Karakteristik Proses dan Karakteristik Metrik pada Keadilan Prosedural yang Dimoderasi Oleh Ketidakpastian Tugas dan Toleransi Ambiguitas

JRAK
3,1

349

Ewing Yuvisa Ibrani & Farah Nurani Qorny

Universitas Sultan Ageng Tirtayasa–Serang
Jalan Raya Jakarta KM.04 Pakupatan Serang
e-mail: ewing_ibrani@yahoo.com

Yenny Dwi Handayani

STIE Bina Bangsa – Serang
Jl. Bayangkara 47 Kota Serang
Email: yennydwih@yahoo.co.id

Abstract

This research investigates how performance evaluation procedures associated with managerial perception of procedural justice. Two metrics and two process characteristics of performance evaluation are examined. Formality of performance evaluation and voice are characterized as process characteristics, while preferred use of effort measures to outcome measures, and diversity of performance evaluation are characterized as metric characteristics. Those, are moderated by task uncertainty and tolerance for ambiguity as cores of uncertainty management theory.

Survey method is used in this research, and so purposive sampling to test 77 samples that consist of middle managers from Banten province lower and middle level of firms. The result of this research proved that all four performance evaluation characteristics are not directly associated with procedural justice, yet their effect depends on the extent of perceived task uncertainty and tolerance for ambiguity of managers. In addition, voice, as process characteristics, seems to have the strongest effect of all that may lead to the increased of fairness. These findings explain some inconsistencies in previous studies on justice perception of performance evaluation procedures.

Keywords: Procedural justice, Formality, Voice, Outcome measures, Diversity, Task uncertainty, Tolerance for ambiguity.

PENDAHULUAN

Konsep tentang keadilan telah menjadi bahasan yang luas dan lazim dalam penelitian akademik (Hartmann dan Slapnicar, 2012). Landy (1978) berpendapat bahwa persepsi keadilan yang dirasakan dalam *outcome* dari organisasi cenderung berbasiskan proses penentuannya, misalnya, bagaimana evaluasi kinerja dilakukan dan bagaimana keputusan tentang penentuan *salary* dibuat. Konsep tentang proses bagaimana keputusan dibuat dapat membentuk suatu dasar yang disebut dengan keadilan prosedural (Thibault dan Walker, 1975).

Literatur organisasi menyajikan bukti yang kuat bahwa anggota organisasi dapat membentuk persepsi keadilan tentang prosedur organisasi, dan persepsi tersebut menjelaskan hasil yang penting di tempat kerja, seperti motivasi, komitmen, dan kinerja. Hal ini menunjukkan pentingnya memahami asal-usul keadilan pro-

Jurnal Reviu Akuntansi
dan Keuangan

ISSN: 2088-0685

Vol.3 No. 1, April 2013
Pp 349-362

sedural (Hartmann dan Slapnicar, 2012). Namun demikian, terlepas bahwa evaluasi kinerja merupakan proses yang paling relevan dari keadilan organisasi yang mengarah pada persepsi keadilan (Folger dan Konovsky, 1989), pengetahuan tentang karakteristik yang dapat membuat evaluasi kinerja dapat dirasakan adil masih terbatas (Hartmann dan Slapnicar, 2012).

Terdapat beberapa prinsip-prinsip normatif tentang keadilan prosedural, di antaranya konsistensi dan akurasi (Leventhal, 1976). Namun, keduanya bukan merupakan karakteristik yang *observable* atau *designable* dalam evaluasi kinerja (Hartmann dan Slapnicar, 2012). Oleh karena itu, meskipun atasannya berperilaku konsisten dan akurat cenderung terlihat lebih adil dalam memberikan evaluasi kinerja, perilaku atau prosedur sebenarnya yang harus dilakukan atasan untuk meningkatkan konsistensi, akurasi, dan untuk mencapai keadilan belum banyak diketahui (Folger dan Greenberg, 1985).

Hartmann dan Slapnicar (2012) sebelumnya telah mengembangkan dan menguji teori berbasis prediksi dari efek keadilan dengan menggunakan empat karakteristik evaluasi kinerja, yaitu dua karakteristik proses dan dua karakteristik metrik, yang tergantung pada dua variabel kontekstual. Berkaitan dengan karakteristik proses, Hartmann dan Slapnicar (2012) menganalisis efek dari formalitas pada proses evaluasi kinerja (Moers, 2005), dan dampak suara karyawan (Shields dan Shields, 1998).

Untuk karakteristik metrik, penekanan atasan pada evaluasi berdasarkan *outcomemetrics* dibandingkan *effort metrics* (Eisenhardt, 1985) dan keragaman dari metrik kinerja yang dipertimbangkan oleh atasan (Ittner et al., 2003) juga dieksplorasi. Adapun dua variabel kontekstual yang dimaksud adalah: (a) ketidakpastian tugas, yang mencerminkan kompleksitas tugas yang dilakukan oleh seorang manajer (Hartmann, 2000); dan (b) toleransi terhadap ambiguitas, yaitu karakter yang mencerminkan kebutuhan seseorang terhadap informasi yang tidak ambigu dalam situasi yang tidak pasti (Hartmann, 2005). Keduanya merupakan bagian dari konsep ketidakpastian manajemen yang menjelaskan penilaian keadilan karyawan karena kebutuhan untuk mengatasi ketidakpastian dalam lingkungan fisik dan sosial mereka (Lind dan Bos, 2002). Hal ini mengimplikasikan bahwa persepsi keadilan dari proses evaluasi kinerja tidak dipengaruhi langsung oleh karakteristik evaluasi kinerja, tetapi lebih tergantung pada persepsi ketidakpastian karyawan (Hartmann dan Slapnicar, 2012).

Penelitian ini mencoba menginvestigasi kembali efek dari empat elemen persepsi keadilan, dan bagaimana efek tersebut akan dimoderasi oleh peranan ketidakpastian tugas dan toleransi terhadap ambiguitas, sebagaimana yang sebelumnya telah dikembangkan dan diuji oleh Hartmann dan Slapnicar (2012), dalam konteks perusahaan di Indonesia.

PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Hubungan Formalitas dan Ketidakpastian Tugas terhadap Keadilan Prosedural

Berdasarkan teori ketidakpastian manajemen, diperkirakan pengaruh positif formalitas terhadap persepsi keadilannya berlaku untuk tingkat ketidakpastian tugas yang lebih rendah (Hartmann dan Slapnicar, 2012). Diekmann *et al.* (2004) menyatakan tingkat ketidakpastian yang tinggi dari prosedur pekerjaan dapat memperkuat hubungan antara keadilan prosedural dan kepuasan kerja. Namun demikian, dalam prosedur evaluasi kinerja, ketidakpastian tugas yang tinggi dapat membuat target yang telah ditetapkan, jelas dan objektif menjadi kurang terkendali dan relevan (Hartmann, 2005). Jika manajer harus bertanggung jawab atas isu-isu yang tak terkendali karena adanya ketidakpastian, mereka akan merasa evaluasi terhadap mereka tidak memadai dan tidak adil (Choudhury, 1986). Hal ini mengakibatkan evaluasi formal menjadi problematis, sehingga metode evaluasi

non-formal akan dipandang lebih adil (Hartmann, 2005; Lau dan Moser, 2008). Uraian tersebut mengarah pada hipotesis berikut:

H1a. Hubungan antara formalitas dan keadilan prosedural adalah positif untuk manajer dengan ketidakpastian tugas rendah.

Hubungan Formalitas dan Toleransi terhadap Ambiguitas terhadap Keadilan Prosedural

Manajer dengan tingkat toleransi terhadap ambiguitas rendah cenderung berusaha untuk melakukan reduksi ambiguitas, yang tercermin dari pilihan mereka untuk menggunakan *directive style* dalam evaluasi (Marginson dan Ogden, 2005). Reduksi ambiguitas akan lebih tinggi untuk manajer dengan tingkat toleransi terhadap ambiguitas yang rendah, karena mereka memiliki preferensi yang lebih tinggi akan ketegasan dan kejelasan sebagai *feedback* dari evaluasi formal yang dilakukan. Sebaliknya, manajer dengan tingkat toleransi terhadap ambiguitas tinggi tidak memerlukan dan bahkan tidak menyukai adanya reduksi ambiguitas (Norton, 1975; Hartmann, 2005). Hal ini mengimplikasikan bahwa efek formalitas pada keadilan prosedural hanya lazim untuk manajer dengan toleransi terhadap ambiguitas lebih rendah (De Cremer dan Sedikides, 2004). Oleh karena itu disimpulkan hipotesis:

H1b. Hubungan antara formalitas dan keadilan prosedural adalah positif untuk manajer dengan toleransi terhadap ambiguitas yang rendah.

Hubungan *Voice* dan Ketidakpastian Tugas terhadap Keadilan Prosedural

Terbatasnya jumlah studi mengenai interaksi antara *voice* dan ketidakpastian menunjukkan bahwa *voice* telah menjadi karakteristik proses yang lebih menonjol dalam penilaian keadilan, dan pengaruh *voice* terhadap keadilan prosedural akan menjadi lebih positif ketika ketidakpastian kontekstual meningkat (De Cremer dan Sedikides, 2004). Sebagaimana teori ketidakpastian manajemen memprediksi bahwa *voice* meningkatkan persepsi pengendalian, dan bahwa manajer dengan tingkat ketidakpastian tugas tinggi memiliki kepentingan atas pengendalian tersebut, maka diasumsikan efek positif dari *voice* pada keadilan sangat penting bagi manajer dengan ketidakpastian tugas tinggi (De Cremer dan Sedikides, 2004). Uraian di atas mengarah pada hipotesis:

H2a. Hubungan positif antara *voice* dan keadilan prosedural lebih kuat untuk manajer dengan ketidakpastian tugas tinggi dibandingkan manajer dengan ketidakpastian tugas rendah.

Hubungan *Voice* dan Toleransi terhadap Ambiguitas terhadap Keadilan Prosedural

Menurut Hartmann (2005), manajer yang memiliki toleransi terhadap ambiguitas rendah menunjukkan kebutuhan yang lebih tinggi untuk mengamankan diri dari standar kinerja yang harus dihadapi. De Cremer dan Sedikides (2004) menemukan efek moderasi rasa ketidakpastian seseorang tentang keanggotaan organisasi mereka terhadap keadilan prosedural. Menurutnya, setiap individu pasti memiliki *self-uncertainty*, yaitu motivasi untuk mengurangi ketidakpastian di lingkungan mereka, dan perasaan tersebut dapat mempengaruhi respon afektif, kognitif dan perilaku mereka dalam situasi sosial yang kompleks dan dinamis. Ketidakpastian dalam *self-motivates* itu sendiri dapat meningkatkan sensitivitas terhadap informasi mengenai keadilan prosedural, sebagaimana informasi tersebut memiliki potensi untuk mengurangi ketidakpastian. Oleh karena itu disimpulkan hipotesis:

H2b. Hubungan positif antara *voice* dan keadilan prosedural lebih kuat untuk manajer dengan toleransi terhadap ambiguitas rendah dibandingkan manajer dengan toleransi terhadap ambiguitas yang tinggi.

Pengaruh *Outcome Measures* dan Ketidakpastian Tugas terhadap Keadilan Prosedural

Evaluasi berdasarkan *outcome* cenderung dirasakan adil jika *outcome* tersebut merupakan *estimator* usaha yang tidak bias, sehingga *outcome* dapat menggambarkan tingkat usaha secara akurat (Hartmann dan Slapnicar, 2012). Ouchi (1979) menyatakan bahwa bias akan terjadi pada tingkat ketidakpastian tugas yang lebih tinggi, yaitu tingkat *task programmability* yang rendah di lingkungan kerja (Eisenhardt, 1985). Ketika ketidakpastian tugas meningkat, *outcome measures* akan mencerminkan tingkat usaha karyawan dengan kurang akurat karena mereka cenderung untuk memasukkan gangguan yang disebabkan oleh lingkungan pekerjaan (Merchant, 1989). Hartmann dan Slapnicar (2012) menyatakan bahwa tingginya tingkat ketidakpastian tugas dapat meningkatkan permintaan akan evaluasi kinerja berbasis usaha. Uraian di atas mengarah pada hipotesis:

H3a. *Outcome measures* berpengaruh negatif terhadap keadilan prosedural untuk manajer dengan ketidakpastian tugas yang tinggi.

