melakukan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*) jika dibandingkan dengan individu yang memiliki kepercayaan (*trust*) yang rendah terhadap atasan, didukung.

Hasil ini sejalan dengan penelitian sebelumnya bahwa *trust* bawahan terhadap atasan terbukti dapat menurunkan senjangan anggaran (*budgetary slack*) (Desriani, 2011) yang juga mengindikasikan bahwa *trust* bawahan terhadap atasan dapat meringankan 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 pada akhirnya akan menurunkan senjangan anggaran (*budgetary slack*) (Cammann, 1976; Merchant, 1985; Onsi, 1973 dan Dunk, 1993).

## **PEMBAHASAN DAN KESIMPULAN**

Peneliti ini bertujuan untuk menguji apakah persepsian keadilan distributif dan keadilan prosedural bawahan pada saat proses penganggaran partisipatif dapat menumbuhkan *trust* bawahan terhadap atasan dan apakah *trust* bawahan terhadap atasan dapat meminimalisasi kecenderungan bawahan dalam melakukan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa persepsian terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural bawahan pada saat proses penganggaran partisipatif dapat menumbuhkan *trust* bawahan terhadap atasan. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya bahwa persepsi keadilan prosedural positif terkait dengan *trust* kepada atasan atau pembuat keputusan (Alexander dan Ruderman, 1987; Folger dan Konovsky, 1994; McFarlin dan Sweeney, 1992; Pillai *et al.*, 1999). Alexander dan Ruderman (1987) lebih detail lagi menemukan bahwa hubungan positif antara persepsi dari kedua keadilan prosedural dan keadilan distributif dan *trust* dalam manajemen tingkat atas. Hasil yang serupa diperoleh dengan Lind dan Tyler (1988). Hal ini menunjukkan bahwa persepsi

keadilan manajer mungkin penting dalam proses membangun *trust* (Folger dan Konovsky, 1989; Lind dan Tyler, 1988). Selain itu, praktek-praktek sumber daya manusia, keadilan distributif dan prosedural memiliki telah terbukti empiris berkaitan dengan *trust* (Pearce et al, 1998).

Penelitian ini juga menemukan bahwa *trust* bawahan terhadap atasan dapat meminimalisasi kecenderungan bawahan dalam melakukan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*). Hal ini juga mengindikasikan bahwa *trust* bawahan terhadap atasan dapat meringankan 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 pada akhirnya akan menurunkan senjangan anggaran (*budgetary slack*) (Cammann, 1976; Merchant, 1985; Onsi, 1973 dan Dunk, 1993).

Jadi secara keseluruhan dapat hasil penelitian ini dapat disimpulkan bahwa:

1. Persepsian terhadap keadilan distributif dan keadilan prosedural bawahan pada saat proses penganggaran partisipatif dapat menumbuhkan *trust* bawahan terhadap atasan.
2. *Trust* bawahan terhadap atasan dapat meminimalisasi kecenderungan bawahan dalam melakukan kesenjangan anggaran (*budgetary slack*).

## **IMPLIKASI DAN KETERBATASAN**

Penelitian ini dapat berkontribusi memperkaya khazanah ilmu pengetahuan dan dapat membantu para manajer (atasan) untuk mengatasi kecendrungan bawahan dalam melakukan kesenjangan anggaran sehingga dampak negatif dari kesenjangan anggaran dapat dihindari dan tujuan utama perusahaan dapat dicapai dengan maksimal.

Penelitian ini menggunakan metode eksperimen, beberapa keterbatasan yang inheren yaitu validitas internal yang tinggi, namun memiliki validitas eksternal yang rendah. Sehingga dimungkinkan hasil penelitian ini tidak dapat digeneralisasi. Disamping itu, pemakaian partisipan yang belum terlibat langsung dalam proses penganggaran partisipatif juga memungkinkan adanya bias dalam penelitian ini.

Penelitian selanjutnya dapat menggunakan partisipan yang merupakan pelaku langsung penganggaran partisipatif (kalangan profesional). Penelitian ini pun dapat diperluas dengan adanya kemungkinan variable lain yang memediasi antara *trust* dan *budgetary slack*, misalnya *budget goal commitment* (Maiga dan Jacob, 2007). Penelitian selanjutnya juga bisa memasukkan keadilan interaksional yang secara empiris juga telah teruji dapat menimbulkan *trust* bawahan terhadap atasan (Staley, 2003).

## DAFTAR REFERENSI

- Anthony dan Govindarajan. 2007. *Management Control System*, 12 th ed. The McGraw-Hill Companies, Inc
- Baiman, S. 1982. Agency research in managerial accounting: A survey. *Journal of Accounting Literature* 1 (Spring): 154-213.
- and B. Lewis. 1989. An experiment testing the behavioral equivalence of strategically equivalent employment contracts. *Journal of Accounting Research* 27 (Spring): 1-20.
- Bazerman, Max H. 1994. *Judgment in Managerial Decision Making*. John Wiley & Sons, Inc. Singapore. Third Edition.
- Butler, Jr, Hartman L. 1966. Aerospace Fundamentals and Industry Analysis. *Financial Analysts Journal*, Vol. 22, No. 2 Mar. - Apr., 1966, pp. 41-48
- Cammann, C. 1976. Effects of the use of control systems. *Accounting, Organizations and Society* 14: 301-13.
- Chow and J. C. Cooper, and W. S. Waller. 1988. Participative budgeting: Effects of a truth-inducing pay scheme and information asymmetry on *slack* and performance. *The Accounting Review* 63 (January): 111-22.
- Clark, M. C., dan Payne, R.L. 1997. The nature and structure of workers' *trust* in manager. *Journal of Organizational Behavior*, 18, 205-224

- Creed, Douglas W. E., and Raymond E. Miles. 1996. *Trust in Organization: A Conceptual Framework Linking Organization Form, Managerial Philosophies, and the Opportunity Cost of Controls*. In Kramer and Tyler 1996, 16-38
- Coleman, James S. 1990. *Foundations of Social Theory*. Cambridge: Harvard University Press, Belknap Press
- Daly, J.P. dan P.D Geyer. 1994. Procedural Fairness and Organizational Commitment Under Conditions of Growth and Decline. *Sosial Justice Research*, 8, 137-151
- Dasgupta, Partha. 1998. *Trust as Commodity*. In Gambetta 1988, 49-72. Deuch, M. 1075. Equity, Equal and Need: What Determines Which Value Will Be Used as the Basis of Distributive Justice? *Journal of Social Issue* 31: 137
- Desriani, Neny. 2011. Pengaruh Tingkat Formalitas Penilaian Kinerja Dengan *Trust* Bawahan Terhadap Atasan. Thesis UGM
- Dirks, Kurt T. dan Donald L. Ferrin. 2002. *Trust in Leadership: Meta-analytic findings and implication for research and practice*. *Journal of Applied Psychology*, 87, 611-628
- Dunk; Alan S. 1993. The Effects of Budget Emphasis and Information Asymmetry on the Relation Between Budgetary Participation and Slack. *The Accounting Review*. Vol. 68
- Fine, Gary Alan, dan Lori Holyfield. 1996 Secrecy, trust and Dangerous Leisure: Generating Group Cohesion in Voluntary Organizations. *Social Psychology Quarterly* 59 1:22-38
- Fischer, J. G., Maines, L. A., Pfeffer, S. A., dan Spirinkle, G. B. 2005. An Experimental investigation of employer discretion in employee performance evaluation and compensation. *The Accounting Review*, 80, 563-583
- Fukuyama, Francis. 1995. Social Capital and Global Economy. *Foreign Affairs* 74:89-103
- Gellner, Ernest. 1998. *Trust, Cohesion, and the Social Order*. In Gambetta
- Ghozali Imam. 2008. *Desain Penelitian Eksperimental*. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro. Semarang
- 2009. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program SPSS*. Badan Penerbitan Universitas Diponegoro. Semarang
- Greenberg, J. 1982. Determinants of perceived fairness of performance evaluations. *Journal of Applied Psychology*, 71, 340-342.
- Hansen, Don R. and Maryanne M. Mowen. 1997. *Management Accounting*. McGraw-Hill International Editions
- Hofstede, G. H. 1968. *The Game of Budget Control*. Assen, The Netherlands: Van Gorcum
- Jones, T. M. 1995. Instrumental stakeholder theory: A synthesis of ethics and economic. *Academy of Management Review*, 20, 404-403
- 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.

- Kenis, Izzetin. 1979. Effect of Budgetary Goal Characteristic on Managerial Attitudes and Performance. *The Accounting Review*. Vol.54.
- Kren, Leslie. 2003. Effect of Uncertainty, Participation, and Control System Monitoring on the Propensity to Create Budget *slack* and Actual Budget *slack* Created. *Advanced in Management Accounting*. Vol. 11
- Konovsky, M., S. Pugh. 1994. Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management Journal*. 37 656-669
- Lane, Christel, dan Reinhard Bachmann. 1997. Co-operation in Inter-firm Relation in Britania and Germany: The Role of Social Institutions. *British Journal of Sociology* 48:226-54
- 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
- Libby, Theresa. 2001. Referent Cognitions and Budgetary Fairness: A Research Note. *Journal of Management Accounting Research*. Vol.13.
- Lind, E. Allan dan Tom R. Tyler. 1998. *The social Psychology of Procedural Justice*, New York: Plenum
- Lindquist. 1995. Fairness as an antecedent to participative budgeting: Examining the effect of distributive justice, procedural justice dan referent cognition theory on satisfaction and performance. *Journal of Management Accounting Research*.
- Lowe, E. A., and R. W. Shaw. 1968. An analysis of managerial biasing: Evidence from a company's budgeting process. *The Journal of Management Studies* 5 (October): 304-15.
- Lukka, K. 1988. Budgetary biasing in organizations: Theoretical framework and empirical evidence. *Accounting, Organizations and Society* 13 (3): 281-301.
- Maiga and Jacobs. 2007. Budget Participation's influence on Budget *slack*: The role of Fairness Perception, trust and Goal Commitment. *Journal of Management Accounting Research*. Vol 5.
- Magner, N dan Gary G. Johnson. 1995. Municipal Official's Reactions to Justice in Budgetary Resource. *PAQ Winter*. 439-436
- Mayer, J. W. 1983. *Organizational factor affecting legalization in education*. In J. W. Meyer and W. R. Scott (Eds.), *Organizational Environments: Ritual and rationality*: 217-232. San Fransisca: Jossey-Bass
- Mayer, R., Davis, J., & Schoorman, D. 1995. An Integration Model of Organizational Trust. *In Academy of Management Review*. Vol. 20, no. 3, pp. 709-734
- Merchant, K. A. 1985a. Budgeting and the propensity to create budgetary *slack*. *Accounting, Organizations and Society* 10 (2): 201-10.
- Milani, K. 1975. The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review* 50 (April): 274-84.

