

**PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA
KOMPREHENSIF, KEPERCAYAAN INTERPERSONAL,
DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL
TERHADAP KINERJA INDIVIDU**

**Oleh:
TRI DARMA ROSMALA SARI
1731041007**

**DISERTASI
Sebagai Salah Satu Syarat Untuk Mencapai Gelar
DOKTOR ILMU EKONOMI**

**Pada
Program Doktor Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**PROGRAM DOKTOR ILMU EKONOMI
FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
2024**

Judul Disertasi : PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA
KOMPREHENSIF, KEPERCAYAAN
INTERPERSONAL, DAN KEPEMIMPINAN
TRANSFORMASIONAL TERHADAP
KINERJA INDIVIDU

Nama Mahasiswa : Tri Darma Rosmala Sari

Nomor Pokok Mahasiswa : 1731041007

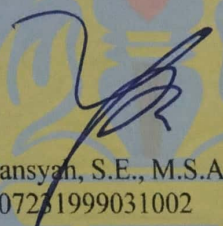
Peminatan : Akuntansi

Program Studi : Doktor Ilmu Ekonomi

Fakultas : Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung

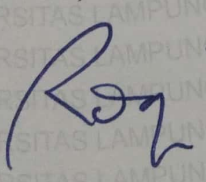
MENYETUJUI

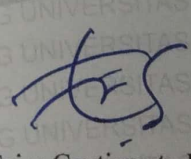
Promotor,


Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt
NIP 197307231999031002

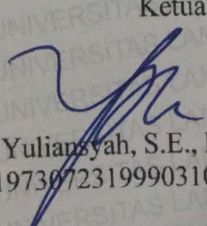
Ko. Promotor I,

Ko. Promotor II,


Prof. Dr. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si., Akt
NIP197506202000122001


Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt.
NIP1971108021995122001

Program Doktor Ilmu Ekonomi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung
Ketua,


Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt
NIP 197307231999031002

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua Penguji

: Dr. Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A.
(Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Kerjasama dan TIK)

Sekretaris Penguji

: Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt.
(Promotor/Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi FEB Universitas Lampung)

Komisi Pembimbing

: Prof. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si., Akt.
Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt.

Penguji Luar Komisi

: Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
(Dekan FEB Universitas Lampung)
Prof. Tubagus Ismail, S.E., MM., Ak., CMA., CPA.
(Penguji Eksternal - UNTIRTA)
Prof. Lindrianasari, S.E., M.Sc., Akt.
(Penguji Eksternal – Sekolah Tinggi Ilmu Kepolisian)
Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt.
(Penguji Internal-Universitas Lampung)

2. Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung



Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si.
NIP.19660621 199003 1 003

3. Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung



Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si.
NIP 196403261989021001

4. Tanggal Lulus Ujian Disertasi: 25 April 2024

SURAT PERNYATAAN

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam daftar pustaka.

Bandar Lampung, 20 Mei 2024

tg Menyatakan,



Tri Darma Rosmala Sari

ABSTRAK

PENGARUH SISTEM PENGUKURAN KINERJA KOMPREHENSIF, KEPERCAYAAN INTERPERSONAL, DAN KEPEMIMPINAN TRANSFORMASIONAL TERHADAP KINERJA INDIVIDU

Oleh

TRI DARMA ROSMALA SARI

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui bagaimana pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja individu dengan kepercayaan interpersonal dan kepemimpinan transformasional sebagai variabel intervening dengan menggunakan metode survey melalui penyebaran kuesioner pada setiap pegawai pada perusahaan Badan Usaha Milik Negara. Analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling* (SEM) dengan metode *Partial Least Square* (PLS). Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif dibuktikan secara statistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu di BUMN. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal tidak memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja individu pada BUMN di Indonesia. Hasil penelitian ini memberikan bukti baru terkait bagaimana pengaruh langsung sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kepemimpinan transformasional yang belum ditemukan sebelumnya. Temuan studi ini memberikan wawasan baru tentang bagaimana sistem pengukuran kinerja komprehensif mengarah pada peningkatan kinerja individu dan kepercayaan kepada atasan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional khususnya dimensi *individualized consideration* yaitu dengan memberikan perhatian secara personal dapat berpengaruh pada kinerja individu di Badan Usaha Milik Negara (BUMN) di Indonesia.

Kata Kunci: Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif, Kepercayaan Interpersonal, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Individu, Badan Usaha Milik Negara, Indonesia.

ABSTRACT

THE INFLUENCE OF COMPREHENSIVE PERFORMANCE MEASUREMENT SYSTEMS, INTERPERSONAL TRUST, AND TRANSFORMATIONAL LEADERSHIP ON INDIVIDUAL PERFORMANCE

By

TRI DARMA ROSMALA SARI

This research aims to determine the influence of a comprehensive performance measurement system on individual performance with interpersonal trust and transformational leadership as intervening variables using a survey method by distributing questionnaires to each employee at a State-Owned Enterprise Company. Data analysis in this research uses Structural Equation Modeling (SEM) with the Partial Least Square (PLS) method. The research results show that a comprehensive performance measurement system has been statistically proven to have a significant effect on individual performance in State-Owned Enterprises. The research results also show that interpersonal trust does not mediate the influence of a comprehensive performance measurement system on individual performance in State-Owned Enterprises. The results of this research provide new evidence regarding the direct influence of a comprehensive performance measurement system on transformational leadership that has not been discovered before. The findings of this study provide new insights into how comprehensive performance measurement systems lead to improved individual performance and trust in superiors. The research results also show that transformational leadership, especially the individualized consideration dimension, namely providing personal attention, can influence individual performance in State-Owned Enterprises in Indonesia.

Keywords: Comprehensive Performance Measurement System, Interpersonal Trust, Transformational Leadership, Individual Performance, State-Owned Enterprises, Indonesia.

UCAPAN TERIMA KASIH

Puji syukur penulis ucapkan kehadiran Allah SWT, karena atas rahmat dan hidayah-Nya Disertasi dengan judul “Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif, Kepercayaan Interpersonal, dan Kepemimpinan Transformatif Terhadap Kinerja Individu” dapat diselesaikan.

Dalam kesempatan ini penulis mengucapkan terima kasih kepada:

1. Prof. Dr. Ir. Lusmeilia Afriani, D.E.A., I.P.M selaku Rektor Universitas Lampung
2. Prof. Dr. Ir. Murhadi, M.Si. selaku Direktur Program Pascasarjana Universitas Lampung
3. Prof. Yuliansyah, S.E., M.S.A., Ph.D., Akt. selaku Ketua Program Doktor Ilmu Ekonomi FEB Universitas Lampung sekaligus selaku Promotor yang senantiasa membimbing, mengarahkan dan memberikan motivasi yang sangat luar biasa
4. Prof. Rindu Rika Gamayuni, S.E., M.Si., Akt. selaku Ko Promotor I yang senantiasa memberikan motivasi agar penulis cepat menyelesaikan studi
5. Dr. Fajar Gustiawaty Dewi, S.E., M.Si., Akt. selaku Ko Promotor II yang senantiasa berkenan meluangkan banyak waktunya untuk membimbing, mengarahkan dan memberikan semangat dan penulis optimis dapat menyelesaikan studi ini.
6. Prof. Dr. Nairobi, S.E., M.Si. selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Lampung dan sebagai komisi penguji atas kebajikannya memberikan beberapa masukan yang sangat berharga.
7. Prof. Dr. Tubagus Ismail, S.E.,MM., Ak.,CMA., CPA. selaku penguji eksternal atas kebaikan, motivasi dan masukannya yang berharga untuk perbaikan disertasi ini
8. Prof. Lindrianasari, S.E.,M.Sc.,Akt. selaku penguji eksternal atas keramahan dan saran serta masukan yang sangat membangun dalam perbaikan disertasi ini
9. Dr. Agrianti Komalasari, S.E.,M.Si.,Akt. selaku penguji internal atas kemurahan hatinya, memberikan arahan untuk perbaikan disertasi ini.

10. Dr, Ayi Ahadiat, S.E., M.B.A. selaku Wakil Rektor Bidang Perencanaan, Kerjasama dan TIK sekaligus sebagai penguji internal yang memberikan arahan dalam perbaikan disertasi ini.
11. Dr. H. Nasrullah Yusuf, S.E., M.B.A. selaku Rektor Universitas Teknokrat Indonesia, Ibu Pembina Yayasan UTI, Ketua Yayasan UTI, Dekan FEB UTI atas motivasi yang senantiasa diberikan agar penulis dapat cepat menyelesaikan studi.
12. Suami dan anakku tersayang, Harry Fadila Yusuf yang selalu mendo'akan dan memberi dukungan agar studi ini cepat selesai.
13. Staff akademik PDIE atas kebaikannya, mba Dike, mba Mimi yang membantu proses administrasi selama proses studi.
14. Keluarga besar Bapak Ruslan Abdul Gani yang senantiasa mendo'akan.
15. Teman-teman seperjuangan yang sangat saya banggakan, Finny, Bu Novalia, atas motivasinya yang luar biasa, dan semua pihak yang telah membantu penulis dalam menyelesaikan disertasi yang tidak dapat penulis sebutkan satu persatu.

Penulis menyadari bahwa disertasi ini jauh dari kata sempurna, namun mengutip kalimat dari Ko promotor bahwa "disertasi yang baik adalah disertasi yang selesai". Semoga Allah SWT memberikan keberkahan manfaat dari disertasi ini dan memberikan balasan pahala kepada banyak pihak yang telah membantu terselesaikannya studi ini.

Bandar Lampung, 6 Juni 2024

Penulis,

Tri Darma Rosmala Sari

DAFTAR ISI

SURAT PERNYATAAN.....	iii
ABSTRAK	iv
ABSTRACT	v
DAFTAR ISI.....	viii
DAFTAR TABEL	xi
DAFTAR GAMBAR	xii
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1.Latar Belakang	1
1.2. Perumusan Masalah	7
1.3. Tujuan penelitian	9
1.4. Keaslian Penelitian.....	10
1.5. Kebaruan Penelitian	10
1.6. Kontribusi Penelitian	11
1.6.1. Kontribusi Teoritis	11
1.6.2. Kontribusi Metodologi.....	13
1.6.3. Kontribusi Praktis	13
BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS	15
2.1. Kajian Pustaka	15
2.1.1. Goal Setting Theory	16
2.1.2. Social Exchange Theory	18
2.1.3. Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif.....	19
2.1.4. Transformational Leadership	25
2.1.5. Kinerja Individu	26
2.1.6. Kepercayaan Interpersonal.....	28
2.2. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis	30
2.2.1. Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif dan Kinerja Individu	31
2.2.2. Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif dan Kepercayaan....	32
Interpersonal	32
2.2.3. Kepercayaan Interpersonal dan Kinerja Individu	33
2.2.4. Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif dan Kepemimpinan	35
2.2.5. Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Individu.....	36
2.3. Model Penelitian	38
BAB III METODOLOGI PENELITIAN	40
3.1. Desain Penelitian.....	40

3.2. Populasi, Sampel Penelitian dan Sumber Data Populasi	40
3.3. Sampel Penelitian.....	42
3.4. Instrumen Penelitian	43
3.5. Variabel Penelitian.....	43
3.6. Variabel Operasional	44
3.7. Analisis Data Penelitian	49
3.7.1. Analisis Deskriptif	49
3.7.2. Capaian skor responden atau Total Capaian Responden (TCR).....	52
3.8. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).....	53
3.9. Pengujian model structural (Inner Model).....	55
3.10. Pengujian Hipotesis	55
3.11. Koefisien Determinasi (R^2)	55
3.12. Uji Kelayakan Model.....	56
3.13. Pengukuran Kebaikan Model (f^2).....	57
3.14. Uji Pengaruh Langsung.....	57
3.15. Uji Pengaruh Tidak Langsung	58
BAB IV PEMBAHASAN	62
4.1. Tingkat Pengembalian Kuesioner	62
4.2. Gambaran Umum Sampel dan Profil Responden	63
4.3. Pengolahan Data	65
4.3.1. Analisis Deskriptif Variabel Penelitian.....	65
4.3.2. Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif.....	68
4.3.3. Kepercayaan Interpersonal.....	72
4.3.4. Kepemimpinan Transformasional.....	74
4.3.5. Kinerja Individu	77
4.4. Analisis Data	79
4.4.1. Evaluasi Model Pengukuran (Outer Model)	79
4.4.2. Validitas Konvergen	80
4.4.3. Validitas Diskriminan	86
4.4.4. Uji Reliabilitas	88
4.4.5. Koefisien Determinasi/ R-Square (R^2)	89
4.4.6 Uji Kebaikan Model.....	90
4.5. Pengujian Model Penelitian	92
4.5.1. Evaluasi Model Struktural (Inner Model).....	92
4.6. Uji Kecocokan Model	99
4.7. Uji Hipotesis	99
4.8.1. Sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap kinerja individu	104

4.8.2. Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif berpengaruh positif.... terhadap Kepercayaan Interpersonal	106
4.8.3. Kepercayaan interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja individu	107
4.8.4. Sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional	109
4.8.5. Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja individu	110
BAB V PENUTUP	113
5.1. Simpulan	113
5.2. Implikasi	114
5.2.1. Implikasi Teoritis	114
5.2.2. Implikasi Metodologis	116
5.2.3. Implikasi Praktis	117
5.3. Keterbatasan dan Saran Penelitian	119
DAFTAR PUSTAKA.....	120