Pengaruh *Outcome Measures* dan Toleransi terhadap Ambiguitas terhadap Keadilan Prosedural

Output measures biasanya dapat diukur dan dijelaskan dengan lebih objektif dibandingkan *effort measures*. Oleh karena itu, *outcome measures* dapat mengurangi ambiguitas dan bias yang dirasakan dalam proses evaluasi (Hartmann, 2005). Evaluasi terhadap usaha, memang tidak dapat dijelaskan secara akurat, sehingga memungkinkan atasan untuk mempertimbangkan perubahan sepanjang waktu yang mungkin mempengaruhi pencapaian *output* (Hartmann dan Slapnicar, 2012). Meskipun hal tersebut dapat mengurangi bias, namun ambiguitas pada lingkungan evaluasi dapat meningkat dan mengurangi konsistensi yang diharapkan. Hartmann (2005) menemukan bahwa manajer dengan toleransi terhadap ambiguitas yang rendah lebih sensitif terhadap efek-efek tersebut dibandingkan dengan manajer dengan toleransi terhadap ambiguitas tinggi. Manajer dengan toleransi terhadap ambiguitas tinggi relatif tidak tertarik terhadap pilihan tentang *outcome* atau *effort measures*, karena mereka tidak peduli usaha atasan untuk mengurangi ambiguitas (Hartmann dan Slapnicar, 2012). Oleh karena itu disimpulkan hipotesis berikut:

H3b. *Outcome measures* berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural untuk manajer dengan toleransi terhadap ambiguitas yang rendah.

Pengaruh *Diversity* dan Ketidakpastian Tugas terhadap Keadilan Prosedural

Sebuah prinsip dasar dalam evaluasi kinerja adalah ketika tingkat ketidakpastian tugas tinggi, maka indikator kinerja tunggal tidak dapat secara akurat mencerminkan kinerja bawahan (Hartmann dan Slapnicar, 2012). Landy (1989) menyatakan bahwa manajer yang dihadapkan dengan situasi ketidakpastian tugas tinggi, akan tidak setuju dengan penggunaan indikator kinerja yang terbatas. Dengan demikian, keragaman ukuran kinerja diperlukan untuk mencerminkan secara komprehensif usaha manajer dengan ketidakpastian tugas tinggi dibandingkan dengan ketidakpastian tugas rendah (Hartmann dan Slapnicar, 2012). Hal ini menunjukkan bahwa *diversity* akan meningkatkan keadilan khususnya di tingkat ketidakpastian tugas yang tinggi. Uraian di atas mengarah pada hipotesis:

H4a. *Diversity* berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural untuk manajer dengan ketidakpastian tugas yang tinggi.

Hubungan *Diversity* dan Toleransi terhadap Ambiguitas terhadap Keadilan Prosedural

Budner (1962) mengidentifikasi dua cara utama di mana individu dengan toleransi terhadap ambiguitas yang rendah dapat mengurangi ambiguitas yang me-

reka alami. Pertama, mereka dapat menolak ambiguitas dengan memilih informasi hitam-putih yang dapat menyembunyikan ambiguitas (MacDonald, 1970). Kedua, mereka dapat memiliki kecenderungan untuk mengumpulkan informasi lebih tentang situasi yang mereka anggap ambigu (Budner, 1962). Oleh karena itu, manajer dengan toleransi terhadap ambiguitas rendah mungkin di satu sisi mempertimbangkan *diverse metric* sebagai kurang adil, karena adanya preferensi gambaran kinerja yang hitam-putih (Hartmann, 2005). Di sisi lain, *diversity* dapat memperluas informasi, seperti yang dicari oleh manajer dengan toleransi terhadap ambiguitas rendah. Dengan demikian, diusulkan hipotesis:

H4b. Hubungan antara *diversity* dan keadilan *prosedural* tidak dipengaruhi oleh toleransi terhadap ambiguitas.

Gambar 1
Model Penelitian
Sumber: Hartmann
dan Slapnicar (2012)

METODE

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah *middlemanagement* yang ada di perusahaan manufaktur skala kecil dan menengah di Provinsi Banten. Teknik penarikan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling*, dengan kriteria utama: (1) *middlemanagement* perusahaan manufaktur skala kecil dan menengah di Provinsi Banten dengan jumlah karyawan minimal 100 orang; dan (2) *middlemanagement* yang memiliki pengalaman bekerja minimal 2 tahun.

Pengukuran Variabel

Instrumen-instrumen pengukuran yang digunakan dalam penelitian ini telah dikembangkan dan diuji oleh peneliti terdahulu, yang masing-masing diukur dengan menggunakan skala Likert dengan lima kategori yaitu: (1) sangat tidak setuju; (2) tidak setuju; (3) netral; (4) setuju; dan (5) sangat setuju.

Formalitas dalam evaluasi kinerja (FORM) menunjukkan tingkat formalitas yang dirasakan dalam pengukuran kinerja dan penentuan *reward*, dan seberapa banyak objektivitas yang digunakan dalam proses evaluasi kinerja. Formalitas diukur dengan tiga item indikator yang diadopsi dari penelitian Hartmann dan Slapnicar (2012). *Voice* (VOICE) diukur dengan menggunakan tiga item indikator yang menunjukkan sejauh mana manajer diperbolehkan untuk mempengaruhi penentuan tujuan, dan aktif menyuarakan pendapat dalam evaluasi kinerja. *Voice* diukur dengan tiga item indikator yang diadopsi dari penelitian Hartmann dan Slapnicar (2012).

Variabel *outcome measures (OUT)* menunjukkan sejauh mana manajer merasakan bahwa sistem evaluasi dan *reward* menggunakan pengukuran *effort-based*, bukan *outcome-based*. *Outcome measures* diukur dengan dua item indikator yang diadopsi dari penelitian Hartmann dan Slapnicar (2012). *Diversity (DIVERS)* dalam pengukuran kinerja diukur dengan empat item indikator yang merefleksikan jumlah dimensi kinerja yang digunakan dalam evaluasi kinerja. Adapun keadilan prosedural (KPROS) diukur dengan tiga item indikator yang diadopsi dari penelitian Hartmann dan Slapnicar (2012). Keadilan prosedural mencerminkan persepsi keadilan tentang kebijakan dan prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan.