- Nahartyo, Ertambang. 2003. Budgetary participation and stretch targets : the effects of procedural justice on budget commitment and performance under a stretch budget condition. Disertation
- Neuman, W Lawrencw. 2006. *Social Reseach Methodes, Qualitative and Quantitative Approach*. Allyn and Bacon. Boston
- 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.
- Peters, Richard G., Vincent T. Covello, and David B. McCallum. 1997. The Determinants of *trust* and Credibility in Enviromental Risk Communication: An Empirical Study. *Risk Analysis* 171: 43-54
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Byrt, R. S., dan Camerer, C. 1998. Not so different after all: A cross-discipline view of *trust*. *Academi of Management Review*, 23, 393-404
- Schiff, Michel and Arie Y. Lewin. 1970. The Impact of People on Budgets. *Accounting Review*. Vol 45
- Sekaran, Umma. 2000. *Research Methods for Business: A Skill\_Building Approach*. John Wiley & Sons, Inc. Singapore. 3rd Edition.
- Shapiro,S . P. 1987. The Social Control of Impersonal Trust. *American Journal of Sociology* 933:623-58
- Siegel and Marconi.1989. *Behavioral Accounting*. Ohio: South-Western Publishing Co.
- Smith, Malcolm. 2003. *Research Methode in Accounting*. Sage Publications. Londn
- Staley. 2003. Budgetary fairness, Supervisor trust and the propersity to create Budgetary slack: Testing a social exchange model. *Advances in Accounting Behavioral Research*, Volume 10, 159–182
- Stede, Wim. A.V. 2000. Measuring Tight Budgetary Control. *Management Accounting Research*. Vol. 21
- 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
- Otley, David T. 1985. The Accuracy of Budgeting Estimates: Some Statistical Evidence. *Journal of Business Finance and Accounting* Vol. 12.
- Onsi, M. 1973. Factor analysis of behavioral variables affecting budgetary slack. *The Accounting Review* 48 (July): 535-48.
- Waller, W. S. 1988. Slack in participative budgeting: The joint effect of a truth-inducing pay scheme and risk preferences. *Accounting, Organizations and Society* 13 (1): 87-98.
- Wasserman, Whitmore. 1992. *Applied Statistic*. Simon & Schuster Inc.

- Wentzel, Kristin. 2002. The Influence of Fairness Perceptions and Goal Commitment on Managers Performance in A Budget Setting. *Behavior Research in Accounting* 14:247-271
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., dan Werner, J. M. 1998. Manager as initiators of *trust*: An exchange relationship framework for understanding managerial *trustworthy* behavior. *Academy of Management Review*, 23, 513-530
- Young, S. M. 1985. Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting Research* 23 (Autumn): 829-42.

**DELLI MARIA, S.E.**

Perum Karunia Indah

Jl. Pulau Bangka Gg. Murai No. 7-8 blok E1

Sukabumi, Bandarlampung

Mobile : 081157997113



---

E-mail : de\_meriam@yahoo.co.id

## CURICULUM VITAE

---

### A. Data Pribadi

Nama : Delli Maria, S.E., M.Sc.  
TTL : Belitang, 07 September 1982  
Jenis Kelamin : Perempuan  
Alamat : Perum Karunia Indah  
Jl. Pulau Bangka Gg. Murai N0.7-8 blok E1  
Sukabumi, Bandarlampung  
Telp : 08157997113  
Agama : Islam

### B. Pendidikan Formal :

Sekolah	Nama Sekolah	Tahun
S2	Akuntansi Manajemen, Magister Science FEB UGM	2010-2011
S 1	Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Lampung	2001 – 2005
D1	Manajemen Informatika, DCC Bandar Lampung	2004 – 2005
SMU	SMU N 3 Bandar Lampung	1998 – 2001



#### **D. Pengalaman Organisasi**

1. Tim Akreditasi Evaluasi Diri dan Borang S1 Jurusan Akuntansi IBI Darmajaya, 2011
2. Tim Akreditasi Evaluasi Diri dan Borang D3 Jurusan Akuntansi IBI Darmajaya, 2010
3. Tim Penyusun Kurikulum Fakultas Bisnis, IBI Darmajaya, 2009
4. Tim Pendirian Institute Teknologi dan Manajemen Darmajaya, 2007
5. Tim Workshop Pengembangan Media Pembelajaran IBI Darmajaya, 2008
6. Tim Pelaksana Pelatihan Mengelola Penilaian Standar Nasional Bagi Angka Kredit Dosen Tetap dan Dosen Karyawan IBI Darmajaya, 2008
7. Tim *Quality Assurance Centre* Perguruan Tinggi Darmajaya, 2008
8. Tim Konsultasi Penerimaan Mahasiswa Baru (PMB) IBI Darmajaya TA. 2008/2009
9. TIM *Person in Charge* (P.I.C) Aktivitas Darmajaya, 2008
10. Tim Panitia Wisuda TA. 2007-2009 IBI Darmajaya
11. Tim pelaksana penerimaan mahasiswa baru (PMB) Perguruan Tinggi darmajaya tahun 2007/2008 Lampung tahun 2006 dan tahun 2005

#### **F. Prestasi / Pengalaman Akademik :**

1. Pemenang Hibah Penelitian Kajian Wanita Motivasi, Dikti 2010, “Perempuan Untuk Berkarir Dan Berbisnis Di Dunia Bidang Teknologi Informasi”
2. Pemenang Hibah Penelitian IBI Darmajaya 2009, “Evaluasi Proses Belajar Mengajar IBI Darmajaya dengan menggunakan *Focus Quality*”
3. Pemenang Hibah Media Pembelajaran 2009, Mata Kuliah Akuntansi Syariah
4. Pemenang Hibah Buku Ajar tahun 2009, Mata Kuliah Akuntansi Keuangan Lanjutan
5. Pemenang Hibah Buku Ajar 2008, Mata Kuliah Praktikum Akuntansi Keuangan Menengah.
6. Wisudawan Terbaik I, Fakultas Ekonomi Unila, Periode September 2005. IPK 3.78
7. *Second Winner Translating Competition for Accounting Student*, EEC
8. *Unair National Accounting Championship 2004*, Universitas Erlangga, Surabaya
9. Wakil Mahasiswa Berprestasi, DP I (Sumatra & Jawa Barat), malam penyerahan beasiswa mahasiswa se-Indonesia, malam Darma Puruhita , Yogyakarta 2003.
10. Wakil Mahasiswa Berprestasi, DP I (Sumatra & Jawa Barat), malam penyerahan beasiswa mahasiswa se-Indonesia, malam Darma Puruhita , Kudus 2004.
11. Guru Bantu KKN Bersama Nasional, Forum Mahasiswa Peduli Aceh, Meulaboh, Aceh Barat, Nanggroe Aceh Darussalam Tahun 2003-2005

#### **G. Penelitian yang terpublikasi Dalam Jurnal**

1. *Proceeding International Conference On Business And Information Technology (IConBIT)* Tahun 2009, ISSN : 2085-9759. Dengan judul “Analisis Pengaruh Perputaran Piutang Usaha dan Perputaran Modal Kerja Terhadap Return On Investment Pada PT. (Persero) Pelabuhan Indonesia II Cabang Panjang Bandarlampug”
2. Jurnal Manajemen dan Keuangan IBI Darmajaya Tahun 2008, ISSN: 1412-9787. Vol.6 No.2 . Penelitian dengan judul “ Analisis Pengaruh Rasio Keuangan Terhadap Perubahan *Bond Rating* di Indonesia”

#### **E. Pendidikan Informal / Pelatihan yang pernah di jalani :**

1. Peserta *Awareness Training ISO 9001 : 2008* IBI Darmajaya, Maret 2009
2. Peserta *International Convergence on Islamic Economic System 2*, Auditorium Magister Management UGM, June 2009
3. Peserta Seminar Nasional Ekonomi Syariah "Membangun Ekonomi Syariah Dengan Dinar dan Dirham" , Politehnik Negeri, Lampung 2009
4. Peserta Pelatihan Penulisan Karya Ilmiah Bagi Dosen Perguruan Tinggi Swasta di Lingkungan Kopertis Wilayah II, Maret 2009
5. Peserta Seminar *Strategic Forum* Peningkatan Produktivitas dan Daya Saing Ekonomi Regional Tingkat Kabupaten Kota di Provinsi Lampung
6. Peserta Seminar & Workshop Penyusunan Buku Ajar, Oktober 2009
7. Peserta Pelatihan Penyusunan GBPP & SAP Perguruan Tinggi Darmajaya tahun 2007
8. Peserta Kegiatan Pelatihan Pembuatan Buku Ajar IBI Darmajaya
9. Seminar Geger VoIP, Hotel Nusantara Bandarlampung
10. Peserta Sosialisasi Program Anti Korupsi "Peran Dosen Dalam Mencegah & Menanggulangi Korupsi" by BPKP Provinsi Lampung, 6 September 2007
11. Peserta *Audit Training*, IAI Lampung
12. Peserta *Syariah Accounting Event Training*, Universitas Indonesia & Bank Indonesia, Jakarta
13. Peserta *Tour 'de Capital Market, Field Study in BEJ, BES, KSEI, KPEI, and BAPEPAM*. Jakarta
14. Peserta *Motivation & Discipline Training*, Beswan & PT. Tira Corporation, Bogor
15. Peserta *Job Preparation Winning The Competitive Career*, LTM Trasco Jakarta, Universitas Indonesia
16. Peserta *Analisis Securitas Training*, Capital Market Event KSPM FE Unila
17. Peserta *Efektif Communication Training*, LTM Trasco Lampung
18. Peserta *Internet Fundamental Training*, BBS Unilinet Unila
19. Peserta *Macromedia Dreamweaver Training*, BBS Unilinet Unila
20. Peserta Seminar Nasional dan Temu BEM se- Indonesia, BEMKBM Unila
21. Peserta Daerah Quantum Learning, FT Unila