DAFTAR TABEL

Tabel 3 1. Jumlah Populasi	41
Tabel 3 2. Variabel Operasional	47
Tabel 3 3. Kategori dan Batasan Nilai	51
Tabel 3 4. Kategori dan Batasan Skor.....	52
Tabel 3 5. Klasifikasi TCR (Total Capaian Responden).....	52
Tabel 3 6. parameter Uji Validitas dan Reliabilitas	54
Tabel 3 7. Uji Kecocokan Model.....	56
Tabel 3 8. Kriteria Pengaruh langsung.....	57
Tabel 4. 1. Rekapitulasi Tingkat Pengembalian Kuesioner	62
Tabel 4. 2. Rekapitulasi Sampel Penelitian.....	63
Tabel 4. 3. Karakteristik Responden.....	64
Tabel 4. 4. Klasifikasi Capaian Responden	66
Tabel 4. 5. Hasil Perhitungan TCR Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif	66
Tabel 4. 6. Hasil Perhitungan TCR Kepercayaan Interpersonal	67
Tabel 4. 7. Hasil Perhitungan TCR Kepemimpinan Transformasional	67
Tabel 4. 8. Hasil Perhitungan TCR Kinerja Individu.....	68
Tabel 4. 9. Distribusi Jawaban Responden Variabel Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif.....	68
Tabel 4. 10. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepercayaan Interpersonal.....	73
Tabel 4. 11. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kepemimpinan Transformasional	74
Tabel 4. 12. Distribusi Jawaban Responden Variabel Kinerja Individu	78
Tabel 4. 13. <i>Rule of Thumb</i> Evaluasi Model Pengukuran (<i>Outer Model</i>).....	79
Tabel 4. 14. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif.....	80
Tabel 4. 15. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Second Order Variabel Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif.....	81
Tabel 4. 16. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepemimpinan Transformasional	82
Tabel 4. 17. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori <i>Second Order</i> Variabel Kepemimpinan Transformasional	82
Tabel 4. 18. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kepercayaan Interpersonal	83
Tabel 4. 19. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Second Order Variabel Kepercayaan Interpersonal	83
Tabel 4. 20. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori Variabel Kinerja Individu	84
Tabel 4. 21. Hasil Analisis Faktor Konfirmatori <i>Second Order</i> Variabel Kinerja Individu	84
Tabel 4. 22. Nilai AVE Variabel Penelitian.....	86
Tabel 4. 23. Perbandingan <i>Loading Factor</i> dan <i>Cross Loading</i>	87
Tabel 4. 24. Kriteria <i>Fornell-Larcker</i>	88
Tabel 4. 25. Uji Reliabilitas	88
Tabel 4. 26. Koefisien Determinasi	89
Tabel 4. 27. Uji Kebaikan Model.....	91
Tabel 4. 28. Uji Pengaruh Langsung (<i>Direct Effect</i>)	93
Tabel 4. 29. Uji Pengaruh Tidak Langsung (<i>Indirect Effect</i>).....	96
Tabel 4. 30. Uji Pengaruh Total (<i>Total Effect</i>)	97
Tabel 4. 31. Rekapitulasi Kecocokan Model	99
Tabel 4. 32. Hasil Uji Hipotesis.....	100

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2. 1. Model Penelitian	39
Gambar 4. 1. Analisis Faktor Konfirmatori	85
Gambar 4. 2. Koefisien Jalur Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif, Kepercayaan interpersonal, Kinerja Individu	94
Gambar 4. 3. Koefisien Jalur Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif, Kepemimpinan Transformasional, Kinerja Individu.....	95
Gambar 4. 4. Diagram Jalur Model Struktural.....	103

BAB I PENDAHULUAN

1.1.Latar Belakang

Sistem pengukuran kinerja berguna untuk mengukur dan melaporkan berbagai jenis aktivitas yang dapat meningkatkan kinerja suatu organisasi dan memberikan umpan balik seberapa efektif rencana dan implementasinya (Chow et al., 1998). Dengan menerapkan sistem pengukuran kinerja yang tepat dapat melindungi organisasi dari potensi risiko dan kerugian, dan meningkatkan efektivitas organisasi (Fitzgerald, 2007; Turner dan Weickgenannt, 2009; Munir et al., 2013). Selain itu, dapat melakukan pengendalian dan perbaikan untuk mencapai tujuan organisasi dengan hasil terbaik.

Penelitian terdahulu menjelaskan kekurangan sistem pengukuran kinerja tradisional, khususnya hanya berdasarkan pada prinsip akuntansi biaya tradisional, mengadopsi fokus yang sempit atau unidimensi, hanya berfokus pada tindakan berbasis keuangan gagal menyesuaikan diri dengan kemajuan teknologi dan persaingan, dengan hasil bahwa data akuntansi seringkali tidak akurat (Drudy & Tayles, 1995; Neely et al., 2000). Selain itu, dalam penelitiannya Nudurupati et al. (2011) menjelaskan bahwa banyak akademisi yang mengkritik masalah dengan pengukuran keuangan tradisional, yang bersifat internal dan berbasis sejarah (Kaplan & Norton, 1992; Keegan., Eiler, and Jones, 1989; Neely et al., 1995) dan pengukuran kinerja ini diyakini tidak dapat mengukur asset tidak berwujud yang dimiliki suatu organisasi seperti sumber daya manusia, kepuasan pelanggan, dan loyalitas pelanggan. Sistem pengukuran kinerja komprehensif merupakan sistem pengukuran yang melengkapi ukuran keuangan tradisional dengan beragam ukuran non-keuangan yang diharapkan dapat mengidentifikasi dimensi kinerja utama yang tidak secara akurat ditampilkan dalam ukuran akuntansi jangka pendek (Ittner et al., 2003) dan hasil penelitian Ittner *et al.* (2003) menyatakan bahwa banyak bisnis menerapkan sistem pengukuran kinerja komprehensif untuk menjelaskan strategi perusahaan kepada pegawainya. Tujuan pendirian BUMN yaitu mengembangkan perekonomian negara, mengejar keuntungan,

menyelenggarakan kemanfaatan umum berupa penyediaan barang dan/atau jasa yang berkualitas tinggi dan memadai dan menjadi pioner dalam bisnis yang belum dapat dilaksanakan oleh sektor swasta dan koperasi (Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, 2003). Namun Badan Pusat Statistik (BPS) menyampaikan ada 27 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merugi pada 2021 (Hamdani, 2022). Menteri Erick Thohir menyatakan bahwa terdapat 28 perusahaan pelat merah yang sudah *go public*, dengan 6 diantaranya hanya sekadar tercatat di bursa, tanpa menunjukkan kinerja yang baik (Lavinda, 2022). Selain itu, kontribusi pendapatan BUMN adalah sebesar 16 % dari capaian Produk Domestik Bruto (Byarwati, 2023). Oleh karena itu BUMN harus melakukan penelaahan kembali terhadap strategi yang berfokus pada efisiensi dengan cara melakukan pengukuran kinerja komprehensif.

Sistem pengukuran kinerja komprehensif memiliki ciri utama yaitu adanya keragaman pengukuran, dimana pengukuran non-finansial melengkapi pengukuran finansial untuk mendukung berbagai aspek operasi perusahaan (Hall, 2008). Peran kunci dari sistem pengukuran kinerja komprehensif diungkapkan oleh Verbeteen dan Boons (2009) menjelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif terdiri atas serangkaian pengukuran yang mencakup berbagai bagian penting dari suatu organisasi, terintegrasi dengan strategi, nilai-nilai organisasi, lintas fungsi dan rantai nilai. Sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh membantu memahami bagaimana operasi perusahaan dan strategi berhubungan satu sama lain (Choong, 2014). Beberapa penelitian terdahulu dari Micheli dan Manzoni (2010), Ittner et al. (2003), Verbeeten dan Boons (2009), Hoque (2014), Chenhall dan Langfield-Smith (2007), Atkinson et al. (1997), Hyvonen (2007) dan Burney et al. (2009) telah melakukan penelitian mengenai sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja organisasi. Temuan penelitian menemukan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif meningkatkan kinerja organisasi (Verbeeten dan Boons 2009; Hoque 2014), dapat meningkatkan pengukuran keuangan dan non-keuangan (Chenhall dan Langfield-Smith 2007). Hyvonen (2007) dan Burney et al. (2009) telah mengidentifikasi bahwa penekanan pengukuran kinerja komprehensif dapat dilakukan untuk mengukur kepuasan pasar dan kinerja.

Kinerja individu merupakan kemahiran (kompetensi) yang dengannya karyawan melakukan tugas pekerjaan utamanya atau sejauh mana karyawan mencapai tujuan utama dari pekerjaan mereka (Koopmans et al., 2011). Kinerja individu dapat didefinisikan sebagai kualitas tindakan karyawan dan pelaksanaan tugas yang diberikan sehubungan dengan peran yang ditetapkan dalam organisasi (Yuliansyah & Khan, 2015). Individu adalah unsur utama yang dapat menentukan kegagalan atau kesuksesan organisasi dan sebagai pelaksana kebijakan dan kegiatan operasional perusahaan. Selain itu juga sebagai pendorong utama dalam pencapaian tujuan organisasi. Oleh karena itu, analisa terhadap kinerja individu penting dilakukan karena kinerja suatu entitas bisnis sangat bergantung pada kinerja individu (Robbins & Judge, 2013).

Penelitian Hall (2008) memberikan wawasan tentang peran dan pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif. Sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap kinerja individu manajer (Bone, 2017; Burney & Widener, 2007; Fuadah et al., 2019; Hall, 2008; Lau & Sholihin, 2005; Rahman et al., 2007; Susiana, 2018). Penelitian-penelitian sistem pengukuran kinerja komprehensif diatas berfokus pada kinerja manajerial, sementara Chenhall (2005) menjelaskan bagaimana penggunaan sistem pengukuran kinerja komprehensif di tingkat organisasi, mengakui bahwa karyawan tingkat bawah dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi, tidak hanya membantu dalam mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi, namun juga dapat berfungsi sebagai pendorong untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi organisasi. Kruis dan Wadiner (2014) menyatakan masih sedikit penelitian yang menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap perilaku individu seperti kinerja individu pada tingkat yang lebih rendah. Pengukuran kinerja terhadap individu pada level ini sangat penting untuk terus dilakukan untuk memberikan umpan balik dalam meningkatkan kinerja, dan berguna dalam pengembangan profesional serta membantu individu karyawan merasakan rasa keterhubungan dan keamanan psikologis (Wilken, 2020).

Penelitian terdahulu oleh Avey et al. (2011) dan Peterson et. al. (2011) dalam kajian literatur psikologi memprediksi adanya hubungan yang kuat antara sistem pengukuran kinerja komprehensif, modal psikologis dan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan kinerja. Bangchockdee & Mia (2016) menjelaskan bahwa terdapat pengaruh positif antara penggunaan pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja individu karyawan menggunakan variabel desentralisasi. Penelitian Lau dan Moser (2008) hanya menggunakan satu dimensi yaitu pengukuran kinerja non keuangan dan hasil penelitiannya menyatakan sistem pengukuran kinerja non keuangan melibatkan sistem keadilan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Sementara pada penelitian Yuliansyah dan Khan (2015) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif menggunakan kerangka yang diusulkan Hall (2008) tidak mempengaruhi kinerja individu karyawan level operasional di perusahaan jasa di Indonesia. Penelitian Lau dan Sholihin (2005) menguji peran sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kepuasan kerja melalui kepercayaan interpersonal dan keadilan prosedural, namun tidak menguji hubungannya dengan variabel kinerja individu. Penelitian Bone (2017) menggunakan variabel kepercayaan interpersonal untuk mengevaluasi bagaimana sistem pengukuran yang lebih luas berdampak pada kinerja manajerial. Sementara analisa terhadap kinerja individu penting dilakukan karena kinerja suatu entitas bisnis sangat bergantung pada kinerja individu dan karyawan tingkat bawah dan kontribusinya terhadap keberhasilan organisasi, tidak hanya membantu dalam mencapai kinerja organisasi yang lebih tinggi, namun juga dapat berfungsi sebagai pendorong untuk mencapai keunggulan kompetitif bagi organisasi. Oleh karena itu penelitian ini menjembatani kurang lengkapnya dimensi sistem pengukuran kinerja pada penelitian Lau dan Moser (2008), dan perbedaan penelitian terdahulu dengan menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja individu.

Menurut Lau dan Sholihin (2005) untuk melakukan pengukuran kinerja yang efektif, adalah penting untuk menciptakan lingkungan dimana anggota organisasi percaya satu sama lain dan kesuksesan suatu organisasi akan tercapai jika kepercayaan antar anggota di lingkungan tersebut dapat berkembang. Kepercayaan pada supervisor (mengacu pada hubungan kepercayaan antara bawahan dan atasan

langsungnya) sangat penting untuk meningkatkan kinerja (Whitener et al., 1998). Hartmann dan Slapnicar (2009) menjelaskan bahwa penerapan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kepercayaan atasan dan bawahan. Six (2007) mendefinisikan kepercayaan interpersonal sebagai kepercayaan yang dibangun diantara para karyawan dan atasan dan bertujuan untuk memaksimalkan kinerja individu. Penelitian Lau dan Buckland (2001) menjelaskan kepercayaan antara atasan dan bawahan meningkat ketika atasan menggunakan ukuran kinerja keuangan dimana ukuran kinerja keuangan ini lebih objektif untuk mengevaluasi kinerja bawahan. Penelitian ini didukung oleh penelitian Sholihin dan Pike (2009) yang menguji pengaruh kepercayaan atas pilihan supervisor terhadap kinerja keuangan atau kinerja non keuangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan, hasilnya adalah kepercayaan lebih tinggi ketika supervisor menggunakan ukuran kinerja keuangan. Sedangkan oleh Lau dan Sholihin (2005) dalam penelitiannya melaporkan tingkat kepercayaan meningkat ketika manajer tingkat atas menggunakan pengukuran kinerja non keuangan. Demikian juga dengan penelitian Sholihin et al. (2004) yang menguji pengaruh kepercayaan atas pilihan supervisor terhadap kinerja keuangan dan kinerja non -keuangan untuk mengevaluasi kinerja bawahan, dan hasilnya adalah bahwa kepercayaan akan lebih tinggi saat supervisor menggunakan kinerja non keuangan, dimana kinerja ini lebih luas dan lengkap.