Ketidakpastian tugas (KT) diukur dengan sembilan item indikator yang diadopsi dari penelitian Withey *et. al* (1983), yang di dalamnya mengekspresikan *task analyzability* dan *task diversity* sebagai dimensi dari ketidakpastian tugas. Tingkat ketidakpastian tinggi atau rendah dapat diidentifikasi melalui jawaban responden pada kuesioner. Jawaban kuesioner seluruh responden dianalisis, untuk kemudian dibagi menjadi sub-grup yang memiliki ketidakpastian tugas tinggi dan rendah.

Toleransi terhadap ambiguitas (TA) diukur dengan instrumen MacDonald (1970), dimana responden diminta untuk memberikan pernyataan atas beberapa situasi ambigu. Terdapat 13 item indikator untuk mengukur TA. Sejalan dengan pengukuran ketidakpastian tugas, berdasarkan analisis terhadap jawaban kuesioner, sampel kemudian dibagi menjadi sub-grup yang memiliki toleransi terhadap ambiguitas yang tinggi dan rendah.

Metode Analisis Data

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan *Partial Least Square (PLS)* versi 2.0. Dengan menggunakan PLS, maka *measurement* dan *structural model* dapat diuji. *Measurement model* digunakan untuk mengevaluasi validitas dan reliabilitas instrumen. Validitas dievaluasi dengan menguji validitas konvergen dan validitas diskriminan dari masing-masing indikator. Sedangkan reliabilitas dalam PLS diuji dengan mengevaluasi *cronbach's alpha* dan *composite reliability*. *Cronbach's alpha* mengukur batas bawah nilai reliabilitas suatu konstruk sedangkan *composite reliability* mengukur nilai sesungguhnya reliabilitas suatu konstruk. Namun di dalam PLS, *composite reliability* dinilai lebih baik dalam mengestimasi konsistensi internal suatu konstruk (Werts *et al.*, 1974). *Structural model* digunakan untuk menguji hipotesis dengan menggunakan fungsi *bootstrapping*. Signifikansi dapat dinilai dengan membandingkan nilai *t-statistic* dengan *t-table*, sedangkan arah hubungan (positif atau negatif) dapat dilihat dari *original sample*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Kuesioner yang sudah diisi kemudian diambil sesuai waktu yang sebelumnya telah disepakati. Adapun waktu yang diperlukan untuk mengumpulkan data adalah selama 2 bulan, Ringkasan jumlah pengiriman dan pengembalian kuesioner dalam penelitian ini dapat dilihat pada Tabel 1.

Tabel 1:
Ringkasan jumlah
pengiriman dan
pengembalian
kuesioner

No.	Keterangan	Jumlah	Persentase
1	Kuesioner yang disebar	112	100 %
2	Kuesioner yang kembali	77	68,75 %
3	Kuesioner yang tidak kembali	35	31,25 %
4	Kuesioner yang bisa diolah	77	68,75 %

Pengujian Asumsi dan Kelayakan Model Penelitian

Hasil dari *measurement model* dilaporkan pada Tabel 2-4. Untuk pengujian estimasi *measurement model* dan *measurement model quality*, dapat dinilai melalui statistik parsial untuk reliabilitas dan validitas konstruk reflektif dalam penelitian ini (Bagozzi, 1994). Untuk uji validitas, dapat dinilai dari *convergent validity*, yaitu nilai *average variance extracted* (AVE) masing-masing konstruk dimana nilainya harus lebih besar dari 0,5 (Ghozali, 2006). Cara lain yaitu dengan membandingkan nilai *square root of average variance extracted* ($\sqrt{AVE}$) setiap konstruk dengan korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model. Jika nilai ($\sqrt{AVE}$) setiap konstruk lebih besar dari pada nilai korelasi antara konstruk dengan konstruk lainnya dalam model, maka dikatakan memiliki nilai *discriminant validity* yang baik (Ghozali; 2006). Uji reliabilitas dinilai dari *composite reliability*. Suatu data dikatakan *reliable* jika *composite reliability* $\geq 0,70$ (Ghozali; 2006). Dari tabel 2 dapat dilihat setiap konstruk atau variabel laten tersebut memiliki nilai *composite reliability* diatas 0,7 yang menandakan bahwa *internal consistency* dari variabel eksogen dan variabel endogennya memiliki reliabilitas yang baik.

	Original sampel	Sample mean	Standard error	T statistics
FORM1 ← FORM				
FORM2 ← FORM	0.749	0.731	0.099	7.53
FORM3 ← FORM	0.760	0.756	0.118	6.43
VOICE1 ← VOICE	0.867	0.869	0.021	40.03
VOICE2 ← VOICE				
VOICE3 ← VOICE	0.704	0.696	0.081	8.59
OUT1 ← OUT	0.857	0.816	0.190	4.50
OUT2 ← OUT	0.702	0.667	0.146	2.84
DIVERS1 ← DIVERS	0.767	0.767	0.051	15.01
DIVERS2 ← DIVERS	0.812	0.814	0.064	12.55
DIVERS3 ← DIVERS	0.705	0.693	0.063	11.08
DIVERS4 ← DIVERS	0.609	0.599	0.096	6.29
KPROS1 ← KPROS	0.815	0.811	0.04	18.81
KPROS2 ← KPROS	0.770	0.768	0.056	13.71
KPROS3 ← KPROS	0.827	0.828	0.024	33.75

Catatan: Untuk tujuan peringkasan, hasil *measurement model* disajikan hanya untuk kategori *full sample*. Parameter *measurement model* dan kualitas kriteria seluruhnya ada pada tingkat yang dapat diterima untuk setiap *subsample* dalam analisis.

Tabel 2:
Measurement Model
(Full sample, N=77)

	AVE	Composite reliability (ρ)	R ²	Redundancy (Q ²)
FORM	0.570	0.726		
VOICE	0.624	0.766		
OUT	0.613	0.759		
DIVERS	0.529	0.816		
KPROS	0.647	0.846	0.837	0.102

Tabel 3:
Quality Criteria (Full sample, N = 77)

	DIVERS	FORM	KPROS	OUT	VOICE
DIVERS	0.727				
FORM	0.535	0.754			
KPROS	0.650	0.537	0.804		
OUT	0.113	0.133	0.230	0.871	
VOICE	0.618	0.540	0.906	0.193	0.789

Tabel 4:
Correlation matrix
and discriminant
validity coefficients
(full sample)

Catatan: Elemen diagonal (cetak tebal) merupakan nilai *square root of the variance* antara konstruk dan indikatornya (AVE). Elemen *off-diagonal* adalah nilai korelasi antar konstruk. Untuk *discriminant validity*, elemen diagonal harus bernilai lebih besar dibandingkan dengan elemen *off-diagonal*.