#### **I. Kegiatan Pengabdian Masyarakat**

1. Sebagai pemateri dalam acara *Road Show* jurusan akuntansi IBI Darmajaya ke SMU/SMK di provinsi lampung tahun 2008 & 2009
2. Tim Pemantau Independen Ujian Nasional Kota Bandar Lampung tahun 2008
3. Sebagai instruktur dalam kegiatan Pelatihan Komputer " Exel For Accounting" bagi Siswa SMK se-Bandarlampung
4. Memberikan penyuluhan tentang Cara Mudah Membaca & Menganalisa Laporan Keuangan di SMK Trisakti Bandarlampung
5. Memberi Penyuluhan tentang Menjadi Seorang Akuntan Yang Handal di SMAN 3 Kotabumi.

Demikian daftar riwayat hidup saya buat dengan sebenarnya, semoga dapat dipergunakan sebagaimana mestinya

Bandar Lampung, 31 Juli 2010

Hormat Saya,

**Delli Maria, S.E.**

# *Ertambang Xahartyo*

---

**Place/ Date of Birth** Solo, January 23, 1968

**Office Address** Faculty of Economics and Business  
Universitas Gadjah Mada  
Bulaksumur, Jogjakarta  
Phone: (+62) 274 548550  
Fax: 0274-54850

**Email** [ertambang@gmail.com](mailto:ertambang@gmail.com); [cgcg@fe.ugm.ac.id](mailto:cgcg@fe.ugm.ac.id)

**Home Address** Taman Palagan Asri Kav 23 Jalan Palagan Tentara Pelajar  
Km7,7 Jogjakarta

**Current Positions**

- Deputy Director of Administration Affairs, Master of Development Economics Program, Universitas Gadjah Mada, Jogjakarta, Indonesia
- Assistant Professor of Accounting at Faculty of Economics Universitas Gadjah Mada

## **Education**

<b>Year</b>	<b>Description</b>
2003	Doctor of Philosophy (Ph.D.) in Business Administration, Major: Accounting, University of Kentucky, United States of America
1994	Master of Science in Accounting, University of Kentucky, United States of America
1991	Bachelor Degree in Accounting, Universitas Gadjah Mada, Jogjakarta, Indonesia

## **Professional Experience**

<b>Year</b>	<b>Description</b>
2009 – present	Deputy Director of Administration Affairs, Master of Development Economics Program, Universitas Gadjah Mada, Jogjakarta, Indonesia
2008 – present	Assessor of the National Accreditation Body (BAN)
2007 – 2009	Executive Director, Center for Good Corporate Governance, Universitas Gadjah Mada, Jogjakarta, Indonesia
1996 – present	Management and Accounting Consultant <b>Major Clients:</b> Badan Pengelola Industri Strategis (Indonesia Strategic Industry Management Body), Badan Pemeriksa Keuangan (Indonesia Supreme Audit), PT Pelindo III, PT Pelindo II, Bank Pembangunan Daerah DIY, Perum Pegadaian, Bank Sleman, Pemerintah Kabupaten Trenggalek.
2004 – 2007	Director of Academic Affairs, Swadaya Program, Faculty of Economics and Business, Universitas Gadjah Mada, Jogjakarta, Indonesia
1996 – 1999	Deputy Director, Center for Accounting Research and Development, Universitas Gadjah Mada, Jogjakarta, Indonesia

1995- 1996 Finance Manager, Inter University Center, Universitas Gadjah Mada, Jogjakarta, Indonesia

### Academic Experience

Year	Description
1992 – present	Assistant Professor of Accounting at Universitas Gadjah Mada, Jogjakarta, Indonesia (management, accounting, cost management, behavioral accounting, research method, and strategic management); teaching at Undergraduate, Master of Management, Master of Accounting, Master of Economics of Development, and Doctoral Program
1996 – 2004	Visiting scholar and lecturer at STIE YKPN Jogjakarta (Undergraduate and Master’s Program), Universitas Islam Indonesia Jogjakarta (Undergraduate Program), Universitas Teknologi Jogjakarta (Undergraduate Program), STIE Widya Wiwaha (Undergraduate Program), Universitas Wijaya Kusuma Surabaya (Master of Accounting Program), Universitas Gunadarma Jakarta (Master of Management Program)

**Academic Field of Interest** Management accounting; strategic management; corporate governance

**Research Interest** Judgment and decision making, behavioral management accounting; corporate governance

### Academic and Professional Achievement

Year	Description
2007	PHK-B Grant, Directorate of Higher Learning, National Education Department
1999 – 2003	Quality for Undergraduate Education Project Fellowship
1993 – 1994	Accounting Development Center (PPA) Fellowship
1990-1991	Bank Rakyat Indonesia (BRI) Fellowship

### Organization Membership

Year	Description
1997 – 1999	Indonesian Certified of Professional Accountant Exam Task Force, Ministry of Finance, Indonesia
1996 – 1999	Secretary of Indonesia Academic Accountant Association Compartment
1992 – present	Indonesia Accountant Association (IAI), member

### Selected Working Papers

Year	Title
2008	Budgetary Participation and Stretch Targets: Do People Care about Procedural Fairness in A Stretch Budget Condition, paper accepted and will be presented at Asian Academic Accounting Association Conference, Dubai, Uni Arab Emirates, November 2008
	Determinants and Consequences of Performance Measures: A Literature Review and Research Agenda
	The Effects of Strategic Mission and Manager’s Knowledge on Performance Measures Selection

How We Systematically Endorse Self-Interested Behavior: The Effects of Agency Theory and Justice

**Ph.D. Students  
Supervised  
Status**

Graduated

**Description**

**Etna Nur Afri Yuyetta:** Analysis of Determinant and Consequences of Dividend Policy and Debt on Public Company in Indonesia

Graduated

**Dody Hapsoro:** Analysis of the Relationship between Corporate Governance Mechanism, Transparency, and Economic Consequences

in process

**Meinarni Asnawi  
Monika Palupi I  
Made Narsa Laeli  
Budiarti**

## **INSTRUKSI EKSPERIMEN**

Terima kasih kami ucapkan kepada para peserta eksperimen atas keberkenanan Anda mengikuti eksperimen ini. Beberapa hal yang perlu diperhatikan dalam eksperimen kali ini antara lain adalah sebagai berikut:

1. Dalam eksperimen ini, para peserta diharapkan untuk dapat mengerjakan tugas yang telah diberikan secara independen dan sesuai dengan pendapat saudara. Total waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan eksperimen ini kurang lebih selama 30 menit.
2. Panitia telah menyediakan amplop yang berisi bahan eksperimen, yang terdiri dari lima warna kertas yang telah disusun tertutup. Harap untuk tidak membuka kertas yang disediakan sebelum ada instruksi dari panitia.
3. Kertas biru, berisi deskripsi Anda sebagai anggota Tim Produksi PT SMART, aturan main dan kompensasi yang akan Anda terima selama mengikuti tes seleksi. Kertas warna Hijau, Kuning dan Putih berisi tugas pembuatan kunci TPA. Terakhir warna merah muda, berisi deskripsi kepribadian Atasan Anda, Mr. Pris. Dan Anda diminta untuk memberikan tanggapan Anda dan menentukan berapa target kinerja Anda jika Anda terpilih menjadi tim produksi buku panduan TPA.
4. Para peserta dimohon untuk bersungguh-sungguh dan teliti dalam memahami dan mengerjakan tugas yang dikerjakan. Kesungguhan saudara akan sangat membantu kelancaran dan keberhasilan eksperimen ini.

Terima kasih atas perhatian dan partisipasi saudara. Selamat mengerjakan.

## PROSES SELEKSI TIM PRODUKSI PT. SMART

**Anda adalah tim produksi PT. SMART.** Perusahaan Anda sedang **mendapatkan tender untuk mencetak buku panduan sukses Tes Potensi Akademik (TPA) untuk SNMPTN.** Atasan Anda, **Mr. Pris,** sedang **menyeleksi tim produksi** yang akan bertanggungjawab terhadap pembuatan buku panduan TPA ini. Sebagai bentuk keseriusannya, ia membentuk panitia kecil untuk melakukan tes kelayakan, dan **Anda yang merupakan tim produksi PT. SMART akan mengikuti seleksi tersebut.**

**Seleksi** akan berjalan **menyenangkan,** Anda hanya ditugaskan untuk membuat kunci jawaban dari setiap soal TPA yang telah disiapkan oleh panitia. Tersedia **40 soal** TPA yang harus Anda selesaikan **dalam waktu 4 menit.** **Anda bisa mengerjakan dari soal yang menurut Anda paling mudah.** Soal akan terdiri dari:

1. **Padanan Kata (SINONIM).** Soal nomor 1- 10

Anda diminta untuk memberikan padanan kata yang tepat dari setiap soal yang tersedia.