Kesuksesan organisasi secara keseluruhan bergantung pada penerapan kepemimpinan yang efektif , sementara itu seringkali terjadi pergantian direksi di BUMN oleh Menteri BUMN mendapat banyak kritikan (Fuad, 2021). Hal ini dapat mempengaruhi peran pimpinan BUMN dalam mempengaruhi bawahannya agar tujuan organisasi dapat tercapai secara maksimal, dan meningkatkan struktur lingkungan kerja bawahan dan memperjelas pencapaian tujuan organisasi (Hartmann et al., 2010). Penelitian sebelumnya menegaskan bahwa kepemimpinan merupakan kontributor utama bagi keberhasilan adopsi dan implementasi sistem pengukuran kinerja (Adler, 2011). Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh langsung dan tidak langsung terhadap kinerja individu karyawan perusahaan otomotif di Indonesia melalui variabel kesiapan untuk berubah (Maesaroh et al., 2020), Namun dalam penelitian lain yang menggunakan variabel kepuasan kerja dan komitmen organisasi sebagai

variabel mediasi menemukan bahwa kepemimpinan transformasional tidak terpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan BUMN Pelabuhan III Indonesia (Eliyana et al., 2019), penelitian menggunakan variabel mediasi budaya kerja, motivasi kerja, dan komitmen organisasional menjelaskan kepemimpinan transformasional tidak berpengaruh terhadap kinerja individu RS Ahmad Dahlan Indonesia (Siswatiningsih et al., 2018). Penelitian ini bertujuan untuk menganalisa pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif, kepercayaan interpersonal, kepemimpinan transformasional dan kinerja individu di BUMN di Indonesia, dengan memperluas variabel penelitian yang dilakukan oleh Bone (2017). Variabel kepercayaan dan kepemimpinan transformasional digunakan berdasarkan argumen yang menyatakan unsur kepercayaan mampu meningkatkan kinerja individu di pihak bawahan (Mayer et al., 1995). Variabel kepemimpinan transformasional digunakan dalam penelitian ini dengan argumen bahwa saat mengukur kinerja, peran kepemimpinan sangat ditekankan (Ukko et al., 2007). Selain itu penelitian ini mencoba untuk mengintegrasikan aspek beberapa teori dalam akuntansi dan perilaku organisasi untuk mengatasi masalah penting motivasi dan kinerja. Secara khusus, penelitian ini mengacu pada elemen teori penetapan tujuan, teori kepemimpinan, dan pertukaran sosial, serta literatur pengukuran kinerja yang merupakan topik interdisipliner yang melintasi batas-batas tradisional di antara disiplin akademis. Oleh karena itu, sumber literatur yang dikaji berasal dari berbagai disiplin ilmu antara lain manajemen strategis, akuntansi manajemen, dan perilaku organisasi.

Sistem pengukuran kinerja di BUMN berbasis kriteria penilaian kinerja unggul (KPKU) terdiri atas 7 kategori yaitu penilaian kepemimpinan, perencanaan strategis, fokus pelanggan pengukuran tenaga kerja, analisis pengelolaan pengetahuan fokus operasi, dan hasil usaha (kinerja produk & proses, kinerja fokus pelanggan, kinerja tenaga kerja, kinerja kepemimpinan dan tata kelola, kinerja keuangan dan pasar) (<https://lembayungcenter.com/sistem-penilaian-kinerja-bumn-berbasis-kriteria-baldrige/>). Dari total 96 BUMN yang ada di Indonesia (BPS, 2021), hanya empat BUMN atau 4,21 % yang memperoleh kinerja baik dalam kategori *Business Excellence Achievement Award* 2021 yaitu PT Kimia Farma Tbk, PT. Phapros Tbk, PT Dahana (Persero), PT Jamina kredit Indonesia

(Persero) (<https://industri.kontan.co.id/news/berikut-jawara-jawara-bumn-peraih-penghargaan-bpea-2021?page=2>). Oleh karena itu penelitian ini mencoba menguji secara empiris pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif, kepercayaan interpersonal dan kepemimpinan transformasioanl terhadap kinerja individu di Badan Usaha Milik Negara.

1.2. Perumusan Masalah

Kinerja individu adalah satu unsur penting dalam bisnis, karena dapat menentukan kegagalan atau kesuksesan organisasi. Dalam upaya peningkatan kinerja individu dibutuhkan satu sistem pengukuran kinerja komprehensif yang dapat dijadikan sebagai alat evaluasi, mengingat bahwa data evaluasi kinerja seringkali dapat berdampak pada perubahan hidup individu misalnya pemecatan atau promosi. Pengukuran kinerja individu harus dilakukan agar dapat dinilai apakah terjadi peningkatan kinerja, sehingga dapat dikembangkan umpan balik yang terfokus, berpusat pada kekuatan, kelemahan, dan area untuk perbaikan (Bedwell et al., 2011). Individu karyawan tingkat operasional umumnya adalah pelaksana tugas dan tanpa mereka, organisasi tidak dapat mengirimkan produk atau layanan kepada Pelanggan. Salah satu faktor yang menyebabkan kerugian BUMN adalah pengukuran kinerja individu di BUMN belum sepenuhnya selaras dengan target organisasi (Salinan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik negara Nomor PER- 8/MBU/08/2020, 2020)

Penggunaan sistem pengukuran kinerja komprehensif berkontribusi dalam meningkatkan efisiensi, kualitas kerja karyawan, karena secara psikologis karyawan merasa lebih puas dengan sistem yang mempromosikan keadilan di antara semua karyawan (Burney et al., 2009). Peran sistem pengukuran kinerja sesuai tujuan strategis BUMN yaitu tujuan BUMN untuk tahun 2020-2024 antara lain adalah mengejar keuntungan dan meningkatkan keunggulan serta daya saing BUMN. Untuk mencapai target ini BUMN memerlukan sistem pengukuran kinerja komprehensif menggunakan kerangka pengukuran *Balanced Scorecard* yang dapat digunakan untuk menterjemahkan misi, mengkomunikasikan strategi Perusahaan, menyelaraskan individu dan tim untuk mencapai tujuan (Kaplan, 2010).

Sistem pengukuran kinerja komprehensif mendorong individu atau karyawan memusatkan perhatian pada hal penting bagi perusahaan (Martinez, 2005), dalam hal ini diperlukan motivasi dan komunikasi yang baik antara pemimpin atau supervisor dan karyawan. Peran kepemimpinan transformasional oleh karenanya sangat penting dalam hal memberikan bimbingan, arahan dan motivasi sehingga kinerja individu meningkat dan hasil ini selaras dengan hasil penelitian Bittici et al. (2004) dimana sistem pengukuran kinerja yang berhasil diterapkan dan digunakan akan mengarah pada gaya manajemen yang lebih partisipatif. Gaya kepemimpinan partisipatif ini sesuai dengan gaya kepemimpinan transformasional dimana seorang pemimpin merangsang dan menginspirasi bawahan untuk mencapai hasil yang luar biasa dengan meningkatkan tingkat motivasi (Bass, 1985) dan meningkatkan kinerja bawahan serta memungkinkan bawahan untuk berkembang hingga potensi penuh (Avolio et al., 2004).

Peran sistem pengukuran kinerja komprehensif dalam meningkatkan berbagai karakteristik organisasi, seperti kepemimpinan, untuk meningkatkan keterlibatan karyawan merupakan topik penting mengingat sistem pengukuran kinerja komprehensif adalah sarana dimana manajemen puncak dapat mengkomunikasikan, memberdayakan dan melaksanakan visi mereka. Namun seringkali terjadi pergantian pimpinan BUMN oleh Menteri BUMN mendapat banyak kritikan (Fuad, 2021). Seringnya pergantian pimpinan BUMN ini akan mempengaruhi hubungan antara atasan atau pimpinan dengan bawahan. Hubungan pemimpin-anggota menyangkut hubungan interpersonal antara pemimpin dan anggota kelompok dan sebagian tergantung pada kepribadian pemimpin. ICW (Indonesia Corruption Watch) dalam siaran pers tanggal 21 maret 2022 menyebutkan banyak kasus korupsi dilakukan oleh aktor pimpinan BUMN (Siaran Pers, 2022), hal ini tentu akan mempengaruhi kepercayaan interpersonal antara bawahan dan atasan, seperti yang dijelaskan dalam penelitian Wayne dan Faules (2006) dimana hubungan pemimpin dan anggota yang baik dapat terjadi bila anggota menyukai, menghargai dan mempercayai pemimpin.

Berdasarkan uraian latar belakang diatas, maka dirumuskan permasalahan penelitian sebagai berikut:

1. Bagaimana pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja individu?
2. Bagaimana pengaruh sistem pengukuran kinerja Komprehensif terhadap kepercayaan interpersonal?
3. Bagaimana pengaruh kepercayaan interpersonal terhadap kinerja individu?
4. Bagaimana pengaruh sistem pengukuran kinerja Komprehensif terhadap kepemimpinan transformasional?
5. Bagaimana pengaruh kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu?

1.3. Tujuan penelitian

Penelitian ini bertujuan memberikan bukti-bukti empiris tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif, kepercayaan interpersonal, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu. Secara rinci tujuan utama penelitian ini adalah:

1. Untuk menemukan secara empiris pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja individu di BUMN
2. Untuk menemukan secara empiris pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kepercayaan interpersonal.
3. Untuk menemukan secara empiris pengaruh kepercayaan interpersonal terhadap kinerja individu.
4. Untuk menemukan secara empiris pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kepemimpinan transformasional.
5. Untuk menemukan secara empiris pengaruh kepercayaan transformasional terhadap kinerja individu.

1.4. Keaslian Penelitian

Dalam menemukan bukti-bukti empiris tentang kinerja individu, penelitian ini menggunakan variabel independen (sistem pengukuran kinerja komprehensif, kepercayaan interpersonal, kepemimpinan transformasional) dan variabel dependen (kinerja individu). Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah dengan menambahkan variabel kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal untuk menguji pengaruh pengukuran kinerja komprehensif dan kinerja individu.

1.5. Kebaruan Penelitian

Dalam penelitiannya, Hall (2008) menjelaskan sistem pengukuran kinerja komprehensif tidak mempengaruhi kinerja individu secara langsung namun harus melalui variabel intervening. Hasil penelitian Taylor (2009) dan Gerrish (2016) juga menjelaskan bahwa diperlukan variabel mediasi dalam pengembangan sistem pengukuran kinerja yang dapat berkontribusi meningkatkan kinerja. Beberapa peneliti telah menggunakan beberapa variabel sebagai variabel intervening seperti: Lau dan Moser (2008) menggunakan keadilan prosedural, komitmen organisasi sebagai mediasi, variabel kepercayaan dan keadilan (Sholihin 2013, Susiana et al. 2017), pemberdayaan psikologis dan kejelasan peran (Hall, 2008), ambiguitas peran dan informasi pekerjaan yang relevan (Burney dan Widener 2007). Hasil penelitian Avey et al. (2011) dan Peterson et al. (2011) memprediksi adanya hubungan yang kuat antara sistem pengukuran kinerja komprehensif, modal psikologis, sikap karyawan terhadap pekerjaan dan kinerja. Lau dan Moser (2008) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif melalui sistem keadilan dapat mempengaruhi kinerja karyawan. Penelitian Lau dan Sholihin (2003) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh secara signifikan terhadap kepuasan kerja dimediasi oleh keadilan prosedural dan kepercayaan. Penelitian Bone (2017) menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja individu dimediasi kepercayaan interpersonal.

Adanya regulasi tentang implementasi kepemimpinan strategis di BUMN (Salinan Peraturan Menteri BUMN Republik Indonesia Nomor PER-04/MBU/10/2019 Tentang Kamus Kompetensi Aparatur Sipil Negara Di Lingkungan Kementrian BUMN, 2019) tidak sertamerta meningkatkan kinerja BUMN. Hal ini dibuktikan dari data Badan Pusat Statistik (BPS) bahwa 27 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) mengalami kerugian pada 2021 (Hamdani, 2022) dan menteri BUMN menyatakan bahwa ada 28 perusahaan pelat merah yang sudah *go public* tanpa memiliki kinerja yang baik (Lavinda, 2022). Oleh karena itu, dalam penelitian ini menganalisis peran kepemimpinan transformasional dalam hubungannya dengan sistem pengukuran kinerja komprehensif dan kinerja individu, hal ini dikarenakan peran kepemimpinan sangat ditekankan pada saat melakukan pengukuran kinerja (Ukko et al., 2007). Selain itu, penelitian ini mengembangkan hasil penelitian Lau dan Sholihin (2003) dan penelitian Bone (2017) dengan menambahkan variabel kepemimpinan transformasional sebagai variabel mediasi, sehingga novelty penelitian ini adalah model belum ada dalam penelitian sebelumnya.