Tabel 5 dan 6 merupakan intisari dari nilai *path estimation*. Penilaian signifikansi dari estimasi parameter dinilai dari prosedur *bootstrap*. *Predictive validity* dari estimasi parameter dinilai melalui *cross-validated redundancy index* atau yang juga disebut Stone-Geisser Q^2 test. Jika Q^2 untuk seluruh konstruk laten adalah lebih besar daripada 0, maka dapat dikatakan bahwa model penelitian memiliki *predictive relevance* yang cukup baik. Meskipun model dalam PLS tidak memberikan *goodness of fit statistics*, Vandenbosch (1996) berargumen bahwa selain reliabilitas dan validitas dari konstruk, signifikansi dari varian yang dijelaskan dan nilai Q^2 yang positif untuk keseluruhan konstruk juga dapat memberikan bukti yang cukup untuk *model fit* (lihat Tabel 3).

Pengujian dan Pembahasan Hipotesis H1a dan H1b

Hasil pengujian Hipotesis H1a menyatakan hubungan antara formalitas adalah positif dan signifikan terhadap keadilan prosedural pada sub-grup manajer dengan ketidakpastian tugas rendah. Argumen tersebut didukung dengan nilai *original sample* sebesar 0.204 dan t-statistik 2.20 (lihat Tabel 6), sehingga dapat disimpulkan Hipotesis H1a diterima. Temuan ini sesuai dengan penelitian Hartmann (2005) serta Hartmann dan Slapnicar (2012).

Hipotesis H1b yang menyatakan hubungan positif formalitas pada tingkat toleransi terhadap ambiguitas rendah tidak dapat diterima. Hasil perolehan *original sample* adalah -0.011 dengan nilai t-statistik 0.068 (lihat Tabel 8). Temuan ini mendukung hasil penelitian yang dilakukan oleh Hartmann dan Slapnicar (2012). Saat proses evaluasi kinerja, manajer dengan tingkat toleransi ambiguitas yang rendah cenderung berusaha untuk melakukan reduksi ambiguitas, sebagaimana mereka memiliki preferensi yang tinggi atas kejelasan dan ketegasan yang didapat sebagai *feedback* dari evaluasi formal. Namun dalam hal ini, reduksi ambiguitas bisa saja tidak signifikan dapat meningkatkan keadilan prosedural. Artinya, persepsi keadilan yang diharapkan dapat meningkat saat evaluasi formal dilakukan, kemungkinan besar belum dapat dirasakan oleh manajer dengan toleransi ambiguitas rendah secara keseluruhan. Sebaliknya, permintaan terhadap evaluasi non-formal bisa saja meningkat, karena dianggap dapat memperbaiki kelemahan dalam sistem formal, yang dapat meningkatkan akurasi (misalnya: Lau dan Moser, 2008). Manajer dengan toleransi ambiguitas rendah bisa saja mengharapkan adanya komunikasi atau interaksi sosial yang lebih banyak pada saat evaluasi kinerja, yang akan didapat jika evaluasi non-formal dilakukan.

Tabel 5:
Structural model
untuk sub-grup
ketidakpastian tugas
tinggi

Path	Sub-grup ketidakpastian tugas tinggi, $N = 45$			
	Original sample	sample mean	S.E	T statistics
H1a: FORM → KPROS	0.139	0.134	0.141	0.98
H2a: VOICE → KPROS	0.255	0.297	0.101	2.20
H3a: OUT → KPROS	-0.259	-0.187	0.115	2.25
H4a: DIVERS → KPROS	-0.144	-0.205	0.125	1.14

Tabel 6:
Structural model
untuk sub-grup
ketidakpastian tugas
rendah

Path	Sub-grup Ketidakpastian tugas rendah, $N = 32$			
	Original sample	sample mean	S.E	T statistics
H1a: FORM → KPROS	0.204	0.189	0.092	2.20
H2a: VOICE → KPROS	-0.214	-0.109	0.207	1.03
H3a: OUT → KPROS	0.064	0.057	0.065	0.99
H4a: DIVERS → KPROS	0.108	0.063	0.118	0.91

Pengujian dan Pembahasan Hipotesis H2a dan H2b

Hipotesis H2a menyatakan bahwa efek *voice* terhadap persepsi keadilan adalah lebih kuat untuk manajer dengan tingkat ketidakpastian tugas tinggi. Pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *original sample* pada sub-grup ketidakpastian tinggi memiliki nilai lebih besar dan berada di tingkat signifikasi yang cukup dibandingkan pada sub-grup ketidakpastian tugas rendah (*original sample* 0.255, t -stat 2.20 > -0.214, t -stat 1.03) (lihat Tabel 5 & 6). Maka dapat disimpulkan bahwa H2a diterima. Temuan ini konsisten dengan hasil penelitian De Cremer dan Sedikides (2004) serta Hartmann dan Slapnicar (2012).

Sehubungan dengan toleransi terhadap ambiguitas, H2b menyatakan bahwa *voice* dapat lebih kuat mempengaruhi persepsi keadilan pada tingkat toleransi terhadap ambiguitas rendah. Hasil H2b menunjukkan nilai *original sample* -0.078 dengan t -statistik 0.452, sehingga dapat disimpulkan bahwa H2b ditolak. Namun, hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *voice* mempengaruhi persepsi keadilan pada tingkat toleransi terhadap ambiguitas tinggi, yang didukung dengan nilai *original sample* 0.265 dan t -statistik 4.46 (lihat Tabel 8).

Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hartmann dan Slapnicar (2012) yang melaporkan hubungan yang lemah dan tidak signifikan antara *voice* dan keadilan prosedural di tingkat toleransi ambiguitas yang rendah. Namun demikian, penelitian ini tidak konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh De Cremer dan Sedikides (2004). Perbedaan hasil ini disebabkan karena penelitian yang dilakukan oleh De Cremer dan Sedikides (2004) terfokus pada studi eksperimen terhadap beberapa *undergraduated students* (mahasiswa yang belum lulus), sedangkan target responden pada penelitian ini adalah *middle managers* perusahaan manufaktur di Banten yang terdiri dari berbagai latar belakang pendidikan, budaya, serta tingkat pengalaman yang pada akhirnya dapat mengarah pada hasil penelitian yang berbeda.