**Contoh:      Faksi    =   Golongan**  
**Pandir   =   Bodoh**

2. **Lawan Kata (ANTONIM).** Soal nomor 11-20

Anda diminta untuk memberikan kata yang berlawanan arti dari setiap soal yang disediakan.

**Cotoh:                      Malam    X    Siang**  
**Terang    X    Gelap**

3. **Hubungan Kata.** Soal nomor 21-30

Anda diminta untuk mencari hubungan kata yang tepat, dan melengkapi kata yang tersedia disoal.

**Contoh:                      Lapar                      :   Makan=    Haus                      :   \_\_\_\_\_**  
**minum**

Kalau lapar obatnya makan, kalau haus obatnya **minum**



Tertawa : Bahagia = Menangis : \_\_\_\_\_

Sedih

Tertawa **karena** Bahagia, Menangis **karena** sedih

4. **Deret Angka.** Soal nomor 31-40

Anda diminta untuk meneruskan angka yang ada disoal yang telah tersedia, jumlah angka sesuai dengan isian yang disediakan.

Contoh:

$3, 4, 5, 7, 7, 10, 9, 13, \_, \_$  maka jawabanya adalah  
11 dan 16

$-3, -2, 0, 3, 7, 12, \_$  maka jawabanya adalah 18

Setelah **selesai menjawab**, dalam **4 menit**, **panitia akan memberikan kunci jawaban**, dan **Anda diminta untuk mengoreksi dan menghitung jumlah kunci jawaban Anda yang benar**, kemudian **menulis jumlah jawaban yang benar di kolom yang telah disediakan**. Untuk melihat konsistensi jawaban Anda, hal ini akan dilakukan sebanyak **3x**. Dan **diakhir tugas, anda akan diminta menentukan target kerja Anda kedepan**. Adapun skema kompensasi poin yang akan anda peroleh selama tes ini berlangsung adalah sebagai berikut:

Skema kompensasi yang akan anda peroleh dari pengerjaan ini adalah:

**Jumlah poin yang diperoleh = 20 poin + (Jumlah kunci jawaban yang benar – target kunci jawaban yang Anda tentukan)**

**Jika target** yang Anda tentukan untuk menjawab kunci jawaban dengan benar dalam waktu **4 menit** adalah **25** dan ternyata Anda **mampu** membuat kunci jawaban dengan benar sebanyak **30** maka jumlah poin yang Anda peroleh adalah:

$$= 20 + (30-25)$$

$$= 25 \text{ Poin}$$

Perhatikan contoh skema kompensasi poin dibawah ini:

Target	Jumlah Kunci Jawaban yang Benar	Poin Tetap	Bonus	Jumlah Poin yang diperoleh
25	28	20	3	23
25	25	20	0	20
25	23	20	0	20
20	30	20	10	30
20	32	20	12	32
30	35	20	5	25
30	29	20	0	20

Untuk mengetahui pemahaman Anda mengenai skema kompensasi diatas,  
Sekarang Anda diminta untuk menghitung jumlah poin yang Anda peroleh.

### Jika target yang ditentukan adalah 30

- 1) Anda dapat membuat kunci jawaban dengan benar sebanyak **32**, maka jumlah poin yang Anda terima ..... poin
- 2) Anda dapat membuat kunci jawaban dengan benar sebanyak **28**, maka jumlah poin yang Anda terima ..... poin
- 3) Anda dapat membuat kunci jawaban dengan benar sebanyak **35**, maka jumlah poin yang Anda terima ..... poin
- 4) Anda dapat membuat kunci jawaban dengan benar sebanyak **30**, maka jumlah poin yang Anda terima ..... poin
- 5) Anda dapat membuat kunci jawaban dengan benar sebanyak **40**, maka jumlah poin yang Anda terima ..... poin
- 6) Jika kemampuan Anda dibawah target yang Anda tentukan, berapa poin yang akan Anda terima ..... poin

**Paham?!**

**Jika ada pertanyaan, silahkan angkat tangan, dan panitia akan menjawab pertanyaan Anda, karena setelah ini tidak ada kesempatan untuk bertanya kembali. Dan kita akan menuju tugas pertama.**

**Untuk Menghargai Kesungguhan Anda,  
Atasan Anda, Mr. Pris,  
akan memberikan Bonus kepada pemilik kinerja terbaik,  
sebesar Rp 50.000,- (Lima Puluh Ribu Rupiah)**

**Mohon untuk tidak membuka lembar berikutnya,  
sebelum ada instruksi dari panitia  
Terima kasih**

## TUGAS I

Sekarang Anda diminta membuat kunci jawaban dari soal yang tersedia dibawah ini. Dan Anda akan mendapatkan **kompensasi yang sama seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu Anda akan mendapatkan 20 poin dan tambahan bonus untuk setiap selisih antara target yang anda tentukan dengan jawaban yang benar dari setiap kunci jawaban yang Anda buat.**

Waktu yang tersedia adalah adalah sama untuk masing-masing peserta yaitu **4 menit. Kinerja terbaik perusahaan adalah 18 soal. Kerjakan dari soal yang menurut Anda paling mudah.**

### A. SINONIM

Tulislah **padanan kata** (SINONIM) yang tepat untuk kata-kata yang tersedia dibawah ini.

1. Laik = \_\_\_\_\_
2. Fantastis = \_\_\_\_\_
3. Artifisial = \_\_\_\_\_
4. Panorama = \_\_\_\_\_
5. Anonim = \_\_\_\_\_
6. Pandir = \_\_\_\_\_
7. Efektif = \_\_\_\_\_
8. Egaliter = \_\_\_\_\_
9. Intermediari = \_\_\_\_\_
10. Faksi = \_\_\_\_\_

### B. ANTONIM

Tulislah **lawan kata** (ANTONIM) yang tepat untuk kata-kata yang tersedia dibawah ini

11. Landai X \_\_\_\_\_
12. Enmity X \_\_\_\_\_
13. Konveks X \_\_\_\_\_
14. Eternal X \_\_\_\_\_

- |               |   |       |
|---------------|---|-------|
| 15. Take off  | X | _____ |
| 16. Hakiki    | X | _____ |
| 17. Absurd    | X | _____ |
| 18. Sederhana | X | _____ |
| 19. Konvergen | X | _____ |
| 20. Ad Hoc    | X | _____ |

### C. HUBUNGAN KATA

Isilah kata yang tepat untuk menghubungkan rangkaian kata berikut ini,

- |                       |   |           |         |
|-----------------------|---|-----------|---------|
| 21. Gudang : Barang   | = | Bank      | : _____ |
| 22. Beranak : Mamalia | = | Bertaring | : _____ |
| 23. Siang : Matahari  | = | Malam     | : _____ |
| _____                 |   |           |         |
| 24. Artis : Cantik    | = | Dosen     | : _____ |
| 25. Nelayan : Laut    | = | Petani    | : _____ |
| 26. Kapal : Nahkodah  | = | Pesawat   | : _____ |
| 27. Melati : Bunga    | = | Bawang    | : _____ |
| 28. Gigi : Kunyah     | = | Bibir     | : _____ |
| 29. Sakit : Dokter    | = | Bodoh     | : _____ |
| 30. Burung : Berkicau | = | Harimau   | : _____ |

### D. DERET ANGKA

Teruskanlah deret angka berikut ini, sesuai dengan jumlah tempat yang tersedia.

- 31) 2, 3, 5, 8, 12, 17, 23, \_\_\_\_\_
- 32) 729, 243, 81, 27, 9, \_\_\_\_\_
- 33) -4, -3, 0, 5, 12, \_\_\_\_\_
- 34) 3, 8, 15, 20, 27, \_\_\_\_\_
- 35) 17, 21, 23, 27, 29, 33, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_
- 36) 75, 97, 60, 92, 45, 87, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_
- 37) 0, 3, 1, 5, 2, 7, 3, 11, 4, 13, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_
- 38) 18, 16, 0, 19, 17, 0, 20, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_
- 39) 33, 7, 10, 32, 8, 12, 31, 9, 14, 30, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_
- 40) 1, 4, 15, 2, 5, 14, 3, 6, 13, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

Waktu yang tersedia telah habis, harap saudara **mencoret jawaban yang masih kosong**. Panitia akan menampilkan jawaban yang benar. **Perhatikan**. Dan **koreksi lembar jawaban Anda** untuk mengetahui berapa jawaban Anda yang benar. **Tulis berapa jawaban Anda yang benar**.

Jumlah kunci jawaban yang benar = \_\_\_\_\_ jawaban

**Mohon untuk tidak membuka lembar berikutnya sebelum ada instruksi dari panitia, Terima Kasih**

## **TUGAS II**

Sekarang Anda diminta membuat kunci jawaban dari soal yang tersedia dibawah ini. Dan Anda akan **mendapatkan kompensasi yang sama seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu Anda akan mendapatkan 20 poin dan tambahan bonus untuk setiap selisih antara target yang anda tentukan dengan jawaban yang benar dari setiap kunci jawaban yang Anda buat**.

Waktu yang tersedia adalah adalah sama untuk masing-masing peserta yaitu **4 menit**. **Kinerja terbaik perusahaan dalam waktu 4 menit adalah 18 soal**. **Kerjakan dari soal yang menurut Anda paling mudah**.

### **A. SINONIM**

Tuislah **padanan kata (SINONIM)** yang tepat untuk kata-kata yang tersedia dibawah ini.