1.6. Kontribusi Penelitian

1.6.1. Kontribusi Teoritis

Dari sudut pandang teoritis, penelitian ini memperluas literatur akuntansi manajemen sebelumnya menggunakan Teori Penetapan Tujuan dan teori pertukaran sosial serta penelitian sebelumnya tentang pengukuran kinerja dengan menguji hubungan pengukuran kinerja komprehensif, kepercayaan interpersonal, kepemimpinan transformasional dan kinerja individu. Teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) dan sistem pengukuran kinerja merupakan konsep yang berkaitan erat. Teori ini menjelaskan motivasi individu dalam proses pencapaian tujuan, dimana penetapan tujuan mengarahkan individu untuk memfokuskan upaya mereka pada tindakan yang terkait dengan tujuan dan mengabaikan kegiatan yang tidak relevan. Disisi lain, sistem pengukuran kinerja adalah proses pengumpulan, analisis, dan pelaporan data tentang kinerja individu, kelompok, atau organisasi (Latham et al., 2008). Teori penetapan tujuan memberikan kerangka kerja untuk

menetapkan tujuan yang spesifik, menantang, dan dapat dicapai yang dapat diukur dan dievaluasi.

Sistem pengukuran kinerja memberikan umpan balik mengenai proses ketercapaian tujuan, yang merupakan komponen penting dari teori penetapan tujuan dan sistem pengukuran kinerja dapat digunakan untuk melacak dan mengevaluasi efektivitas strategi penetapan tujuan dan untuk mengidentifikasi area yang perlu ditingkatkan (Latham et al., 2008). Penelitian terdahulu oleh Finkbeiner (2015) menguji bagaimana pengukuran kinerja komprehensif dapat memberdayakan manajer BUMN di Jerman menggunakan teori penetapan tujuan. Hasani et al. (2019) juga menggunakan teori penetapan tujuan dalam menguji pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif dan kinerja tugas Dosen Universitas di Iraq. Penelitian terkait sistem pengukuran kinerja komprehensif telah ditemukan mempengaruhi kinerja manajerial menggunakan *goal setting theory* di perusahaan manufaktur di Inggris (Lau, 2015). Penelitian Susiana (2018) dengan objek perusahaan manufaktur yang listing di BEI, dan yang membedakan dengan penelitian sebelumnya adalah dalam penelitian ini memasukkan variabel kepemimpinan transformasional dalam model dengan objek penelitian individu level operasional.

Hasil penelitian ini memberi sumbangsih terutama pada literatur mengenai tentang informasi sistem pengukuran kinerja komprehensif menjadi pemicu yang diharapkan dapat menggerakkan proses yang diprediksi oleh Teori Penetapan Tujuan, yaitu Penetapan Tujuan mengarahkan dan memotivasi individu untuk memfokuskan upaya individu atau karyawan pada tindakan yang terkait dengan tujuan dan mengabaikan kegiatan yang tidak relevan, mengejar tujuan dan mengembangkan strategi yang relevan dengan tugas, hingga mempengaruhi kinerja.

Teori pertukaran sosial merupakan teori yang menjelaskan bagaimana interaksi sosial antar individu didasarkan pada pertukaran sumber daya, seperti waktu, tenaga, dan dukungan (Cohen et al., 2012). Dengan kata lain teori ini menekankan pentingnya timbal balik dalam interaksi sosial dan sistem pengukuran kinerja yang memberikan umpan balik dan pengakuan atas kinerja yang baik dapat berkontribusi pada hubungan pertukaran sosial yang positif antara karyawan dan pemberi kerja (Rupp & Cropanzano, 2002). Pengujian teori pertukaran sosial di

sektor bisnis telah dilakukan oleh Sungu et al. (2019). Namun penelitian yang menguji teori pertukaran sosial pada topik ini di BUMN belum peneliti temukan. Teori pertukaran sosial menjelaskan perilaku sosial sebagai pertukaran yang melibatkan saling ketergantungan, dan pegawai BUMN memiliki tingkat ketergantungan yang tinggi, dimana manajemen sebagai pihak yang memiliki otoritas dan kontrol dalam memberikan imbalan dan penghargaan kepada individu karyawan. Dengan melakukan pengujian teori pertukaran sosial dalam konteks BUMN, bertujuan untuk mengetahui apakah teori ini dapat menjelaskan fenomena yang ada di BUMN terkait dengan sistem pengukuran kinerja di BUMN. Hasil pengujian variabel sistem pengukuran kinerja komprehensif dikaitkan dengan variabel kepercayaan interpersonal dan kepemimpinan transformasional dalam kerangka teori pertukaran sosial dapat menjadi keunikan dalam penelitian ini yang memberikan perspektif yang berbeda dari penelitian sebelumnya. Model penelitian ini dapat digunakan oleh BUMN untuk mengukur pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja individu melalui kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal.

1.6.2. Kontribusi Metodologi

Sistem pengukuran kinerja komprehensif dalam penelitian ini menggabungkan berbagai dimensi sistem pengukuran kinerja komprehensif yang mencakup perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dari penelitian yang dilakukan oleh Zahoor et al.(2018) di perbankan dan penelitian Albuhihi et al. (2017) di perusahaan manufaktur. Selain itu, kepemimpinan transformasional diukur dan dimasukkan dalam model dengan hasil yang signifikan.

1.6.3. Kontribusi Praktis

Penelitian ini membuka sisi berbeda dari teori penetapan tujuan dan teori pertukaran sosial dengan mengkajinya pada BUMN di negara berkembang. Penelitian ini berkontribusi terhadap sistem pengukuran kinerja komprehensif di BUMN, kepemimpinan transformasional dan hubungan kepercayaan antara atasan-bawahan di BUMN. Kontribusi terpenting dari studi ini ditujukan kepada pimpinan atau supervisor dan atasan langsung karyawan level

operasional. Hasil penelitian ini menggambarkan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif mengarah pada peningkatan kinerja individu dan kepercayaan kepada atasan. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepemimpinan transformasional khususnya dimensi *individualized consideration* yaitu dengan memberikan perhatian secara personal dapat berpengaruh pada kinerja individu di BUMN. Berdasarkan hasil penelitian, dilihat dari kriteria pengukuran kinerja Unggul (KPKU) tentang kepemimpinan, supervisor di BUMN harus fokus pada penerapan kepemimpinan transformasional yaitu sebagai teladan, panutan dan *role model* bagi karyawan (*idealized influence*), atasan juga harus mampu menciptakan iklim yang mendukung kreativitas dan inovasi, dapat memberikan penugasan pekerjaan yang menantang kepada karyawan untuk merangsang dan mendorong kreativitas dan inovasi yang dapat membuat karyawan peka dalam mengambil keputusan, mendorong kreativitas dan inovasi untuk meningkatkan produktivitas di tempat kerja secara signifikan (*intellectual stimulation*).

Atasan atau supervisor di BUMN harus dapat memberikan contoh dan menetapkan standar kinerja yang tinggi, serta menunjukkan tekad dan kepercayaan diri (*inspirational motivation*). Hal ini akan berimplikasi pada peningkatan tindakan moral individu dalam melakukan perubahan untuk mencapai tujuan organisasi dan membangun hubungan yang dapat memperbaiki tingkat kepercayaan karyawan kepada atasan di BUMN, dengan cara meningkatkan ketrampilan dan kompetensi yang merupakan elemen penting dari kepercayaan interpersonal (Wall, 1980). Pengukuran kinerja di BUMN khususnya pengukuran terkait dengan hasil-hasil usaha, berdasarkan hasil-penelitian ini manajer ataupun supervisor di BUMN sebaiknya fokus pada evaluasi pengukuran kinerja komprehensif terutama terkait dengan identifikasi dan mengembangkan proses bisnis di BUMN yang dapat memenuhi kebutuhan dan memberikan kepuasan kepada pelanggan atau konsumen melalui menyediakan barang dan jasa lebih inovatif.

BAB II KAJIAN PUSTAKA, KERANGKA PEMIKIRAN, DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1. Kajian Pustaka

Sistem pengukuran kinerja merupakan bagian dari sistem pengendalian manajemen, dimana dalam konteks organisasi, sistem pengukuran kinerja merupakan proses penentuan aspek perilaku organisasi dan kinerja yang mencakup pengukuran kinerja keuangan, kinerja manajerial dan pengukuran kinerja non keuangan (Flamholtz., 1996). Pengukuran kinerja pada dasarnya adalah alat yang memungkinkan pengambil keputusan melihat seberapa baik kinerja individu. Pengukuran kinerja juga memberikan wawasan tentang apakah tujuan terpenuhi, apakah pelanggan puas, apakah proses memang bekerja seperti yang diinginkan, dan di mana perbaikan diperlukan selain itu, pengukuran kinerja individu juga harus dilakukan untuk menilai apakah terjadi peningkatan kinerja, sehingga dapat dikembangkan umpan balik yang terfokus, berpusat pada kekuatan, kelemahan, dan area untuk perbaikan (Bedwell et al., 2011). Definisi sistem pengukuran kinerja menurut Neely, Gregory dan Platts (1995) adalah “*the set of metrics used to quantify both the efficiency and effectiveness of actions*” (p. 81). Sementara efisiensi adalah ukuran seberapa ekonomis sumber daya perusahaan digunakan ketika memenuhi tingkat kepuasan pelanggan tertentu, efektivitas mengacu pada sejauh mana kebutuhan pelanggan terpenuhi. Sistem pengukuran kinerja mengacu pada penggunaan berbagai ukuran kinerja dalam perencanaan dan manajemen bisnis (Bourne et al., 2003, hal 4).

Menurut Siegel, Ramanuskas, Marconi (1989) salah satu alat kontrol perusahaan adalah pengukuran kinerja yang bertujuan untuk mendorong individu karyawan mencapai tingkat kinerja yang diinginkan perusahaan. Tujuan utama atau perlunya pengukuran kinerja adalah untuk mendorong individu dalam mencapai tujuan dan memastikan bahwa individu karyawan berperilaku sesuai dengan standar perilaku yang ditetapkan sebelumnya.

Manfaat pengukuran kinerja menurut Siegel, Ramanuskas, Marconi (1989):

- 1) Mengelola operasi perusahaan secara efektif dan efisien dengan memberikan motivasi terbaik kepada para karyawan.
- 2) Membantu terkait pengambilan kebijakan yang tentang promosi, transfer maupun pemberhentian karyawan yang relevan.
- 3) Menentukan kebutuhan pelatihan dan pengembangan karyawan, serta menetapkan standar untuk penyeleksian dan penilaian program pelatihan.
- 4) Memberikan umpan balik kepada individu karyawan mengenai bagaimana atasan melihat kinerjanya
- 5) Menciptakan dasar untuk pemberian penghargaan

2.1.1. Goal Setting Theory

Teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) berpendapat bahwa ada hubungan antara tujuan dan kinerja (Locke & Latham, 1990) dan mengasumsikan tujuan akan mempengaruhi motivasi dalam membangkitkan upaya yang relevan dengan tugas (Locke & Latham, 2002; Mitchell & Daniels, 2003; Pinder, 1998). Teori ini menjelaskan motivasi tentang mengapa kinerja individu berbeda-beda adalah karena tujuan kinerja yang berbeda, hal ini menunjukkan bahwa menetapkan dan menyesuaikan tujuan dapat berdampak besar pada kinerja, oleh karenanya penetapan tujuan merupakan proses dimana individu mencapai tujuan yang sudah ditetapkan sebelumnya dan disadari oleh individu. *Goals, are “the object or aim of an action, for example, to attain a specific standard of proficiency, usually within a specified time limit.”*(Locke & Latham, 2002, hal. 705). Dengan kata lain, tujuan termasuk standar kinerja yang merupakan alat untuk mengukur kinerja, tugas yang merupakan pekerjaan yang harus diselesaikan, tenggat waktu yang merupakan batas waktu untuk menyelesaikan suatu tugas (Locke et al., 1981) dan teori penetapan tujuan ini dibangun dengan premis bahwa tujuan yang disadari mempengaruhi tindakan, (Ryan, 1970). *Goal Setting Theory* telah ditunjukkan untuk meningkatkan kinerja terkait tugas, dan diusulkan bahwa efek ini terjadi melalui empat mekanisme yaitu pertama, penetapan tujuan mengarahkan individu untuk memfokuskan upaya mereka pada tindakan yang terkait dengan tujuan dan mengabaikan kegiatan yang

tidak relevan. Kedua, penetapan tujuan memberi energi pada individu, memungkinkan individu menginvestasikan upaya dalam mengejar tujuan. Ketiga, sasaran berdampak pada kegigihan, di mana sasaran yang lebih sulit menghasilkan usaha yang lebih tinggi untuk diinvestasikan. Keempat, mengejar tujuan dan menerapkan teknik yang relevan dengan tugas (Locke & Latham, 2002). Penelitian tentang tujuan telah difokuskan pada identifikasi karakteristik inti dari tujuan yang efektif, termasuk tingkat kesulitan yang diinginkan dan kekhususan tujuan dan menghubungkannya dengan kinerja tugas (Locke, dan Latham, 1990) sehingga dimensi utama dari *goal setting theory* (Locke et al., 1981) adalah:

1. *Goal difficulty*; *goal difficulty* dapat diartikan dengan (tingkat kemahiran atau tingkat kinerja yang dicari. *Goal difficulty* mengacu pada tingkat kemampuan, usaha, dan komitmen waktu yang dibutuhkan untuk mencapai tujuan tertentu. Sasaran tugas yang sulit dapat mendorong pengaturan diri jangka pendek dengan mengarahkan dan mempertahankan pikiran dan tindakan saat pelaku secara aktif terlibat dalam tugas mereka. Dengan kata lain tingkat kesulitan tujuan adalah ukuran tingkat tantangan dan upaya yang diperlukan untuk mencapai tujuan tertentu dan seseorang akan berusaha keras untuk mencapai tujuan yang sulit.
2. *Goal specific*; *Goal specific* dapat diartikan dengan spesifisitas atau kejelasan (tingkat presisi kuantitatif dengan tujuan tertentu) teori penetapan tujuan menetapkan bahwa kekhususan tujuan sangat penting untuk meningkatkan efek penetapan tujuan pada kinerja tugas (Locke & Latham, 1990). Sasaran khusus (*goal specific*) berfungsi sebagai sarana kognitif dan perilaku yang mengarahkan perhatian dan upaya menuju aktivitas yang relevan untuk mencapai tujuan dan menjauh dari aktivitas yang tidak relevan dari tujuan, sehingga meningkatkan kinerja (Locke & Latham, 2002). Tujuan spesifik/khusus mengurangi ketidakpastian yang terkait dengan tujuan yang tidak jelas dan berfungsi sebagai indikator tingkat kinerja yang dapat diterima (Hollenbeck & Klein, 1987; Salancik, 1977). Dengan demikian, tujuan spesifik mengarahkan individu lebih fokus dan meningkatkan tingkat komitmen individu dan upaya yang diberikan untuk mencapai tujuan individu. Berdasarkan hasil penelitian terdahulu, hasil utama penetapan tujuan adalah bahwa orang yang diberikan tujuan yang spesifik dan sulit berkinerja lebih baik daripada mereka

yang diberikan tujuan yang mudah, tidak spesifik, atau tanpa tujuan sama sekali. (Latham, 2003).