Terlepas dari perbedaan argumen tersebut, Jaballa *et.al* (2009) menemukan fakta bahwa individu yang memiliki toleransi ambiguitas yang tinggi cenderung menggunakan tingkat kreativitas yang tinggi dalam melakukan pekerjaannya dan kemungkinan besar tertarik pada resiko dan sensasi. Oleh karena itu, kebutuhan mereka untuk menyampaikan pendapat dan suara pada saat evaluasi kinerja akan meningkat, sehingga diharapkan persepsi keadilan akan dapat dirasakan bagi mereka yang memiliki toleransi tinggi terhadap ambiguitas.

Pengujian dan Pembahasan Hipotesis H3a dan H3b

Untuk H3a, sesuai dengan formula yang sebelumnya diprediksi, *outcome measures* terbukti berpengaruh negatif terhadap keadilan prosedural di tingkat ketidakpastian tugas yang tinggi. Nilai perolehan *original sampel* adalah sebesar -0.259 dengan t -statistik sebesar 2.25, sehingga dapat disimpulkan bahwa H3a diterima. Hasil penelitian ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Ouchi (1979) dan Merchant (1989).

Hipotesis H3b menyatakan bahwa *outcome measures* berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural pada tingkat toleransi terhadap ambiguitas rendah. Nilai *original sampel* adalah sebesar -0.037 dengan t -statistik sebesar 0.581 (lihat Tabel 7), sehingga dapat disimpulkan bahwa H3b ditolak. Temuan ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hartmann dan Slapnicar (2012) yang melaporkan pengaruh yang lemah dan tidak signifikan antara *outcome measures* dan keadilan prosedural di tingkat toleransi ambiguitas rendah. Namun demikian, dalam penelitian ini, *outcome measures* berpengaruh negatif dan signifikan terhadap keadilan prosedural pada tingkat toleransi terhadap ambiguitas yang tinggi, yang didukung dengan perolehan nilai *original sampel* sebesar -0.135 dan t -statistik 1.98 (lihat Tabel 8).

Berikut adalah penjelasan logis yang dapat disimpulkan. *Outcome measures* biasanya dapat diukur dan dijelaskan dengan lebih objektif, dan dianggap dapat

mengurangi ambiguitas dan bias yang dirasakan dalam proses evaluasi kinerja. Namun demikian, ambiguitas pada lingkungan evaluasi dapat meningkat dan mengurangi konsistensi yang diharapkan (misalnya: Hartmann, 2005). Sebagaimana individu dengan toleransi tinggi terhadap ambiguitas memiliki kepribadian yang menarik, yaitu kreatif, menyukai sensasi dan pekerjaan yang penuh dengan resiko, maka kemungkinan besar mereka peduli dengan gaya evaluasi apakah yang akan mereka dapatkan, apakah berdasarkan usaha (*effort*), atau berdasarkan hasil (*outcome*). Ketika evaluasi kinerja yang dilaksanakan adalah berbasiskan pada usaha, maka hal tersebut diharapkan dapat mengurangi tingkat ambiguitas tinggi yang dirasakan, sehingga persepsi mereka terhadap keadilan prosedural pun akan meningkat.

Tabel 7:
Structural model
untuk sub-grup
toleransi terhadap
ambiguitas tinggi

Path	Grup toleransi terhadap ambiguitas tinggi, <i>N</i> = 40			
	Original sample	sample mean	S.E	T statistics
H1b: FORM → KPROS	0.167	0.187	0.109	1.52
H2b: VOICE → KPROS	0.265	0.260	0.059	4.46
H3b: OUT → KPROS	-0.135	-0.143	0.068	1.98
H4b: DIVERS → KPROS	-0.169	-0.084	0.083	1.27

Tabel 8:
Structural model
untuk sub-grup
toleransi terhadap
ambiguitas rendah

Path	Grup toleransi terhadap ambiguitas rendah, <i>N</i> = 37			
	Original sample	sample mean	S.E	T statistics
H1b: FORM → KPROS	-0.011	-0.028	0.162	0.068
H2b: VOICE → KPROS	-0.078	-0.090	0.173	0.452
H3b: OUT → KPROS	-0.037	-0.020	0.065	0.581
H4b: DIVERS → KPROS	-0.245	-0.276	0.109	2.24

Pengujian dan Pembahasan Hipotesis H4a dan H4b

Untuk H4a, diprediksikan bahwa *diversity* memiliki pengaruh positif terhadap keadilan prosedural untuk manajer dengan tingkat ketidakpastian tugas tinggi. Berdasarkan pengolahan data yang diperoleh dan disajikan dalam Tabel 5, *diversity* memiliki pengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keadilan prosedural di tingkat ketidakpastian tugas tinggi. Argumen tersebut didukung dengan nilai *original sampel* sebesar -0.144 dan t-statistik sebesar 1.14, maka dapat disimpulkan bahwa H4a ditolak.

Hasil penelitian ini tidak dapat mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hartmann dan Slapnicar (2012) yang melaporkan pengaruh yang kuat dan signifikan antara *diversity* dan keadilan prosedural di tingkat ketidakpastian tugas yang tinggi. Namun demikian, Moers (2005) dalam penelitiannya menemukan fakta bahwa penggunaan dimensi pengukuran kinerja yang beragam (*diverse performance measures*) mengarah pada penilaian kinerja yang kurang ketat dan tegas, sehingga dapat membuat hasil dan bias dari pengukuran menjadi kurang konsisten. Implikasinya adalah, bahwa peningkatan penggunaan pengukuran kinerja yang beragam dalam evaluasi kinerja dapat mengakibatkan situasi yang lebih kompleks, karena atasan akan mengalami kesulitan dalam menimbang dan membedakan pengukuran kinerja berbeda yang akan digunakan, yang pada akhirnya akan menyebabkan masalah dalam pembuatan keputusan dan penentuan *salary* atau bonus untuk bawahan.