1. Kontribusi = \_\_\_\_\_

2. Ambigu = \_\_\_\_\_

3. Kompleksitas = \_\_\_\_\_

4. Nomadik = \_\_\_\_\_
5. Nomenklatur = \_\_\_\_\_
6. Adagium = \_\_\_\_\_
7. Benchmark = \_\_\_\_\_
8. Mortalitas = \_\_\_\_\_
9. Fusi = \_\_\_\_\_
10. Klan = \_\_\_\_\_

## B. ANTONIM

Tuliskan **lawan kata** (ANTONIM) yang tepat untuk kata-kata yang tersedia dibawah ini

11. Aristokrat X \_\_\_\_\_
12. Asimilasi X \_\_\_\_\_
13. Statis X \_\_\_\_\_
14. Rigid X \_\_\_\_\_
15. Skeptis X \_\_\_\_\_
16. Moderat X \_\_\_\_\_
17. Kasual X \_\_\_\_\_
18. Deforestasi X \_\_\_\_\_
19. Absolut X \_\_\_\_\_
20. Up to date X \_\_\_\_\_

## C. HUBUNGAN KATA

Isilah kata yang tepat untuk menghubungkan rangkaian kata berikut ini:

21. Melati : Bunga = Bawang :

\_\_\_\_\_

22. Gigi : Kunyah = Bibir :

\_\_\_\_\_

23. Sakit : Dokter = Bodoh :

\_\_\_\_\_

24. Burung : Berkicau = Harimau :

---

25. Cermin : Berhias = Dapur :

---

26. Mahkota : Raja = Medali :

---

27. Air mata : Sedih = Senyuman :

---

28. SMP : SMA = Master :

---

29. Sopir : Mobil = Kusir :

---

30. Abrasi : Pengikisan = Moratorium :

---

#### D. DERET ANGKA

Teruskanlah deret angka berikut ini, sesuai dengan jumlah tempat yang tersedia.

31) 2, 3, 5, 8, 12, 17, 23, \_\_\_\_\_

32) 1,3,5, 7,11, 13, 17, 19, \_\_\_\_\_

33) 8, 7, 9, 8, 10, 9, 11, 10, \_\_\_\_\_

34) 50, 100, 67, 200, 85, 400, 104, \_\_\_\_\_

35) 70, 51, 69, 56, 68, 61, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

36) -5, -1, -3, 1, -1, 3, 1, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

37) 7, 80, 12, 40, 17, 20, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

38) 8, 7, 7, 6, 8, 8, 4, 9, 9, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

39) 11, 5, 6, 7, 14, 7, 8, 9, 17, 9, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

40) 1, 4, 15, 2, 5, 14, 3, 6, 13, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

Waktu yang tersedia telah habis, harap saudara **mencoret jawaban yang masih kosong**. Panitia akan menampilkan jawaban yang benar. Perhatikan. Dan



**koreksi lembar jawaban Anda** untuk mengetahui berapa jawaban Anda yang benar. **Tulis berapa jawaban Anda yang benar.**

**Jumlah kunci jawaban yang benar = \_\_\_\_\_ jawaban**

**Mohon untuk tidak membuka lembar berikutnya sebelum ada instruksi dari panitia, Terima Kasih**

### **TUGAS III**

Sekarang Anda diminta membuat kunci jawaban dari soal yang tersedia dibawah ini. Dan Anda **akan mendapatkan kompensasi yang sama seperti yang telah dijelaskan sebelumnya, yaitu Anda akan mendapatkan 20 poin dan tambahan bonus untuk setiap selisih antara target yang anda tentukan dengan jawaban yang benar dari setiap kunci jawaban yang Anda buat.**

**Waktu yang tersedia adalah adalah sama untuk masing-masing peserta yaitu 4 menit. Kinerja terbaik perusahaan dalam waktu 4 menit adalah 18 soal. Kerjakan dari soal yang paling mudah.**

#### **A. SINONIM**

Tuislah **padanan kata (SINONIM)** yang tepat untuk kata-kata yang tersedia dibawah ini:

1. Assessment = \_\_\_\_\_
2. Domain = \_\_\_\_\_
3. Interseksi = \_\_\_\_\_
4. Prolog = \_\_\_\_\_
5. Tandem = \_\_\_\_\_
6. Konsesi = \_\_\_\_\_
7. Komputasi = \_\_\_\_\_
8. Renovasi = \_\_\_\_\_

9. Adiktif = \_\_\_\_\_  
 10. Via = \_\_\_\_\_

**B. ANTONIM**

Tulislah **lawan kata** (ANTONIM) yang tepat untuk kata-kata yang tersedia dibawah ini

11. Bahagia X \_\_\_\_\_  
 12. Awam X \_\_\_\_\_  
 13. Pandir X \_\_\_\_\_  
 14. Imun X \_\_\_\_\_  
 15. Kaya X \_\_\_\_\_  
 16. Parsimoni X \_\_\_\_\_  
 17. Absolut X \_\_\_\_\_  
 18. Skeptis X \_\_\_\_\_  
 19. Nomaden X \_\_\_\_\_  
 20. Maya X \_\_\_\_\_

**C. TEBAK KATA**

21. Motor : Bensin = Pesawat : \_\_\_\_\_  
 22. Kurus : Gizi = Bodoh : \_\_\_\_\_  
 23. Guru : Sekolah = Petani : \_\_\_\_\_  
 24. Bodoh : Ilmu = Miskin : \_\_\_\_\_  
 25. Pizza : Gandum = Genteng : \_\_\_\_\_  
 26. Indonesia : Belanda = Malaysia : \_\_\_\_\_  
 27. Bola Lampu : Tomas Alfa Edison = Mesin Uap : \_\_\_\_\_

28. Gajah : Gading = Harimau :

\_\_\_\_\_

29. Bulan : Bumi = Bumi :

\_\_\_\_\_

30. Pikiran : Otak = Kata-kata :

\_\_\_\_\_

#### D. DERET ANGKA

Teruskanlah deret angka berikut ini, sesuai dengan jumlah tempat yang tersedia.

31) 20, 18, 16, 14, 12, \_\_\_\_\_

32) 120, 60, 20, 5, \_\_\_\_\_

33) 99, 96, 91, 84, 75, \_\_\_\_\_

34) 2, 10, 40, 120, 240, \_\_\_\_\_

35) 7, 9, 13, 14, 19, 19, 25, 24, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

36) 2, 3, 4, 9, 8, 27, 16, 81, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

37) -3, 0, 0, 1, 3, 2, 6, 3, 9, 4 , \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

**38) 1, 4, 8, 11, 15, 18, 22, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_**

39) 18, 16, 14, 19, 17, 15, 20, 18, 16, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

40) 25, 23, 21, 23, 21, 19, 21, 19, 17, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_

Waktu yang tersedia telah habis, harap saudara **mencoret jawaban yang masih kosong. Panitia akan menampilkan jawaban yang benar. Perhatikan.** Dan **koreksi lembar jawaban Anda** untuk mengetahui berapa jawaban Anda yang benar. **Tulis berapa jawaban Anda yang benar.**

**Jumlah kunci jawaban yang benar = \_\_\_\_\_ jawaban**

**Mohon untuk tidak membuka lembar berikutnya sebelum ada instruksi dari panitia, Terima Kasih**

## MENGENAL KEPEMIMPINAN ATASAN ANDA

(MOHON DIBACA DENGAN CERMAT)

Setelah Anda menyelesaikan tiga tugas dengan baik, sekarang saatnya Anda **mengetahui kepribadian atasan Anda, Mr. Pris** . Mr. Pris merupakan atasan yang **komunikatif dan solutif**. Jika terjadi **masalah dalam proses produksi, ia tidak segan membantu dan memberi solusi terhadap permasalahan yang terjadi**. Dalam menentukan target kinerja, Mr. Pris **selalu mempertimbangkan kemampuan Anda. Sehingga Mr. Pris menyesuaikan target pembuatan kunci jawaban sesuai dengan kemampuan terbaik Anda**. Dan untuk kerja terbaik Anda, Mr. Pris akan memberikan Anda **kompensasi yang sama seperti yang telah dijelaskan sebelumnya**, yaitu Anda akan mendapatkan 20 poin dan tambahan bonus untuk setiap selisih antara target yang Anda tentukan dengan jawaban yang benar dari setiap kunci jawaban yang Anda buat. Sesuai dengan keterangan diatas, beikan persetujuan Anda terhadap komentar dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan:

1. Mr. Pris selalu menyesuaikan target kinerja Anda sesuai dengan kemampuan yang Anda miliki.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak Setuju

Sangat Setuju

2. Target yang menjadi tanggung jawab Anda adalah adil.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak Setuju

Sangat Setuju

3. Mr. Pris adalah pribadi yang dapat dipercaya.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak Setuju

Sangat Setuju

4. Anda akan selalu mengkomunikasikan informasi, mengutarakan ide-ide dan perasaan Anda terksit dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab Anda.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak Setuju

Sangat Setuju

Terkait dengan sikap Mr. Pris yang komunikatif dan solutif, **beliau tak segan untuk meminta pendapat, preferensi atau pilihan dan saran jika terjadi masalah mengenai pekerjaan.** Jika akan mengambil keputusan, **MUSYAWARAH** merupakan hal yang **selalu dilakukan atasan Anda**, dan **setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mengemukakan pendapatnya.** Sehingga **dalam membuat keputusan akhir selalu berdasarkan pada pendapat, referensi atau pilihan dan saran dari tiap-tiap karyawan.** Jika terdapat kebijakan baru, Mr. Pris akan menjelaskannya secara terperinci, sehingga tidak akan menimbulkan kebingungan diantara karyawan.