2.1.2. Social Exchange Theory

Homans (1958) mendefinisikan *Social Exchange Theory* sebagai pertukaran aktivitas berwujud atau tidak berwujud antara setidaknya dua orang. *Social Exchange Theory* merupakan serangkaian interaksi yang menghasilkan kewajiban (Emerson, 1976). Menurut Gouldner (1960), norma timbal memerlukan perlakuan yang menguntungkan sebagai balasan. Blau (1964) mendefinisikan *Social Exchange* sebagai (1) tindakan sukarela seorang individu yang dimotivasi oleh imbalan yang diharapkan dari orang lain, (2) prinsip bahwa seseorang memberikan bantuan kepada orang lain dan terdapat harapan umum akan imbalan di masa depan yang sifatnya tidak dapat ditentukan dengan jelas. Dan (3) hubungan sebab akibat dan sifat hubungan antara pihak-pihak yang melakukan pertukaran dapat mempengaruhi proses pertukaran sosial. Dengan kata lain, teori pertukaran sosial melibatkan serangkaian interaksi positif yang ditandai dengan pertukaran yang efektif (Afsar et al., 2020), rasa saling percaya (Chiu & Chiang, 2019), dan menghasilkan hasil yang positif seperti kepercayaan terhadap atasan (Groen, 2018). *Social Exchange Theory* merupakan teori yang dapat menjelaskan perilaku kerja (Cropanzano & Mitchell, 2005) dan terdiri atas tiga prinsip dalam *Social Exchange Theory* yaitu:

3. Rasionalitas; Prinsip rasionalitas pertama beralasan bahwa karyawan akan memiliki hubungan dengan organisasi yang dapat memberikan imbalan yang diinginkan dan memuaskan kebutuhan dan keinginan karyawannya.
4. Timbal balik; artinya yaitu hubungan sosial selalu timbal balik antara karyawan dan atasan.
5. Prinsip kekhususan; menjelaskan hubungan antara karyawan dan atasan yang didasarkan adanya hubungan timbal balik (Foa et al., 2012)

Gouldner (1960) menyatakan bahwa aturan timbal balik dalam teori pertukaran sosial membuat dua tuntutan minimal yang saling terkait: (1) setiap orang harus membantu mereka yang telah membantu dan (2) tidak boleh menyakiti orang yang telah membantu mereka. Dengan demikian, aturan-aturan ini

bergantung pada tindakan atau tindakan sebelumnya atau niat yang dirasakan oleh orang lain (Davidson, 2019; Tsen, Tan, & Goh, 2022). Aturan timbal balik adalah kunci untuk hubungan interpersonal (Capistrano & Weaver, 2017) dan dapat meningkatkan kepercayaan antara kedua belah pihak sehingga meningkatkan kemungkinan untuk tetap berada dalam hubungan yang saling menguntungkan (Kate. et al., 2021). Peneliti terdahulu melakukan penelitian yang menguji penerapan *Social Exchange Theory* pada hubungan karyawan-organisasi berfokus pada hubungan yang dikembangkan individu dengan manajernya (Wayne et al., 1997) hubungan antara kelompok karyawan dan organisasi (Pierce, Porter, 1997; Takeuchi et al., 2007) dan hubungan *Social Exchange Theory* dikaitkan dengan *job performance* (Cropanzano et al., 2002).

2.13. Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif

Sistem pengukuran kinerja komprehensif merupakan bagian integral sebuah organisasi, berinteraksi dengan struktur organisasi untuk meningkatkan kontrol (Waterhouse & Tiessen, 1978). Beberapa literatur menyebutkan sistem pengukuran kinerja komprehensif dengan sebutan “*contemporary performance measurement*” (Franco-Santos et al., 2012), “*strategic performance measurement*” (Ittner et al., 2003; Widener, 2007). “*integrated performance measurement*” (Hall, 2008). Sistem pengukuran kinerja komprehensif merupakan sistem pengukuran yang melengkapi ukuran keuangan konvensional dengan berbagai ukuran non-keuangan sehingga dapat mengidentifikasi dimensi kinerja utama yang tidak tercermin secara akurat dalam laporan keuangan (Ittner et al., 2003) dan memberikan informasi bagi manajer dan karyawan dalam mengelola kegiatan operasional perusahaan ((Hall, 2008). Sistem pengukuran kinerja komprehensif terdiri dari berbagai pengukuran yang mencakup berbagai bagian penting dalam sebuah organisasi, yang diintegrasikan dengan strategi, nilai-nilai organisasi, lintas fungsi, dan rantai nilai (Verbeeten & Boons, 2009). Untuk penelitian ini, penulis mendefinisikan sistem pengukuran kinerja komprehensif sebagai sistem pengukuran yang melengkapi ukuran keuangan tradisional dengan beragam ukuran non-keuangan yang diharapkan dapat menangkap dimensi kinerja strategis utama yang tidak secara akurat tercermin dalam ukuran akuntansi jangka pendek (Ittner et al., 2003).

Sistem pengukuran kinerja komprehensif atau multidimensi terbukti lebih bermanfaat bagi pencapaian tujuan strategis organisasi, dibandingkan dengan penggunaan sistem pengukuran kinerja satu dimensi yang berorientasi pada perspektif keuangan organisasi saja (Yuliansyah & Khan, 2015). Bedanand et al. (2014) juga menjelaskan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja komprehensif sangat erat kaitannya dengan efektivitas organisasi. Penggunaan sistem pengukuran kinerja yang menyeluruh secara signifikan meningkatkan produktivitas dan kualitas kerja, karena secara psikologis karyawan merasa lebih puas dengan sistem yang mempromosikan keadilan di antara semua karyawan dan menyoroti kontribusi individu pegawai (Burney et al., 2009) Selain itu, sistem pengukuran kinerja yang komprehensif dapat mendorong perusahaan untuk menciptakan lingkungan yang lebih kolaboratif dalam organisasi seraya meningkatkan pemahaman karyawan tentang bagaimana karyawan dapat berkontribusi secara pribadi pada visi dan arah perusahaan. yang pada gilirannya, dapat menghasilkan keselarasan yang lebih baik antara kinerja masing-masing individu dengan strategi keseluruhan (Pekkola et al., 2016).

Burney dan Widener (2007) menjelaskan karakteristik dari sistem pengukuran kinerja komprehensif yaitu memiliki cakupan yang luas atau variasi pengukuran kinerja yang komprehensif. Pendapat yang sama juga dikemukakan oleh beberapa peneliti (Chenhall, 2005; Wouters, 2009; Yuliansyah & Khan, 2017) yang menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif didesain untuk mengukur kinerja pada seluruh area penting dalam perusahaan. Salah satu kerangka pengukuran kinerja yang luas dengan penggabungan pengukuran kinerja non-keuangan dan keuangan adalah *balanced scorecard* (Chenhall & Langfield-Smith, 1998; Ittner & Larcker, 1998).

Kaplan dan Norton (1996) menjelaskan bahwa: *A balanced scorecard is a comprehensive set of performance measures defined from four different measurement perspectives (financial, customer, internal, and learning and growth) that provides a framework for translating the business strategy into operational terms* (p. 55). *Balanced scorecard* fokus pada kombinasi yang efektif dari pengukuran keuangan dan non- keuangan untuk memberikan umpan balik yang dapat diandalkan untuk tujuan pengendalian manajemen dan evaluasi kinerja

(Hoque & James, 2000; Ittner & Larcker, 1998; Malina & Selto, 2001). Kekuatan dari pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* adalah mampu memberikan kejelasan visi dan strategi yang diterapkan, pemantauan strategi yang konsisten, fokus pada strategi pencapaian tujuan dalam lingkungan bisnis yang penuh persaingan (Kaplan & Norton, 1996), *Balanced Scorecard* menjadi kerangka kerja untuk implementasi strategi (Kaplan & Norton, 1996). Selain itu, sistem pengukuran kinerja *Balanced Scorecard* sukses besar dalam menciptakan norma rasional dan solusi standar pengukuran kinerja strategis (Srimai et al., 2011).

Menurut Kaplan & Norton (1992) *Balanced Scorecard* terdiri dari empat dimensi atau perspektif kinerja yaitu:

- a. Perspektif pelanggan; Perspektif pelanggan menentukan bagaimana perusahaan memilih segmen pasar untuk bersaing dengan para pesaing perusahaan. Ada dua kelompok pengukuran yang menjadi tolok ukur dalam perspektif pelanggan yaitu kelompok pengukuran pelanggan utama (*core measurement group*) dan kelompok pengukuran nilai pelanggan (*customer value proposition*).

Kelompok Pengukuran Pelanggan Utama (*core measurement group*) yaitu:

- 1) Pangsa pasar, yaitu pengukuran besarnya proporsi penjualan pada segmen pasar tertentu yang dikuasai oleh perusahaan.
- 2) Retensi pelanggan, yaitu pengukuran tentang apakah perusahaan berhasil mempertahankan hubungan dengan pelanggan
- 3) Akuisisi pelanggan, menentukan banyaknya perusahaan berhasil menarik pelanggan-pelanggan baru.
- 4) Tingkat kepuasan pelanggan, pengukuran ini digunakan untuk menilai kepuasan terhadap pelayanan perusahaan.
- 5) Tingkat profitabilitas pelanggan, yang menentukan besarnya keuntungan perusahaan dari hasil penjualan

Kelompok Pengukuran Nilai Pelanggan (*customer value proposition*) yaitu:

- 1) Harga dan mutu produk atau jasa yang ditawarkan oleh perusahaan
- 2) Hubungan pelanggan, yang meliputi waktu tanggap dan respon pelanggan setelah membeli produk atau jasa dari perusahaan.

- 3) Citra dan reputasi, yang menarik perhatian pelanggan.
- b). Perspektif operasional atau perspektif proses bisnis internal yang terdiri atas tiga proses utama yaitu:
1. Inovasi, perusahaan membuat dan mengembangkan produk dan jasa baru untuk menjangkau pasar dan memenuhi kebutuhan pelanggan baru.
 2. Proses operasi, dimulai dengan menerima pesanan pelanggan dan berakhir dengan mengirimkan produk dan jasa kepada pelanggan secara efisien, konsisten dan tepat waktu.
 3. Layanan purna jual, mencakup berbagai macam perbaikan, pergantian produk yang rusak dan garansi produk atau jasa.
- c). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan, membahas kemampuan organisasi untuk berkembang dalam jangka panjang dan terdiri atas *people*, *system*, dan *organizational procedure* yaitu:
1. *People*, dalam hal ini *people* dimaksudkan sebagai karyawan perusahaan, dimana karyawan dapat memiliki kemampuan untuk berfikir kritis, dan apakah perusahaan telah mencanangkan peningkatan kemampuan karyawannya. Tiga hal yang perlu ditinjau yaitu:
 - a) Tingkat kepuasan karyawan, untuk mengetahui kepuasan karyawan perusahaan biasanya melakukan survei tahunan yang mencakup hal-hal seperti keterlibatan dengan keputusan, pengakuan untuk melakukan pekerjaan dengan baik, akses yang cukup untuk menjadi kreatif dan menggunakan inisiatif, tingkat dukungan dari fungsi staf, kepuasan umum dengan perusahaan.
 - b) Tingkat Perputaran Karyawan (Retensi Karyawan), yaitu kemampuan perusahaan untuk mempertahankan pekerja-pekerja terbaiknya. Hal ini berdasarkan bahwa perusahaan telah melakukan investasi pada karyawannya, sehingga jika ada karyawan yang mengundurkan diri, hal tersebut akan merugikan perusahaan. retensi karyawan umumnya diukur dengan melihat perputaran tenaga kerja.
 - c) Tingkat Produktivitas Karyawan. Produktivitas karyawan

dipengaruhi oleh peningkatan semangat, inovasi, perbaikan proses internal, dan tingkat kepuasan pelanggan yang bertujuan untuk menghubungkan output pekerja terhadap jumlah total pekerja. Umumnya produktivitas karyawan diukur dengan menilai pendapatan per karyawan, artinya adalah bahwa berapa banyak output yang dapat dihasilkan oleh tiap karyawan.