Untuk hipotesis H4b, diprediksikan bahwa hubungan *diversity* terhadap persepsi keadilan tidak dipengaruhi oleh toleransi terhadap ambiguitas. Hasil pengujian pada tingkat toleransi ambiguitas tinggi menunjukkan nilai *original sampel* sebesar -0.169 dengan t-statistik 1.27. Adapun untuk tingkat toleransi ambi-

guitas yang rendah, nilai *original sampel* adalah -0.245 dan t-statistik sebesar 2.24 (lihat Tabel 7 & 8), sehingga dapat disimpulkan bahwa H4b ditolak.

Temuan ini tidak dapat mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Hartmann dan Slapnicar (2012) yang melaporkan hubungan yang kuat dan signifikan antara *diversity* dan keadilan prosedural tanpa dipengaruhi toleransi terhadap ambiguitas. Namun Hartmann (2005) menemukan fakta bahwa manajer dengan toleransi terhadap ambiguitas rendah mungkin di satu sisi mempertimbangkan *diverse metric* sebagai kurang adil, karena adanya preferensi gambaran kinerja yang hitam-putih. Sebaliknya, Hartmann dan Slapnicar (2012) berpendapat bahwa *high diverse metric* dianggap dapat memperluas informasi seperti yang dicari oleh manajer dengan toleransi ambiguitas rendah. Adanya tarik menarik teori dalam penelitian yang dilakukan oleh Hartmann (2005) serta Hartmann dan Slapnicar (2012) tersebut dapat menjadi penyebab utama adanya perbedaan hasil pada penelitian ini.

Dapat disimpulkan bahwa dalam proses evaluasi kinerja, atasan dapat memilih apakah mereka akan menggunakan pengukuran kinerja yang beragam (*high diverse metric*) atau satu jenis pengukuran saja (*low diverse metric*). Namun demikian, bawahan yang memiliki tingkat toleransi rendah terhadap ambiguitas mungkin saja berpendapat bahwa *high diverse metric* dapat mengakibatkan pengukuran kinerja terhadap mereka menjadi kurang adil, dikarenakan adanya informasi yang beragam, yang menjadi pertimbangan atasan untuk melakukan penilaian dalam evaluasi kinerja. Dengan demikian, permintaan bawahan akan pengukuran kinerja berdasarkan *low diverse metric* mungkin akan meningkat, yang pada akhirnya dapat mengarah pada peningkatan persepsi keadilan.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Simpulan

Penelitian ini mencoba untuk mengkonfirmasi kembali bagaimana karakteristik evaluasi kinerja berhubungan dengan persepsi keadilan manajer. Memang, penelitian tentang keadilan prosedural sudah cukup banyak dilakukan. Namun demikian, pengetahuan tentang asal-usul keadilan prosedural, maupun karakteristik yang dapat meningkatkan persepsi tersebut masih terbilang jarang.

Secara keseluruhan, analisis dalam penelitian ini memberikan dukungan terhadap relevansi dari variabel evaluasi kinerja yang dieksplorasi untuk persepsi keadilan. Dari empat elemen evaluasi kinerja yang diujikan, dapat dikatakan bahwa hanya *voice* yang memiliki efek yang kuat dan bersifat universal, namun efeknya lebih kuat untuk manajer dengan ketidakpastian tugas dan toleransi terhadap ambiguitas yang tinggi. Hal ini mengimplikasikan bahwa manajer, baik yang berada pada situasi ketidakpastian tugas maupun toleransi ambiguitas yang tinggi, tidak akan mentolerir adanya *lack of voice*, sehingga mereka membutuhkan pendapat dan suaranya tetap dipertimbangkan dalam proses evaluasi kinerja maupun pembuatan keputusan.

Efek formalitas dalam evaluasi kinerja, *voice* dan *diversity* pengukuran kinerja secara signifikan berbeda antara sub-grup ketidakpastian tugas dan toleransi ambiguitas rendah dan tinggi. Formalitas hanya memiliki hubungan positif terhadap keadilan prosedural untuk manajer dengan ketidakpastian tugas rendah. Sehubungan dengan kriteria keadilan normatif (Leventhal, 1980), hal ini dapat diinterpretasikan dalam bentuk peningkatan konsistensi. Namun demikian, konsistensi tidak selalu terlihat penting, karena peningkatan formalitas dianggap tidak berkontribusi terhadap keadilan untuk manajer dengan tingkat ketidakpastian tugas yang lebih, sehingga dimungkinkan pengukuran usaha terhadap mereka menjadi kurang akurat.

Untuk konstruk *outcome measures*, hasil pengujian menunjukkan bahwa ketidakpastian tugas dan toleransi terhadap ambiguitas dapat memoderasi keadilan prosedural. Pada tingkat ketidakpastian tugas dan toleransi ambiguitas yang tinggi, manajer akan cenderung mengharapkan pengukuran kinerja yang dilakukan terhadap mereka lebih berdasarkan pada usaha (*effort*), bukan berdasarkan hasil (*outcome*), karena hasil pekerjaan terkadang tidak dapat merefleksikan usaha mereka yang sesungguhnya sehingga pengukuran kinerja menjadi bias dan tidak akurat, yang pada akhirnya dapat mengakibatkan persepsi manajer terhadap keadilan prosedural menjadi rendah.

Diversity dalam pengukuran kinerja berpengaruh negatif dan tidak signifikan terhadap keadilan prosedural untuk manajer dengan ketidakpastian tugas tinggi, namun signifikan di tingkat toleransi terhadap ambiguitas rendah. Adanya perbedaan hasil penelitian antara Moers (2005), Hartmann (2005) dan Hartmann dan Slapnicar (2012) dan penelitian ini mengenai penggunaan pengukuran kinerja beragam dapat mengarah pada kesimpulan bahwa pengaruh *diversity* terhadap keadilan prosedural belum dapat dikatakan konsisten

Keterbatasan

Dalam penelitian ini, fokus sampel penelitian adalah *middle managers*, sehingga untuk tingkatan manajer yang lebih tinggi (*upper-level*), kemungkinan besar dibutuhkan interpretasi ulang yang lebih mendalam. Namun demikian, penelitian ini memiliki kemampuan generalisasi yang cukup baik, mengingat karakteristik dari organisasi yang dipilih sebagai sampel tidak harus bersifat spesifik.