Atasan Anda juga senantiasa menerapkan **sistem kepegawaian sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan.** Untuk menjaga konsistensi kinerja karyawan, setiap karyawan yang terlambat hadir atau berhalangan hadir harus **memberikan informasi kepada atasannya.** **Sistem dan prosedur penggajian pun dilakukan secara konsisten dan menyeluruh.** Perusahaan pun **senantiasa memantau** secara berkala, terkait dengan **pengimplementasian Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan.** Sesuai dengan keterangan diatas, beikan persetujuan Anda terhadap komentar dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan:

1. Atasan Anda, Mr. Pris selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk memberikan pendapat dan saran dengan mekanisme musyawarah untuk mufakat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak Setuju

Sangat Setuju

2. Posedur perusahaan telah diterapkan secara konsisten dan menyeluruh di semua lini persahaan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak Setuju

Sangat Setuju

3. Mr. Pris TIDAK akan mengurangi hasil pekerjaan Anda.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak Setuju Sangat Setuju

4. Setujukah Anda bahwa tim akan bekerja dengan kinerja maksimal, saling percaya dan saling mendukung sesuai dengan kapasitas dan kemampuan masing-masing anggota tim.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak Setuju Sangat Setuju

Setelah Anda mengetahui sosok Mr. Pris dan memberi pendapat mengenai kepemimpinannya, sekarang saatnya Anda menentukan target kinerja Anda kedepan, jika Anda terpilih menjadi Tim Sukses Tender Buku TPA. Penentuan target, harap memperhatikan:

1. **Kemampuan Anda** yang tercermin dari pengerjaan tiga tugas sebelumnya,
2. **Skema poin** yang akan Anda terima dan
3. **Kepercayaan Anda terhadap kepemimpinan Mr. Pris.**

Sekarang, saatnya Anda menentukan target kinerja Anda kedepan.

Jika saya terpilih menjadi tim produksi buku panduan TPA,  
Target pembuatan kunci jawaban TPA yang benar,  
dalam 4 menit adalah \_\_\_\_\_ Jawaban

## MENGENAL KEPEMIMPINAN ATASAN ANDA, Mr. Pris

(MOHON DIBACA DENGAN CERMAT)

Setelah Anda menyelesaikan tiga tugas dengan baik, sekarang saatnya Anda **mengetahui kepribadian atasan Anda, Mr. Pris**. Mr. Pris merupakan atasan yang **komunikatif dan solutif**. Jika terjadi **masalah dalam proses produksi, ia tidak segan membantu dan memberi solusi terhadap permasalahan yang terjadi**. Dalam menentukan target kinerja, Mr. Pris **selalu mempertimbangkan kemampuan Anda**. Mr. Pris menyesuaikan **target** pembuatan kunci jawaban **sesuai dengan kemampuan terbaik Anda**. Dan untuk kerja terbaik Anda, Mr. Pris akan memberikan Anda **kompensasi yang sama seperti yang telah dijelaskan sebelumnya**, yaitu Anda akan mendapatkan 20 poin dan tambahan bonus untuk setiap selisih antara target yang Anda tentukan dengan jawaban yang benar dari setiap kunci jawaban yang Anda buat. Sesuai dengan keterangan diatas, beikan persetujuan Anda terhadap komentar dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan:

1. Mr. Pris selalu menyesuaikan target kinerja Anda sesuai dengan kemampuan yang Anda miliki.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak Setuju

Sangat Setuju

2. Target yang menjadi tanggung jawab Anda adalah adil.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak Setuju

Sangat Setuju

3. Mr. Pris adalah pribadi yang dapat dipercaya.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak Setuju

Sangat Setuju

4. Anda akan selalu mengkomunikasikan informasi, mengutarakan ide-ide dan perasaan Anda terkait dengan pekerjaan yang menjadi tanggungjawab Anda.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

Seperti yang Anda ketahui, Mr. Pris adalah sosok yang tidak mengenal kompromi. Segala kebijakan dan keputusan diambil dengan pertimbangan pribadi. Saran dan pendapat karyawan jarang didengarkan. Penilaian kinerja karyawan sesuai dengan kata hatinya, bukan menurut prestasi karyawan yang bersangkutan. Perusahaan tempat Anda bekerja saat ini pun, **PT. SMART, tidak memiliki sistem dan prosedur yang konsisten dan menyeluruh disemua lini perusahaan.** Sehingga terkesan disesuaikan dengan keinginan atasan. Sesuai dengan keterangan diatas, berikan persetujuan Anda terhadap komentar dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan:

1. Atasan Anda, Mr. Pris, memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk memberikan pendapat dan saran dengan mekanisme musyawarah untuk mufakat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

2. Posedur perusahaan telah diterapkan secara konsisten dan menyeluruh di semua lini persahaan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

3. Mr. Pris TIDAK akan mengurangi hasil pekerjaan Anda.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

4. Setujukah Anda bahwa tim akan bekerja dengan kinerja maksimal, saling percaya dan saling mendukung sesuai dengan kapasitas dan kemampuan masing-masing anggota tim.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**



Setelah Anda mengetahui kepribadian Atasan Anda, Mr. Pris, dan memberi pendapat mengenai kepemimpinannya, sekarang saatnya Anda menentukan target kinerja Anda kedepan, jika Anda terpilih menjadi Tim Sukses Tender Buku TPA. Penentuan target, harap memperhatikan:

- 1. Kemampuan Anda** yang tercermin dari pengerjaan tiga tugas sebelumnya,
- 2. Skema poin** yang akan Anda terima dan
- 3. Kepercayaan Anda terhadap kepemimpinan Mr. Pris.**

Sekarang, saatnya Anda menentukan target kinerja Anda kedepan.

**Jika saya terpilih menjadi tim produksi buku panduan TPA,  
Target pembuatan kunci jawaban TPA yang benar,  
dalam 4 menit adalah \_\_\_\_\_ Jawaban**

**MENGENAL KEPEMIMPINAN ATASAN ANDA, Mr. PRIS**

(MOHON DIBACA DENGAN CERMAT)

Setelah Anda menyelesaikan tiga tugas dengan baik, sekarang saatnya Anda **mengetahui kepribadian atasan Anda, Mr. Pris**. Atasan Anda adalah sosok yang **tidak komunikatif dan selalu memaksakan kehendak**. **Tanpa mengkonfirmasi** kepada Anda sebelumnya, **Mr. Pris telah menentukan target yang harus Anda selesaikan dalam membuat kunci jawaban yang benar sebanyak 38 soal**. Sesuai dengan keterangan diatas, beikan persetujuan Anda terhadap komentar dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan:

1. Mr. Pris selalu menyesuaikan target kinerja Anda sesuai dengan kemampuan yang Anda miliki.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

2. Target yang menjadi tanggung jawab (38 jawaban benar) Anda adalah adil.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

3. Mr. Pris adalah pribadi yang dapat dipercaya.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

4. Anda akan selalu mengkomunikasikan informasi, mengutarakan ide-ide dan perasaan Anda terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawab Anda.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

Seperti yang Anda ketahui, Mr. Pris adalah sosok yang tidak mengenal kompromi. Segala kebijakan dan keputusan diambil dengan pertimbangan pribadi. Saran dan pendapat karyawan jarang didengarkan. Penilaian kinerja karyawan sesuai dengan kata hatinya, bukan menurut prestasi karyawan yang bersangkutan. Perusahaan tempat Anda bekerja saat ini pun, **PT. SMART, tidak memiliki sistem dan prosedur yang konsisten dan menyeluruh disemua lini perusahaan.** Sehingga terkesan disesuaikan dengan keinginan atasan. Sesuai dengan keterangan diatas, berikan persetujuan Anda terhadap komentar dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan:

1. Atasan Anda, Mr. Pris, memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk memberikan pendapat dan saran dengan mekanisme musyawarah untuk mufakat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

2. Posedur perusahaan telah diterapkan secara konsisten dan menyeluruh di semua lini persahaan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

3. Mr. Pris TIDAK akan mengurangi hasil pekerjaan Anda.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

4. Setujukah Anda bahwa tim akan bekerja dengan kinerja maksimal, saling percaya dan saling mendukung sesuai dengan kapasitas dan kemampuan masing-masing anggota tim.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

Setelah Anda mengetahui kepribadian Atasan Anda, Mr. Pris, dan memberi pendapat mengenai kepemimpinannya, sekarang saatnya Anda menentukan target kinerja Anda kedepan, jika Anda terpilih menjadi Tim Sukses Tender Buku TPA. Penentuan target, harap memperhatikan:

- 1. Kemampuan Anda** yang tercermin dari pengerjaan tiga tugas sebelumnya,
- 2. Skema poin** yang akan Anda terima dan
- 3. Kepercayaan Anda terhadap kepemimpinan Mr. Pris.**

Sekarang, saatnya Anda menentukan target kinerja Anda kedepan.

**Jika saya terpilih menjadi tim produksi buku panduan TPA,  
Target pembuatan kunci jawaban TPA yang benar,  
dalam 4 menit adalah \_\_\_\_\_Jawaban**

**MENGENAL KEPEMIMPINAN ATASAN ANDA, Mr. PRIS**

(MOHON DIBACA DENGAN CERMAT)

Setelah Anda menyelesaikan tiga tugas dengan baik, sekarang saatnya Anda **mengetahui kepribadian atasan Anda, Mr. Pris**. Atasan Anda adalah sosok yang **tidak komunikatif dan selalu memaksakan kehendak**. **Tanpa mengkonfirmasi** kepada Anda sebelumnya, **Mr. Pris telah menentukan target yang harus Anda selesaikan dalam membuat kunci jawaban yang benar sebanyak 38 soal**.

Sesuai dengan keterangan diatas, beikan persetujuan Anda terhadap komentar dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan:

1. Mr. Pris selalu menyesuaikan target kinerja Anda sesuai dengan kemampuan yang Anda miliki.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

2. Target yang menjadi tanggung jawab (38 jawaban benar) Anda adalah adil.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

3. Mr. Pris adalah pribadi yang dapat dipercaya.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

4. Anda akan selalu mengkomunikasikan informasi, mengutarakan ide-ide dan perasaan Anda terhadap pekerjaan yang menjadi tanggungjawab Anda.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

Terkait dengan sikap Mr. Pris yang komunikatif dan solutif, **beliau tak segan untuk meminta pendapat, preferensi atau pilihan dan saran jika terjadi masalah mengenai pekerjaan**. Jika akan mengambil keputusan, **MUSYAWARAH**

merupakan hal yang **selalu dilakukan atasan Anda**, dan **setiap karyawan memiliki kesempatan yang sama untuk mengemukakan pendapatnya**. Sehingga dalam **membuat keputusan akhir selalu berdasarkan pada pendapat, referensi atau pilihan dan saran dari tiap-tiap karyawan**. Jika terdapat kebijakan baru, Mr. Pris akan menjelaskannya secara terperinci, sehingga tidak akan menimbulkan kebingungan diantara karyawan.