2. *System*. Informasi yang cepat, tepat waktu dan akurat sangat dibutuhkan oleh terutama oleh individu karyawan bagian operasional, oleh karenanya perusahaan menyediakan suatu sistem informasi yang mengcover semua kebutuhan tersebut.
3. *Organizational procedure*, untuk mencapai kinerja yang dapat diandalkan, prosedur organisasi perlu diperhatikan.
- d). Perspektif keuangan. Kaplan (1996) menjelaskan bahwa hal penting pada saat melakukan pengukuran keuangan adalah mendeteksi posisi perusahaan. Siklus hidup bisnis terbagi atas tiga tahap menurut Kaplan (1996) yaitu: *growth*, *sustain*, *harvest*, dan untuk setiap tahap strategi berbeda diperlukan seperti:
 1. Tahap berkembang (*Growth*). Bisnis berkonsentrasi pada usaha meningkatkan penjualan dengan memperluas pasar dan memperoleh pelanggan baru karena memiliki *cashflow* yang negatif dan tingkat pengembalian yang rendah.
 2. Tahap bertahan (*Sustain*). Pada saat ini perusahaan berusaha untuk mempertahankan dan memperluas pangsa pasarnya dan sasaran keuangan di tahap ini lebih fokus pada besarnya tingkat pengembalian investasi.
 3. Tahap panen (*Harvest*). Tujuan utama dalam tahap ini adalah memaksimalkan arus kas yang masuk ke perusahaan yaitu berupa *cash flow* maksimum yang mampu dikembalikan dari investasi masa lalu.Terdapat strategi yang dilakukan untuk ketiga tahapan tersebut, yaitu:
 - (1) Peningkatan pendapatan dan kombinasi pendapatan yang dimiliki perusahaan. Peningkatan ini termasuk produk baru, aplikasi baru,

pelanggan dan pasar baru, bauran produk dan jasa baru, serta strategi penetapan harga baru.

- (2) Pengurangan biaya operasi dan peningkatan produktivitas.
- (3) penggunaan aset yang optimal dan strategi investasi.

Teori Penetapan Tujuan dan Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif

Teori penetapan tujuan (*goal-setting theory*) berpendapat bahwa menetapkan tujuan yang spesifik, dan terukur dapat meningkatkan motivasi dan kinerja seseorang. Sementara itu sistem pengukuran kinerja komprehensif (*comprehensive performance measurement system*) adalah kerangka kerja yang digunakan untuk mengukur kinerja secara menyeluruh. Dengan menerapkan tujuan yang terukur kedalam sistem pengukuran kinerja komprehensif, dapat menjadi acuan individu karyawan tentang apa yang diharapkan atau tujuan yang diinginkan tercapai. Oleh karena itu sistem pengukuran kinerja komprehensif dapat digunakan untuk mengukur pencapaian tujuan yang telah ditetapkan.

Beberapa penelitian menunjukkan hubungan antara teori penetapan tujuan dan sistem pengukuran komprehensif. Burney, Henle dan Widener (2009) mencatat bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif digunakan dalam kontrak kompensasi untuk mengarahkan perhatian karyawan dan memotivasi perilaku yang selaras dengan tujuan organisasi. Penelitian oleh Kaplan dan Norton (1992) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja menyeluruh yang luas dapat membantu organisasi untuk mencapai tujuannya. Penelitian oleh Simons (1995) juga menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif yang mencakup aspek keuangan, pelanggan, proses internal, dan pembelajaran dan pertumbuhan dapat membantu organisasi untuk menemukan hal-hal yang diperbaiki dan mengembangkan teknik untuk peningkatan kinerja.

2.1.4. Transformational Leadership

Kepemimpinan merupakan suatu kegiatan yang mampu mempengaruhi orang untuk mencapai tujuan (Mahsud et al., 2010). Yukl (1989:5) mendefinisikan kepemimpinan sebagai "proses pengaruh dalam penentuan tujuan organisasi, memotivasi perilaku tugas dalam mengejar berbagai tujuan, dan mempengaruhi budaya kelompok. Fitzgerald & Schutte (2010) mendefinisikan kepemimpinan transformasional sebagai “pemimpin yang memotivasi melalui penyajian visi organisasi yang jelas dan menginspirasi karyawan mencapai visi dengan membangun koneksi dengan karyawan, memahami kebutuhan karyawan, membantu karyawan mencapai potensinya serta berkontribusi pada hasil yang baik untuk suatu organisasi” (Fitzgerald & Schutte, 2010).

Kepemimpinan transformasional merupakan proses yang menyebabkan perubahan besar dalam sikap dan asumsi anggota organisasi dan membangun komitmen untuk misi, tujuan, dan strategi organisasi. Dalam kepemimpinan transformasional, seorang pemimpin memiliki kekuatan untuk mempengaruhi bawahannya dan mendorong mereka untuk berpartisipasi dalam proses transformasi organisasi. Dalam istilah lain, kepemimpinan transformasional adalah ketika seorang pemimpin mendorong karyawannya untuk melakukan hal-hal yang lebih baik daripada yang mereka harapkan dengan memberi mereka kesadaran tentang nilai dan pentingnya tugas yang mereka selesaikan dan dengan mendorong mereka untuk mengorbankan kepentingan pribadi mereka demi organisasi. Akibatnya, karyawan merasakan kepercayaan dan rasa hormat terhadap pemimpin, dan termotivasi untuk melakukan lebih dari yang semula mereka harapkan (Yukl, 1989).

Avolio dan Bass (1995) mengidentifikasi empat dimensi perilaku kepemimpinan transformasional yaitu pertama *idealized influence* mengacu pada pemimpin yang memiliki prinsip dan perilaku etis yang dijunjung tinggi secara pribadi, dan yang menimbulkan loyalitas dari para bawahan. Dimensi yang kedua yaitu *inspirational motivation* mengacu pada pemimpin yang memiliki prinsip dan visi masa depan berdasarkan cita-cita dengan cara merangsang antusiasme, membangun kepercayaan diri, dan menginspirasi bawahan dengan menggunakan

tindakan simbolik dan bahasa persuasif. Dimensi ketiga yaitu *intellectual stimulation*, dimana seorang pemimpin mendorong karyawannya untuk membuat ide baru, dengan kata lain ketika pemimpin mendorong bawahannya untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif disebut sebagai pemimpin yang memberikan stimulasi intelektual. Dimensi keempat yaitu *Individual consideration*, yaitu seorang pemimpin yang bertindak sebagai pelatih, memperhatikan pertumbuhan dan pencapaian masing-masing individu serta mengembangkan potensi bawahan dalam iklim yang mendukung untuk meningkatkan kinerja.

2.1.5. Kinerja Individu

Kinerja individu menurut Campbell et al. (1990, hal 704) menggambarkan kumpulan tindakan dan sikap individu yang berkaitan dengan tujuan organisasi. Kinerja individu mengacu pada kualitas tindakan karyawan dan pelaksanaan tugas yang diberikan sehubungan dengan peran yang ditetapkan dalam organisasi (Yuliansyah & Khan, 2015). Kinerja individu (*Individual Performance*) adalah catatan tugas, pencapaiannya dan waktu yang dibutuhkan (Deadrick & Gardner, 1997). Hasil kajian literatur yang dilakukan oleh Sonnentag dan Frese ((2002) menjelaskan bahwa kinerja individu sangat penting untuk psikologi organisasi dan pekerjaan. Organisasi membutuhkan individu yang berkinerja tinggi untuk memenuhi tujuannya, karena kinerja yang baik akan mendapatkan promosi dan peluang karir yang lebih baik daripada kinerja yang buruk (Van Scotter et al., 2000). Bekker (2004) menjelaskan bahwa dimensi kinerja individu terdiri atas dua dimensi yaitu:

1. *In-role performance*; adalah kinerja tugas yang mencakup tanggung jawab pekerjaan inti yang tercakup dalam deskripsi pekerjaan formal karyawan (Borman dan Motowidlo 1993).
2. *Extra-role performance*; kinerja peran ekstra didefinisikan sebagai tindakan yang melampaui apa yang dinyatakan dalam deskripsi pekerjaan formal dan yang meningkatkan efektivitas organisasi.

Motowidlo et al. (1997) mengusulkan dua dimensi kinerja yaitu:

1. Kinerja tugas (*task performance*); mengacu pada tindakan yang ditentukan atau perilaku yang terkait dengan kemahiran kerja yang spesifik. *Task*

performance terbagi atas dua kegiatan yaitu (1) kegiatan yang mentransformasikan bahan baku ke produk atau jasa yang ditawarkan oleh organisasi. (2) jenis kinerja tugas kedua terdiri dari kegiatan yang berkontribusi melaksanakan fungsi-fungsi penting seperti fungsi perencanaan, koordinasi, pengawasan yang berfungsi secara efektif dan efisien

2. Kinerja hubungan (*relationship performance*) atau disebut sebagai *Contextual Performance*; kinerja hubungan mengacu pada perilaku spontan atau perilaku yang berhubungan dengan kemahiran kerja yang tidak spesifik. seperti membantu rekan kerja, bekerja sama dengan rekan kerja, menerima tujuan organisasi, dan mengidentifikasi dengan budaya organisasi yang bukan pekerjaan formal atau ruang lingkup kompensasi organisasi formal.

Dimensi *Individual Work Performance* menurut Koopmans et al. (2011) terdiri atas empat dimensi yaitu:

1. *Task Performance*, merupakan kemampuan untuk menyelesaikan tugas utama (Champbell, 1990). Dengan kata lain kinerja tugas adalah kemampuan spesifik pekerjaan, kemampuan teknis, atau kinerja peran, seperti kuantitas, kualitas, dan pengetahuan pekerjaan. Menyelesaikan tugas, kuantitas pekerjaan, pemantauan dan pengendalian sumber daya adalah indikator kinerja tugas.
2. *Contextual Performance*, merupakan tindakan individu yang mendukung lingkungan organisasi, sosial, dan psikologis di mana inti teknis harus bekerja (Borman & Motowidlo, 1993) atau perilaku yang melampaui tujuan kerja yang ditentukan secara formal, seperti mengambil tugas tambahan, menunjukkan inisiatif atau melakukan *training* kepada karyawan baru. Indikator *Contextual Performance* termasuk tugas tambahan, inisiatif, semangat, perhatian terhadap tugas, banyak akal, ketekunan, ketekunan, motivasi, dedikasi, proaktif, kreativitas, kerjasama dan membantu orang lain, kesopanan, komunikasi yang efektif, hubungan relasional interpersonal, komitmen terhadap tugas.
3. *Counterproductive Work Behavior* (perilaku kerja yang kontraproduktif) merupakan tindakan yang merugikan organisasi (Rotundo, 2002), seperti ketidakhadiran, keterlambatan, terlibat dalam perilaku di luar tugas,

pencurian, dan penggunaan obat terlarang. Indikator *Counterproductive Work Behavior* yaitu perilaku di luar tugas, terlalu banyak waktu istirahat, kehadiran, ketidakhadiran, mengeluh, keterlambatan, melakukan tugas dengan tidak benar.

4. *Adaptive Performance*. Kinerja adaptif merupakan kemampuan karyawan untuk menyesuaikan diri dengan perubahan lingkungan kerja atau tugas mereka (Griffin et al., 2007).

2.1.6. Kepercayaan Interpersonal

Kepercayaan mengacu kepada sejauh mana seseorang mengasumsikan niat baik dan memiliki keyakinan terhadap perkataan dan tindakan orang lain. Kesediaan ini akan mempengaruhi sikap seseorang terhadap orang lain (Wall, 1980 hal 39). Kepercayaan didefinisikan sebagai kesediaan seseorang untuk menjadi rentan terhadap tindakan pihak lain (Mayer et al., 1995). Kepercayaan mengacu pada "keadaan psikologis yang terdiri dari niat untuk menerima kerentanan berdasarkan ekspektasi positif dari niat atau perilaku orang lain" (Rousseau et al., 1998). Doney et al. (1998) menemukan dua pokok besar dalam literatur kepercayaan yaitu (1) kepercayaan sebagai seperangkat keyakinan atau harapan, dan (2) sebagai kesediaan untuk bertindak berdasarkan keyakinan tersebut (perilaku percaya) dan kepercayaan terjadi ketika seorang karyawan merasa bahwa manajer langsungnya menunjukkan kepedulian dan kepedulian yang tulus terhadap kesejahteraannya (Allister, 1995; Yang & Mossholder, 2010)

Interpersonal trust adalah "sejauh mana seseorang yakin dan bersedia untuk bertindak berdasarkan, kata-kata, tindakan dan keputusan orang lain" (Allister, 1995). Cook dan Wall (1980) mendefinisikan kepercayaan interpersonal (*Interpersonal trust*) sebagai sejauh mana seseorang bersedia untuk menganggap bahwa orang lain memiliki niat baik dan memiliki keyakinan atas perkataan dan tindakan mereka. Sedangkan menurut Mayer et al., (1995) *interpersonal Trust* adalah ‘. *the willingness of a party to be vulnerable to the actions of another party based on the expectation that the other will perform a particular action important to the trustor, irrespective of the ability to monitor or control that other party*’. Kepercayaan interpersonal adalah kondisi psikologis dimana seseorang menerima

kerentanan terhadap tindakan pihak lain, dengan asumsi bahwa pihak lain akan melakukan tindakan tertentu yang penting bagi mereka (Six, 2007, hal. 290). Sedangkan Burke et al. (2007) menjelaskan kepercayaan interpersonal merupakan penggabungan dimensi kepercayaan kognitif dan kepercayaan afektif. Kepercayaan kognitif mengacu pada penilaian obyektif karyawan (menggunakan otak rasional) terhadap karakter pribadi manajer langsung seperti integritas, kompetensi, keandalan, kejujuran, keadilan dan rekam jejak. Sedangkan kepercayaan afektif mengacu pada keterikatan emosional (menggunakan hati) antara manajer langsung dan karyawan (Allister, 1995).