Untuk hasil pengujian hipotesis, meskipun hasil dan temuan dalam penelitian ini secara garis besar dapat didukung oleh teori yang kuat, namun baik dalam penelitian Hartmann dan Slapnicar (2012) maupun dalam penelitian lanjutan ini, hubungan formalitas (H1b) dan pengaruh *outcome measures* (H3b) terhadap keadilan prosedural untuk manajer dengan tingkat toleransi ambiguitas rendah tidak dapat dikonfirmasi dengan teori pendukung yang kuat, sehubungan dengan temuan yang bertolak-belakang dengan formula dan pengembangan teori yang diprediksikan. Hubungan formalitas dan pengaruh *outcome measures* terhadap keadilan prosedural justru positif dan signifikan untuk manajer dengan tingkat toleransi ambiguitas yang tinggi.

Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian yang sebelumnya dibahas, maka hal tersebut diharapkan dapat memberi peluang bagi penelitian akan datang untuk mengembangkan elemen lain dari evaluasi kinerja, yaitu karakteristik proses dan metrik yang berbeda dengan mempertimbangkan variabel dan indikator-indikator lain, dan bagaimana varian tersebut dipengaruhi oleh peran ketidakpastian manajemen dalam konteks yang berbeda, untuk kelompok tertentu yang lain di luar penelitian ini. Selain itu, studi lebih lanjut terhadap objek berbeda, misalnya, pada organisasi-organisasi non-profit, perusahaan di bidang jasa, BUMN, maupun bidang lain diluar manufaktur dengan skala yang lebih besar, akan sangat direkomendasikan.

DAFTAR PUSTAKA

- Bagozzi, R.P., 1994. *Structural equation models in marketing research: basic principles*. In: Bagozzi (Ed.), *Principles of Marketing Research*. Blackwell Business.
- Budner, S., 1962. Intolerance for ambiguity as a personal variable. *Journal of personality* 30, 29-50.

- Choudhury, N., 1986. Responsibility accounting and controllability. *Accounting and Business Research* (Summer), 189-198.
- De Cremer, D., Sedikies, C., 2005. Self-uncertainty and responsiveness to procedural justice. *Journal of Experimental Social Psychology* 41, 157-173.
- Diekmann, K.A., Barsness, Z.I., Sondak, H., 2004. Uncertainty, fairness perceptions and job satisfaction: a field study. *Social Justice Research* 17, 237-255.
- Eisenhardt, K.M., 1985. Control: organizational and economic approaches. *Management Science* 31 (2), 134-149.
- Folger, R., Greenberg, J., 1985. Procedural Justice: an interpretative analysis of personnel systems. *Research in Personnel and Human Resource Management* 3, 141-183.
- Folger, R., Konovsky, M.A., 1989. Effects of procedural and distributive justice on reactions to pay raise decisions. *Academy of Management Journal* 32, 115-130.
- Ghozali, Imam., 2006. *Structural Equation Modelling: Metode Alternatif Partial Least Square*: Edisi 2. Universitas Diponegoro
- Hartmann, F.G.H., 2000. The appropriateness of RAPM; toward the further development of theory. *Accounting, Organizations and Society* 25, 451-482.
- Hartmann, F.G.H., 2005. The effect of tolerance for ambiguity and uncertainty on the appropriateness of accounting performance measures. *ABACUS* 41 (3), 241-264.
- Hartmann, F., Slapnicar, S., 2012. The perceived fairness of performance evaluation: The role of uncertainty. *Management Accounting Research* 23, 17-33.
- Itner, C.D., Larcker, D.F., Randall, T., 2003. Performance implications of strategic performance measurement in financial service firms. *Accounting, Organizations and Society* 28 (7-8), 715-741.
- Landy, F.J., 1978. *Psychology and Work Behavior*, vol. 63. Brooks/Cole.
- Lau, C.M., Moser, A., 2008. Behavioral effect of nonfinancial performance measures: the role of procedural fairness. *Behavioral Research in Accounting* 20, 55-71.
- Leventhal, G.S., 1976. *Fairness in social relationships*. In: Thibaut, J.W., Spence, J.T., Carson, R.C. (Eds.), *Contemporary Topics in Social Psychology*. General Learning Press, Morristown, NJ, pp. 211-239.
- Leventhal, G.S., Karuza, J., Fry, W.R., 1980. *Beyond fairness: a theory of allocation preferences*. In: Mikula, G. (Ed.), *Justice and Social Interaction*. Springer-Verlag, New York, pp. 167-218.
- Lind, E.A., van den Bos, K., 2002. When fairness works: toward a general theory of uncertainty management. *Research in Organizational Behaviour* 24, 181-223.
- MacDonald, A.P., 1970. Revised scale for ambiguity tolerance: reliability and validity. *Psychological Reports* 26 (6), 791-798.
- Marginson, D., Ogden, S., 2005. Coping with ambiguity through the budget: the positive effects of budgetary targets on managers' budgeting behaviours. *Accounting, Organizations and Society* 30 (5), 435-456.
- Merchant, K.A., 1989. *Rewarding Results: Motivating Profit Center Managers*. Harvard Business School Press, Boston, MA.
- Moers, F., 2005. Discretion and bias in performance evaluation: the impact of diversity and subjectivity. *Accounting, Organizations and Society* 30, 67-80.
- Norton, R.W., 1975. Measurement of ambiguity tolerance. *Journal of Personality Assessment* 39 (6), 607-619.
- Ouchi, W., 1979. A conceptual framework for the design of organization control mechanisms. *Management Science* 25, 833-848.

- Shields, J., Shields, M., 1998. Antecedents of participative budgeting. *Accounting, Organizations and Society* 23, 49-76.
- Thibault, J., Walker, L., 1975. *Procedural Justice: A Psychological Analysis*. Erlbaum, Hillsdale, New York.
- Vandenbosch, M.B., 1996. Confirmatory compositional approaches to the development of product spaces. *European Journal of Marketing* 30, 23-46.
- Werts, C.E., Linn, R.L., dan Joreskog, K.G.(1974). Intraclass reliability estimates: Testing structural assumptions. *Educational and Psychological Measurement*, 34(1), 25-33.
- Withey, M., Daft, R.L., William, H.C., 1983. Measures of Perrow's work unit technology: an empirical assessment and a new scale. *Academy of Management Journal* 26 (1), 45-63