Atasan Anda juga senantiasa menerapkan **sistem kepegawaian sesuai dengan standar yang telah ditetapkan perusahaan**. Untuk menjaga konsistensi kinerja karyawan, setiap karyawan yang terlambat hadir atau berhalangan hadir harus **memberikan informasi kepada atasannya**. **Sistem dan prosedur penggajian pun dilakukan secara konsisten dan menyeluruh**. Perusahaan pun **senantiasa memantau** secara berkala, terkait dengan **pengimplementasian Standar Operasional Prosedur (SOP) perusahaan**. Sesuai dengan keterangan diatas, beikan persetujuan Anda terhadap komentar dibawah ini dengan memberikan tanda silang (X) pada tempat yang telah disediakan:

1. Atasan Anda, Mr. Pris selalu memberikan kesempatan kepada bawahannya untuk memberikan pendapat dan saran dengan mekanisme musyawarah untuk mufakat.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

2. Posedur perusahaan telah diterapkan secara konsisten dan menyeluruh di semua lini persahaan.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

3. Mr. Pris TIDAK akan mengurangi hasil pekerjaan Anda.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

**Sangat tidak Setuju**

**Sangat Setuju**

4. Setujukah Anda bahwa tim akan bekerja dengan kinerja maksimal, saling percaya dan saling mendukung sesuai dengan kapasitas dan kemampuan masing-masing anggota tim.

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat tidak Setuju

Sangat Setuju

Setelah Anda mengetahui sosok Mr. Pris dan memberi pendapat mengenai kepemimpinannya, sekarang saatnya Anda menentukan target kinerja Anda kedepan, jika Anda terpilih menjadi Tim Sukses Tender Buku TPA. Penentuan target, harap memperhatikan:

- 1. Kemampuan Anda** yang tercermin dari pengerjaan tiga tugas sebelumnya,
- 2. Skema poin yang akan Anda terima dan**
- 3. Kepercayaan Anda terhadap kepemimpinan Mr. Pris.**

Sekarang, saatnya Anda menentukan target kinerja Anda kedepan.

**Jika saya terpilih menjadi tim produksi buku panduan TPA,  
Target pembuatan kunci jawaban TPA yang benar,  
dalam 4 menit adalah \_\_\_\_\_Jawaban**

**MOHON ISI DATA DIBAWAH INI  
YANG MENCERMINKAN DIRI ANDA**

Jenis Kelamin \_\_\_\_\_ Laki-laki, \_\_\_\_\_ Wanita

Usia \_\_\_\_\_ Tahun

Status, \_\_\_\_\_ Menikah, \_\_\_\_\_ Belum Menikah

Terdaftar diprogram pasca sarjana UGM tahun \_\_\_\_\_ Gelar akademik yang akan saya terima saat menyelesaikan studi ini adalah \_\_\_\_\_

Apakah telah/pernah mengambil mata kuliah Akuntansi/ kursus Akuntansi \_\_\_\_\_ Ya, \_\_\_\_\_  
Tidak

Pernah bekerja paruh waktu \_\_\_\_\_ Ya, \_\_\_\_\_ Tidak.

Berapa lama Anda bekerja paruh waktu? \_\_\_\_\_

Berapa lama Anda bekerja dengan full time? \_\_\_\_\_

Apa profesi Anda saat ini (selain mahasiswa) ? \_\_\_\_\_

Pernahkah Anda merasa diperlakukan tidak adil oleh atasan Anda, rekan kerja, keluarga, atau sahabat?  
\_\_\_\_\_ Ya, \_\_\_\_\_ Tidak

Menurut Anda, seberapa penting arti sebuah kepercayaan antara bawahan dan atasan dalam dunia kerja

1	2	3	4	5
---	---	---	---	---

Sangat Tidak Penting Sangat Penting

Komentar, Saran dan Masukan Anda

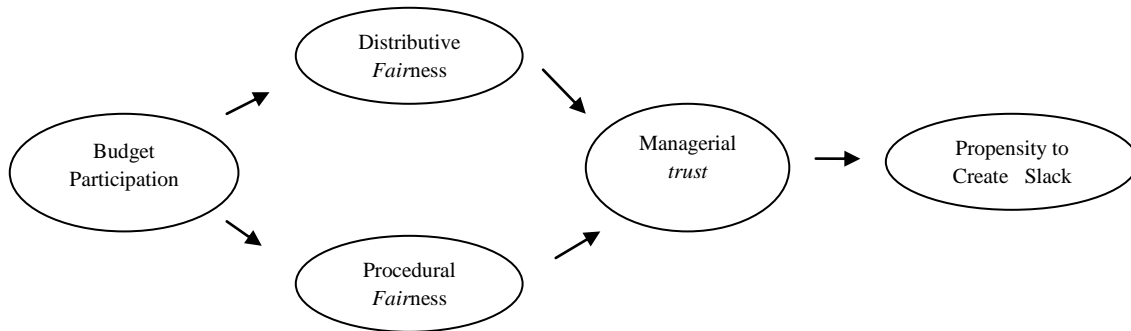
---

---

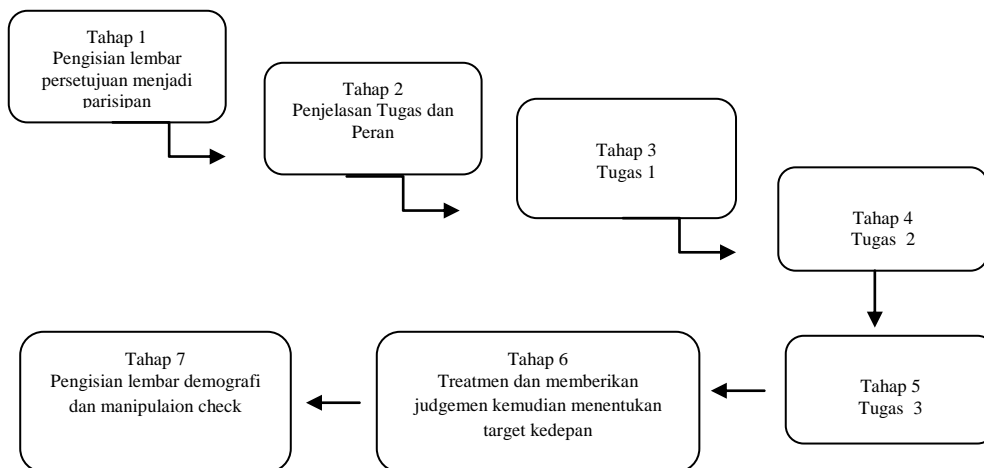
---



## Model Penelitian



## Prosedur Penelitian



### Deskripsi Sampel Penelitian

No	Keterangan		Frekuensi	Presentasi
1	Partisipan	MEP	35	81.40%
		MAKSI	8	18.80%
		<b>Total</b>	43	100%
2	Gender	Pria	27	62.80%
		Wanita	16	37.20%
		<b>Total</b>	43	100%
3	Usia	< 25tahun	23	53.50%
		25 tahun s/d 30 tahun	10	23.30%
		30,1 tahun s/d 40 tahun	10	23.30%
		<b>Total</b>	43	100%
4	Pengalaman Kerja	0 tahun	19	44.20%
		< 1 tahun	8	18.60%
		1 tahun s/d 3 tahun	6	14%
		3,1 tahun s/d 5 tahun	2	4.70%
		5.1 tahun s/d 10 tahun	7	16.30%
		10.1 tahun s/d 15 tahun	1	2.30%
		<b>Total</b>	43	100%
5	Pekerjaan	PNS	14	32.60%
		Peneliti	1	2.30%
		Analisis	1	2.30%
		Dosen	1	2.30%
		Pegawai Swasta	3	7%
		Job Seeker	23	53.50%
		<b>Total</b>	43	100%

### Hasil Uji ANOVA Demografi Partisipan

Demografi	Kategorisasi	Sig.	Hasil Uji ANOVA
Partisipan	MEP	0.999	Tidak Signifikan
	MAKSI		
Gender	Pria	0.523	Tidak Signifikan
	Wanita		
Usia	< 25tahun	0.435	Tidak Signifikan
	25 tahun s/d 30 tahun		
	30,1 tahun s/d 40 tahun		
Pengalaman kerja	0 tahun	0.369	Tidak Signifikan
	< 1 tahun		
	1 tahun s/d 3 tahun		
	3,1 tahun s/d 5 tahun		
	5.1 tahun s/d 10 tahun		
	10.1 tahun s/d 15 tahun		
Pekerjaan	PNS	0.174	Tidak Signifikan
	Peneliti		
	Analisis		
	Dosen		
	Pegawai Swasta		
	Belum Bekerja		

### Statistik Deskriptif Cek Manipulasi

	N	Minimum	Maksimum	Mean	Std. Deviasi
KompensasiPoin	43	3.00	5.00	4.7209	.54883
KeadilanDistributif	43	8.00	10.00	9.1860	.85233
KeadilanProsedural	43	8.00	10.00	9.3256	.80832
Interp <i>trust</i>	43	3.00	5.00	4.4884	.59250
B <i>slack</i>	43	3.00	5.00	4.6977	.55784
Valid N (listwise)	43				

### Hasil Uji Reliabilitas Instrumen

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Berdasarkan Standar Item	N dari Item
.720	.732	4

**Uji KMO dan Bartlett's**

<i>Kaiser-Meyer-Olkin</i>		
Mengukur Kecukupan Sampling		.527
Uji Bartlett's	<i>Approx. Chi-Square</i>	83.847
Kebulatan	Df	6
	Sig.	.000