Menurut tingkatan hirarki kepercayaan dalam sebuah organisasi, kepercayaan interpersonal diklasifikasikan lebih lanjut sebagai (1) kepercayaan terhadap atasan dan (2) kepercayaan terhadap rekan kerja (Cho & Park, 2011; Cook, Wall, 1980; Costigan et al., 1998; Joseph & Winston, 2005). Sementara McCauley dan Kuhnert (1992) kepercayaan interpersonal terdiri dari dua komponen yaitu kepercayaan lateral dan kepercayaan vertikal. Kepercayaan lateral mengacu pada relasi kepercayaan karyawan fokus dan mitra kerjanya. Sedangkan kepercayaan vertikal mengacu pada relasi kepercayaan bawahan dengan pimpinan langsungnya.

Kepercayaan interpersonal terdiri atas dua dimensi yang berbeda: (i) keyakinan pada niat orang lain yang dapat dipercaya, dan (ii) kepercayaan diri dalam kemampuan orang lain, menghasilkan persepsi bahwa orang lain mampu dan dapat diandalkan (Cook & Wall, 1980) dan Geller (1999) dalam penelitiannya mengamati dua dimensi kepercayaan interpersonal yaitu keyakinan terhadap niat orang lain, dan keyakinan terhadap kemampuan orang lain. Masing-masing dimensi ini dapat mengacu pada (a) mitra kerja atau (b) pimpinan (Cook & Wall, 1980). Kepercayaan interpersonal yang terdiri dari kepercayaan pada rekan kerja (mengacu pada hubungan kepercayaan antara karyawan dan rekan kerja) dan kepercayaan pada supervisor (mengacu pada hubungan kepercayaan antara bawahan dan atasan langsungnya) sangat penting dalam banyak variabel organisasi yang penting seperti kualitas komunikasi, kinerja, perilaku kewarganegaraan, pemecahan masalah, pengambilan risiko individu, dan kerjasama (Whitener et al., 1998). Kepercayaan pada atasan/ *trust in supervisor* ini mengacu pada kepercayaan

di antara bawahan dan atasan langsungnya. sedangkan objek kepercayaan institusional adalah entitas organisasi. Kepercayaan pada supervisor terutama mencerminkan persepsi bawahan untuk dapat berkomunikasi secara terbuka dengan dengan atasannya mengenai masalah- masalah yang berhubungan dengan pekerjaan tanpa takut akan dampak negatif dan kepercayaan dibangun saat atasan dan bawahan berinteraksi dalam masalah yang berhubungan dengan pekerjaan (Fulk et al., 1985).

Kepercayaan interpersonal merupakan faktor penting yang mempengaruhi hubungan antara atasan dan bawahan (Tzafrir & Dolan, 2004; Young & Daniel, 2003), hal ini dikarenakan adanya asimetri tertentu antara atasan dan bawah, yaitu atasan memiliki status yang lebih tinggi, lebih banyak kekuasaan, informasi, dan kemungkinan untuk melakukan pengendalian dan penilaian kinerja. Akibatnya, bawahan menghadapi ketidakpastian dan ketergantungan yang lebih besar, bawahan sering bergantung pada atasan mereka dalam hal promosi, kenaikan gaji, atau dalam hal keamanan kerja (Sitkin & Roth, 1993). Karyawan yang mempercayai atasannya akan dapat lebih memusatkan perhatian pada tugas-tugas yang ada (Mayer & Gavin, 2005), tidak akan terganggu oleh masalah ketidakpastian, dan mungkin bersedia untuk mengambil lebih banyak risiko. Sebaliknya kurangnya kepercayaan karyawan terhadap atasan akan mengalihkan perhatian karyawan dari aktivitas yang mereka lakukan.

2.2. Kerangka Pemikiran dan Pengembangan Hipotesis

Premis utama di balik penerapan sistem pengukuran kinerja komprehensif yaitu sistem pengukuran ini dapat membantu meningkatkan produktivitas. Oleh karenanya terdapat banyak sekali literatur tentang penggunaan sistem pengukuran kinerja, termasuk ukuran kinerja komprehensif (Burney & Widener, 2007; Franco-Santos et al., 2012; Hall, 2008; Ittner et al., 2003). Selain itu sistem pengukuran kinerja komprehensif digunakan untuk mengukur kinerja. *Goal Setting Theory* merupakan teori motivasi yang menjelaskan kaitan antara tujuan dan kinerja tugas (Locke & Latham, 2002) dan sistem pengukuran kinerja komprehensif dapat membantu memberikan umpan balik mengenai kemajuan menuju tujuan dan dapat

membantu mengidentifikasi bidang-bidang di mana kinerja perlu ditingkatkan.

Blau (1964) mendefinisikan *Social Exchange Theory* sebagai tindakan sukarela seorang individu yang dimotivasi oleh imbalan yang diharapkan dari orang lain. Dengan kata lain teori pertukaran sosial melibatkan serangkaian interaksi positif yang ditandai dengan pertukaran yang efektif (Afsar et al., 2020) dan kepercayaan interpersonal adalah komponen kunci dari teori pertukaran sosial. Sistem pengukuran kinerja komprehensif dapat membantu membangun kepercayaan antara manajer dan karyawan dengan memberikan umpan balik yang obyektif dan transparan mengenai kinerja. Hal ini dapat membantu menciptakan hubungan yang adil dan timbal balik antara manajer dan karyawan. Penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki bagaimana pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif, kepercayaan interpersonal, dan kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu.

2.2.1. Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif dan Kinerja Individu

Dalam lingkungan bisnis, kinerja organisasi secara dominan dipengaruhi oleh berbagai faktor, terlepas dari pilihan strategi dan tingkat ketidakpastian lingkungan yang dihadapi. Di dalam hal ini kinerja merupakan variabel yang mampu menjelaskan efektivitas suatu sistem pengendalian. Dari sudut pandang *Goal Setting Theory*, berdasarkan penerimaan dan kesadaran tentang target kinerja, penerapan sistem pengukuran kinerja dianggap dapat mendorong anggota staff perusahaan untuk mencapai prestasi kerja yang lebih baik (Locke, 1975). Jika arah pekerjaan, tujuan dan pencapaian telah dirumuskan secara jelas dan terstruktur, maka akan lebih mampu bekerja sesuai dengan jalannya. Dengan mengukur kinerja yang jelas, maka karyawan akan menyadari peran dan tanggungjawabnya dan mengetahui apa yang harus dicapai dari strategi dan rencana yang dibuat. Menurut Simon (2000) pengukuran kinerja membantu setiap orang memahami peran kerja mereka. Hal ini senada dengan pernyataan Dumond (1994) yaitu bahwa hal paling penting yang perlu dilakukan untuk memandu kinerja individual adalah adanya sistem pengukuran kinerja. Chenhall (2005) menjelaskan bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja komprehensif dikaitkan dengan kontribusi karyawan tingkat bawah, dapat berfungsi sebagai pendorong untuk mencapai keunggulan kompetitif

bagi organisasi. Pada tingkat individu, implementasi sistem berguna bagi manajer untuk mengevaluasi kinerja karyawan dalam hubungannya dengan tujuan yang ditetapkan organisasi (Kaplan & Norton, 2006). Selain itu sistem pengukuran kinerja komprehensif mempengaruhi motivasi karyawan (Datar et al., 2001) memfokuskan perhatian karyawan pada poin-poin pekerjaan yang diukur (Moers, 2005) dan menyesuaikan upaya karyawan pada faktor-faktor yang ditekankan oleh penilaian tersebut (Banker, Potter, & Srinivasan, 2000).

Penelitian yang dilakukan Avey et al. (2011) menjelaskan adanya pengaruh yang kuat antara sistem pengukuran kinerja komprehensif, modal psikologis dan sikap karyawan terhadap pekerjaan dan kinerja. Burney & Widener (2007) dalam studinya menjelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kinerja individu manajer. Bangchokdee & Mia (2016) menjelaskan bahwa ada pengaruh positif antara penggunaan pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja karyawan. Berdasarkan logika berfikir diatas, maka hipotesis yang dirumuskan adalah:

H1: Sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap kinerja individu

2.2.2. Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif dan Kepercayaan Interpersonal

Evaluasi kinerja yang sukses terjadi hanya dalam lingkungan di mana kepercayaan di antara anggota organisasi dapat berkembang, sehingga kepercayaan adalah fitur penting dari proses evaluasi kinerja (Lau & Sholihin, 2005) karena peningkatan kepercayaan interpersonal antara bawahan dan atasan cenderung mengarah pada peningkatan komunikasi dan keterbukaan di antara anggota organisasi (Read, 1962). Karyawan dinilai melalui sistem pengukuran kinerja dan diberi umpan balik untuk meningkatkan pekerjaan mereka. Teori pertukaran sosial mengemukakan bahwa kepercayaan merupakan faktor penting dalam hubungan antara karyawan dan supervisor. Menurut teori pertukaran sosial, sistem evaluasi kinerja dapat mempengaruhi kepercayaan interpersonal antara karyawan dan atasannya. Hal ini menunjukkan bahwa karyawan yang dievaluasi menggunakan sistem evaluasi kinerja lebih cenderung mempercayai atasannya (Bone, 2017).

Evaluasi kinerja bawahan dengan menggunakan pengukuran kinerja komprehensif selain menilai dari sisi keuangan, mengukur kinerja non keuangan, menghasilkan bawahan cenderung melihat bahwa atasan mereka telah bertindak dengan baik yang dapat menyebabkan kepercayaan interpersonal yang lebih tinggi dari bawahan terhadap atasan mereka, hal ini sesuai dengan *social exchange theory* dimana hubungan sosial selalu timbal balik antara karyawan dan atasan.

Penelitian terdahulu menjelaskan bahwa kepercayaan interpersonal dipengaruhi oleh sistem pengukuran kinerja, pernyataan ini selaras dengan hasil penelitian Hartmann et al. (2009) yaitu bahwa penggunaan sistem pengukuran kinerja berpengaruh positif terhadap kepercayaan bawahan terhadap atasannya. Selain itu, penelitian yang dilakukan oleh Lau dan Sholihin (2005) juga menemukan bahwa organisasi yang menerapkan pengukuran kinerja keuangan dan kinerja non keuangan akan menghasilkan kepercayaan lebih tinggi pada supervisor. hal ini diperjelas oleh penelitian Bone (2017) yang menyatakan bahwa kinerja keuangan dan non keuangan berpengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal, ada pengaruh yang signifikan antara evaluasi kinerja dan kepercayaan pada supervisor (Andrew Ross, 1994; Hopwood, 1972; Lau & Buckland, 2001; Otley, 1978), maka hipotesis yang diajukan adalah:

H2: Sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal

2.2.3. Kepercayaan Interpersonal dan Kinerja Individu

Six (2007) mendefinisikan kepercayaan interpersonal sebagai kepercayaan yang dibangun diantara para karyawan dan atasan dan bertujuan untuk meningkatkan kinerja individu. Kepercayaan interpersonal berfungsi sebagai pelumas penting dalam sistem pertukaran sosial (Biggart & Castanias, 2001), dimana kepercayaan interpersonal menciptakan kolaborasi dalam organisasi dengan membuat individu percaya bahwa usaha mereka akan dihargai dan kepentingan mereka akan dihargai baik di tingkat rekan kerja maupun organisasi. Ketika tingkat kepercayaan meningkat, kinerja tim juga meningkat, dan saat kepercayaan menurun, kinerja tim juga menjadi rendah (Dirks, 1982).

Dalam *Social exchange theory* dinyatakan bahwa ada hubungan sebab akibat antara anggota organisasi dan atasan, selain itu *Social exchange theory* melibatkan serangkaian interaksi positif yang ditandai dengan pertukaran yang efektif (Afsar et al., 2020), rasa saling percaya (Chiu & Chiang, 2019) yang merupakan unsur penting dalam proses umpan balik, karena individu yang memercayai atasan atau kolega mereka lebih mungkin menerima dan bertindak berdasarkan umpan balik yang konstruktif. Hal ini dapat mengarah pada pembelajaran dan perbaikan berkelanjutan, yang pada akhirnya meningkatkan kinerja individu. Selain itu pemecahan masalah dan kinerja dapat ditingkatkan oleh adanya kepercayaan antar anggota organisasi (Lippit, 1982).

Kepercayaan pada atasan memainkan peran penting dalam membentuk persepsi karyawan tentang posisi mereka dalam organisasinya, hal ini selaras dengan penelitian yang dilakukan oleh May et al. (2004) menjelaskan adanya interaksi kerja yang positif dapat menumbuhkan rasa memiliki dan identitas yang kuat, yang pada gilirannya meningkatkan persepsi kebermaknaan dalam menjalankan tugas. Mayer et al. (1995) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa kepercayaan mampu meningkatkan kinerja individu atau karyawan bawahan. Kepercayaan membentuk dasar dari iklim kerja yang diinginkan antara atasan dan bawahan, memastikan peningkatan kinerja bawahan, dan meningkatkan keunggulan kompetitif organisasi (Barney, 1994; Konovsky & Pugh, 1994; Kramer, 1999).