**Levene's Test of Equality of Error Variances(a), Trust**

Varibel Dependen: *Trust*

F	df1	df2	Sig.
2.362	3	39	.086

Pengujian Hipotesis nol bahwa kesalahan variansi dari variable dependen adalah sama seluruh kelompok  
a Desain: Intercept+Perlakuan

**Levene's Test of Equality of Error Variances(a), Slack**

Varabel Dependen: *Slack*

F	df1	df2	Sig.
2.212	13	29	.037

Pengujian Hipotesis nol bahwa kesalahan variansi dari variable dependen adalah sama seluruh kelompok  
a Desain: Intercept+Trust

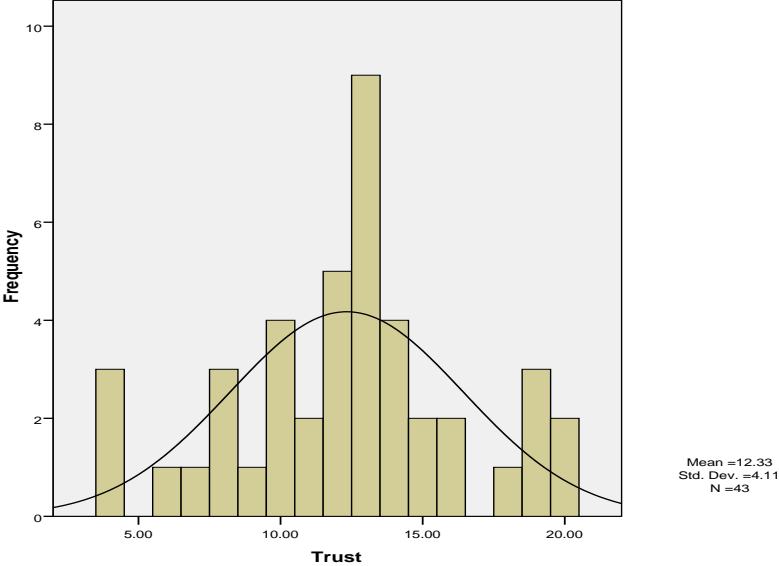
**Uji Kolmogorov-Sumirnov**

		<i>Trust</i>	<i>Slack</i>
N		43	43
Normal Parameters(a,b)	Mean	12.3256	.96126
	Std. Deviasi	4.10992	.286285
Perbedaan Paling Ekstrim	Absolut	.120	.182
	Positif	.109	.099
	Negatif	-.120	-.182
Kolmogorov-Smirnov Z		.784	1.196
Asymp. Sig. (2-tailed)		.570	.114

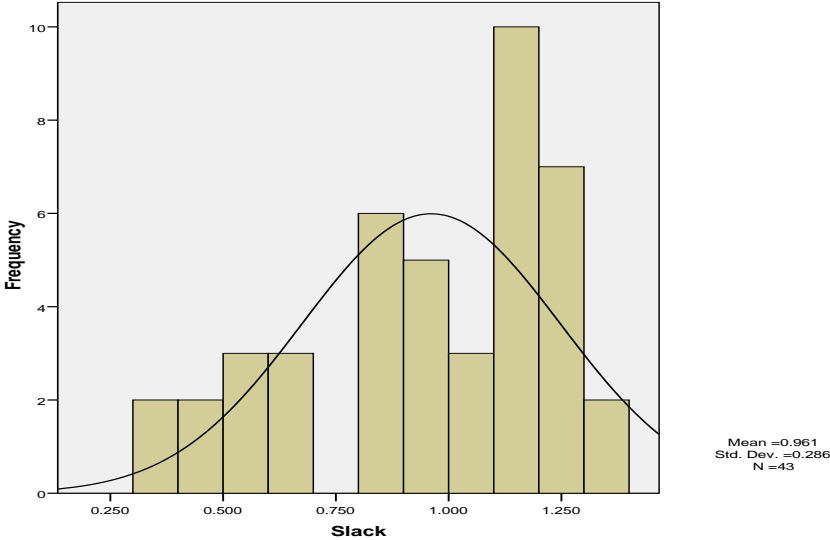
a Uji Distribusi adalah Normal

b Dihitung dari Data

**Garfik Histogram *trust***



**Grafik Histogram Slack**



## Uji Hipotesis, Trust

### Uji Pengaruh Between-Subject

Variabel Dependen: *Trust*

Sumber	Type III Jumlah Kuadrat	Df	Mean Kuadrat	F	Sig.	<i>Parsial Eta Squared</i>	Noncent. Parameter	Kemampuan Observasi(a)
<i>Corrected Model</i>	562.366(b)	3	187.455	43.479	.000	.770	130.436	1.000
Intersep	6365.447	1	6365.447	1476.415	.000	.974	1476.415	1.000
Perlakuan	562.366	3	187.455	43.479	.000	.770	130.436	1.000
Error	168.145	39	4.311					
Total	7116.000	43						
Dikoreksi otal	730.512	42						

a Dihitung menggunakan  $\alpha = .05$

b R Squared = .770 (Adjusted R Squared = .752)

### Beberapa Perbandingan (*Multiple Comparisons*)

Variabel Dependen: *Trust*

	(I) Perlakuan	(J) Perlakuan	Perbedaan Mean (I-J)	Std. Kesalahan	Sig.	95% Interval Kepercayaan	
			Batas Rendah	Batas Tinggi		Batas Rendah	Batas Tinggi
<i>Tukey HSD</i>	KDKP	KD	4.8182(*)	.88538	.000	2.4424	7.1940
		NN	10.0909(*)	.88538	.000	7.7151	12.4667
		KP	5.4727(*)	.90724	.000	3.0383	7.9072
	KD	KDKP	-4.8182(*)	.88538	.000	-7.1940	-2.4424
		NN	5.2727(*)	.88538	.000	2.8969	7.6485
		KP	.6545	.90724	.888	-1.7799	3.0890
	NN	KDKP	-10.0909(*)	.88538	.000	-12.4667	-7.7151
		KD	-5.2727(*)	.88538	.000	-7.6485	-2.8969
		KP	-4.6182(*)	.90724	.000	-7.0526	-2.1837
	KP	KDKP	-5.4727(*)	.90724	.000	-7.9072	-3.0383
		KD	-.6545	.90724	.888	-3.0890	1.7799
		NN	4.6182(*)	.90724	.000	2.1837	7.0526
Bonferroni	KDKP	KD	4.8182(*)	.88538	.000	2.3572	7.2792
		NN	10.0909(*)	.88538	.000	7.6299	12.5519
		KP	5.4727(*)	.90724	.000	2.9510	7.9945
	KD	KDKP	-4.8182(*)	.88538	.000	-7.2792	-2.3572
		NN	5.2727(*)	.88538	.000	2.8118	7.7337
		KP	.6545	.90724	1.000	-1.8672	3.1763
	NN	KDKP	-10.0909(*)	.88538	.000	-12.5519	-7.6299
		KD	-5.2727(*)	.88538	.000	-7.7337	-2.8118
		KP	-4.6182(*)	.90724	.000	-7.1399	-2.0964
	KP	KDKP	-5.4727(*)	.90724	.000	-7.9945	-2.9510
		KD	-.6545	.90724	1.000	-3.1763	1.8672
		NN	4.6182(*)	.90724	.000	2.0964	7.1399

Berdasarkan Mean yang Diamati

\* Perbedaan Mean adalah Signifikan pada level 0.05

**Homogeneous Subset, Trust**

Perlakuan	N	Subset		
		1	2	3
NN	11		7.1818	
KP	10			11.8000
KD	11			12.4545
KDKP	11			17.2727
Sig.		1.000	.884	1.000

Means untuk kelompok homoget subset telah ditampilkan.

Berdasarkan pada Tipe III Jumlah Kuadrat

Kesalahan adalah Kuadrat Mean (Kesalahan) = 4.311.

a Menggunakan ukuran sampel Harmonic Mean = 10.732.

b Ukuran kelompok tidak sama. Menggunakan ukuran kelompok harmonic mean. Ipe I tingkat kesalahan tidak dijamin. c.

Alpha = 0.05.

**Slack**

**Uji Pengaruh Between-Subjects**

Variabel Dependen: *Slack*

Sumber	Tipe III Jumlah Kuadrat	Df	Mean Kuadrat	F	Sig.	Partial Eta Squared	Noncent. Parameter	Kemampuan Observasi(a)
<i>Corrected Model</i>	1.865(b)	13	.143	2.637	.015	.542	34.282	.925
Intercept	.106	1	.106	1.954	.173	.063	1.954	.272
<i>Trust</i>	1.865	13	.143	2.637	.015	.542	34.282	.925
Kesalahan	1.578	29	.054					
Total	3.508	43						
Total di Korekasi	3.443	42						

a Dihitung dengan menggunakan Alpha = .05

b R Squared = .542 (Adjusted R Squared = .336)

**Perkiraan Marginal Mean**

**Trust**

Variabel Dependen: *Slack*

<i>Trust</i>	Mean	Std. Kesalahan	95% Confidence Interval	
	Batas Rendah	Batas Tinggi	Batas Rendah	Batas Tinggi
4.00	1.185	.133	.913	1.457
6.00	1.167	.230	.695	1.639
7.00	1.277	.230	.805	1.749
8.00	1.204	.133	.932	1.476
9.00	1.167	.230	.695	1.639
10.00	1.223	.115	.987	1.458
11.00	.889	.163	.555	1.222
12.00	.867	.103	.656	1.078
13.00	1.043	.077	.886	1.200
14.00	.875	.115	.639	1.111
15.00	.528	.163	.194	.861
16.00	.612	.163	.278	.945
18.00	.889	.230	.417	1.361
19.00	.611	.133	.339	.883
20.00	.834	.163	.500	1.167