Kepercayaan yang dirasakan manajer dan kepercayaan yang dihasilkan pada manajer telah terbukti meningkatkan kinerja karyawan (Mayer & Gavin, 2005). Yang dan Mossholder (2010) menemukan bahwa kepercayaan berbasis pada supervisor merupakan prediktor signifikan dari perilaku kerja. Hasil studi Mayer et al. (1999) menjelaskan adanya kepercayaan mampu meningkatkan kinerja pegawai di pihak bawahan. Colquitt et al. (2007) juga menjelaskan kepercayaan berpengaruh positif terhadap kinerja tugas. Hal ini dikarenakan kepercayaan antara manajer dan bawahan meningkatkan aliran informasi dan kerjasama antara manajer atasan dan bawahan (Spreitzer & Mishra, 1999) dan juga dapat mengurangi perilaku oportunistik (Fisher et al., 2005). Penelitian terdahulu juga menunjukkan bahwa

kepercayaan karyawan terhadap atasan menghasilkan kinerja karyawan dan hasil organisasi yang positif (Lewicki et al., 2006), dan sebaliknya, kurangnya kepercayaan karyawan mengakibatkan kinerja yang buruk secara keseluruhan (Latusek & Olejniczak, 2016). Oleh karena itu, saling mempercayai antara atasan dan bawahan perlu dibina akan berdampak pada kinerja individu. Dari penjelasan diatas, maka hipotesis yang diajukan adalah:

H3: Kepercayaan interpersonal berpengaruh positif terhadap kinerja individu

2.2.4. Sistem Pengukuran Kinerja Komprehensif dan Kepemimpinan Transformasional

Sistem pengukuran kinerja merupakan suatu langkah dalam menilai efisiensi, kualitas serta efektifitas kinerja. Penggunaan sistem pengukuran kinerja komprehensif akan membantu pemimpin dalam proses transformasi karena penggunaan sistem pengukuran kinerja komprehensif dapat terapkan oleh pemimpin dalam mengkomunikasikan dan mengartikulasikan tujuan, strategi, tujuan dan misi perusahaan, dan membantu memperjelas dan mengomunikasikan maksud strategis serta dapat menangkap berbagai dimensi kinerja yang penting dalam menggambarkan operasi (Kaplan & Norton, 1996; Simon, 2000). Menurut Kaplan et al. (2010) dalam penelitiannya menjelaskan bahwa sistem pengukuran kinerja yang terkait dengan strategi menghasilkan pemahaman bersama. Selanjutnya, pimpinan dapat mengatur tindakan individu sesuai dengan pemahaman ini. Oleh karenanya diperlukan seorang pemimpin memberikan memotivasi pegawai agar tindakan mereka sesuai dengan target dan strategi perusahaan. Karakter kepemimpinan yang dibutuhkan ini disebut dengan gaya kepemimpinan transformasional. Dalam teori penetapan tujuan, adanya tujuan akan mempengaruhi perilaku dan tujuan suatu individu akan mempengaruhi motivasi dalam membangkitkan upaya, perhatian, ketekunan dan menggunakan pengetahuan dan strategi yang relevan dengan tugas (Locke & Latham, 2002; Mitchell & Daniels, 2003; Pinder, 1998). Hal ini relevan dengan sistem pengukuran kinerja komprehensif dimana mendorong individu atau karyawan memusatkan perhatian pada hal penting bagi perusahaan (Martinez, 2005), dalam hal ini diperlukan motivasi dan komunikasi yang baik antara pemimpin atau supervisor dan karyawan,

oleh karenanya peran kepemimpinan transformasional sangat penting dalam hal memberikan bimbingan, arahan dan motivasi sehingga kinerja individu meningkat dan sesuai atau selaras dengan tujuan organisasi. Hal ini selaras dengan pernyataan Bittici et al. (2004) dimana sistem pengukuran kinerja yang berhasil diterapkan dan digunakan akan mengarah pada gaya manajemen yang lebih partisipatif.

Pemimpin partisipatif memberikan tanggung jawab dan kebebasan/otonomi kepada karyawan (Kirkman & Rosen, 1999) dan dengan demikian memotivasi karyawan Spreitzer dan Quinn (1996) dan hal ini selaras dengan gaya kepemimpinan transformasional dimana pemimpin mendelegasikan, meningkatkan kepercayaan bawahan mengemban tanggung jawab lebih dalam pengembangan pribadi karyawan (Bass, 1990), sistem pengukuran kinerja komprehensif mempengaruhi perilaku pimpinan karena menjadi dasar keputusan kompensasi dan promosi dalam perusahaan (Abernathy et al., 2010). Pemimpin transformasional akan menggunakan sistem pengukuran kinerja komprehensif karena tipe pemimpin ini cenderung menawarkan tujuan, melampaui tujuan jangka pendek, dan fokus pada kebutuhan intrinsik tingkat tinggi (Bass, 1990; Judge & Piccolo, 2004). Sistem pengukuran kinerja komprehensif memberikan umpan balik yang lebih kaya dan lengkap mengenai operasi dan hasil kepada karyawan. Tersedianya sistem pengukuran kinerja komprehensif kepada manajer akan membantu pengembangan karakteristik transformasional tertentu, seperti mencontohkan perilaku yang konsisten dengan visi yang dinyatakan dan meningkatkan kesadaran akan pentingnya nilai-nilai dan hasil organisasi yang diartikulasikan dalam sistem pengukuran kinerja komprehensif, sehingga hipotesis penelitian sebagai berikut:

H4: Sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional

2.2.5. Kepemimpinan Transformasional dan Kinerja Individu

Kepemimpinan transformasional adalah jenis kepemimpinan yang memberikan motivasi, melibatkan penyajian visi organisasi yang jelas dan mendorong karyawan untuk mencapainya (Fitzgerald & Schutte, 2010). Dengan adanya kepemimpinan yang memotivasi ini (kepemimpinan transformasional) menjadikan individu bekerja lebih maksimal, hal ini sesuai dengan prediksi teori

penetapan tujuan dimana karyawan yang diberi tujuan spesifik, akan berkinerja lebih baik, dan hal ini diperkuat dengan adanya pemimpin transformasional yang tidak hanya bertugas menetapkan tujuan namun juga memberikan pengaruh positif terhadap proses penetapan tujuan, yang pada gilirannya mempengaruhi motivasi kerja dan kinerja (Moynihan et al., 2012), karena pemimpin transformasional secara aktif membantu bawahannya untuk mencapai tujuan tersebut. Pemimpin transformasional dengan empat komponennya yaitu pengaruh yang diidealkan (*idealized influence*), motivasi inspirasional (*inspirational motivation*), stimulasi intelektual (*intellectual stimulation*), pertimbangan individual (*individualized consideration*) dapat mendorong bawahannya untuk menetapkan, mengejar tujuan yang menantang, hal ini dapat meningkatkan motivasi intrinsik yang akhirnya mendorong peningkatan kinerja individu (Khan et al., 2020).

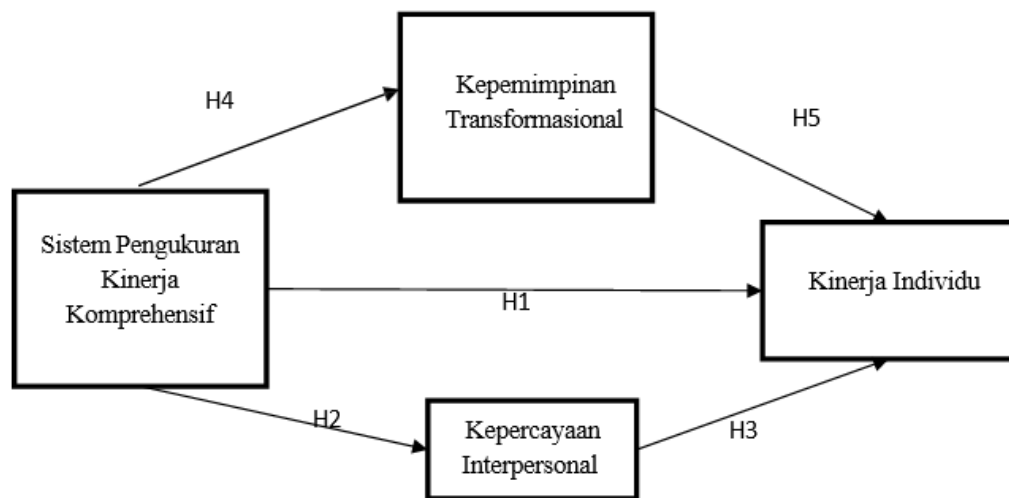
Camps dan Rodríguez (2011) menemukan adanya pengaruh signifikan antara kepemimpinan transformasional dengan kinerja individu karyawan. Hasil yang sama juga diperoleh dari penelitian Masa'deh, et al. (2016) yaitu bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja tugas. Penelitian Sikalieh et al. (2017) mengungkapkan bahwa perilaku kepemimpinan transformasi berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan. Perilaku kepemimpinan transformasional menghasilkan tingkat kinerja individu, kelompok, dan organisasi yang lebih tinggi di luar yang diperhitungkan oleh perilaku transaksional (Bass et al., 2003). Jung dan Avolio (2000) dalam penelitiannya menjelaskan kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap peningkatan kinerja karyawan secara langsung. Maka hipotesis yang diajukan adalah:

H5: Kepemimpinan Transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja individu

2.3. Model Penelitian

Sistem pengukuran kinerja mengarahkan perilaku karyawan dan mendorongnya untuk mencapai tujuan perusahaan (Adler, 2011). Sistem pengukuran kinerja komprehensif memungkinkan penyediaan informasi yang lebih rinci dan komprehensif untuk karyawan serta organisasi (Hartmann & Slapnicar, 2009; Ittner et al., 2003) dan penelitian Bititci et al.(2006) menyatakan dalam penerapan sistem pengukuran kinerja mensyaratkan adanya penerapan kepemimpinan yang tepat, dan pemimpin transformasional mampu memperbaiki kinerja yang buruk dalam organisasi (Eisenbeiß & Boerner, 2013) karena kepemimpinan transformasional memberikan kebebasan dan memberikan motivasi bagi bawahannya untuk mengembangkan diri (Khan & Aslam, 2012), selain itu adanya kepercayaan interpersonal bawahan kepada atasan, akan mendorong bawahan untuk meningkatkan kinerjanya karena kepercayaan interpersonal memungkinkan terjadinya perilaku kooperatif (Gambetta, 1988) dan dapat meningkatkan kinerja individu (Six, 2007).

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan wawasan tentang bagaimana sistem pengukuran kinerja komprehensif mempengaruhi kepemimpinan transformasi dan kepercayaan interpersonal dan kinerja individu. Hal ini berdasarkan argumen Chenhall (2003) dimana belum ada bukti kuat yang menunjukkan bahwa hubungan antara perilaku organisasi dan perilaku individu ini benar-benar ada. Peran sistem pengukuran kinerja komprehensif dalam meningkatkan berbagai karakteristik organisasi, seperti kepemimpinan, kepercayaan interpersonal merupakan topik penting mengingat sistem pengukuran kinerja komprehensif merupakan sarana dimana manajemen puncak dapat berkomunikasi, memberdayakan dan melaksanakan visinya. Berdasarkan uraian diatas, penulis mengusulkan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif memiliki pengaruh positif terhadap kinerja individu melalui kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal, oleh karena itu model yang diajukan dalam penelitian ini dapat ditunjukkan pada gambar 2.1.



Gambar 2. 1. Model Penelitian

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

3.1. Desain Penelitian

Penelitian ini adalah penelitian kuantitatif yang menguji teori-teori tertentu dengan melihat bagaimana variabel berpengaruh satu sama lain dan menggunakan instrumen penelitian yang menghasilkan data angka-angka yang akan dianalisis menggunakan statistik (Creswell, 2017). Penelitian ini juga merupakan penelitian deskriptif dengan tujuan mengumpulkan data untuk menunjukkan hubungan sebab akibat dari satu atau lebih masalah yang disebutkan dalam rumusan masalah (Sekaran & Bougie, 2016).

3.2. Populasi, Sampel Penelitian dan Sumber Data Populasi

Populasi dalam penelitian ini adalah BUMN di Indonesia yang berjumlah 47 BUMN. Pemilihan BUMN Indonesia sebagai populasi dalam studi ini didasarkan pada kenyataan bahwa pengukuran kinerja individu belum sepenuhnya selaras dengan target BUMN (*Peraturan Menteri BUMN PER-08/MBU/08/2020 tanggal 07 Agustus 2020 | JDIH Kementerian BUMN*). Tujuan BUMN untuk tahun 2020-2024 adalah mengejar keuntungan dan meningkatkan keunggulan serta daya saing BUMN. (PER 08/MBU/08/2020. Tentang rencana strategis kementerian BUMN). Di sisi lain tujuan didirikannya BUMN dalam pasar 2 ayat (1) UU BUMN nomor urut ketiga dijelaskan bahwa “menyediakan kemanfaatan umum melalui penyediaan barang dan/atau jasa yang berkualitas tinggi yang cukup untuk memenuhi kebutuhan hidup masyarakat” dari karakteristik yang dimiliki oleh BUMN ini, maka selayaknya maka BUMN harus mampu menunjukkan kinerja yang baik. Karyawan tingkat bawah di BUMN merupakan individu yang sangat berperan dalam dan bertanggung jawab terhadap *customer value* atau kepuasan konsumen. Karyawan level bawah atau bagian operasional merupakan tulang punggung operasional perusahaan, yang dapat mencerminkan wajah perusahaan, sehingga harus mampu memberikan pelayanan yang ramah dan berkualitas tinggi

sehingga sangat penting untuk dinilai kinerjanya. Oleh karena itu sampel dalam penelitian ini adalah karyawan BUMN.

Tabel 3 1. Jumlah Populasi

NO	Kelompok	Nama Perusahaan
1	Jasa pariwisata & Pendukung	PT Aviati Pariwisata Indonesia PT Garuda Indonesia Perum LPPNPI PT Pengembangan Pariwisata Indonesia
2	Telekomunikasi & Media	PT Danareksa Perum Percetakan Uang Negara PT Telekomunikasi Indonesia Perum Produksi Film Negara
3	Energi, minyak dan gas	PT Pertamina PT PLN
4	Kesehatan	PT Biofarma PT Industri Nuklir Indonesia
5	Manufaktur	PT Biro Klasifikasi Indonesia PT LEN Industri PT Krakatau Steel
6	Pangan dan Pupuk	Perum Bulog PT Pupuk Indonesia PT Rajawali Nusantara Indonesia
7	Perkebunan & Kehutanan	PT Perkebunan Nusantara III Perum Perhutani
8	Mineral dan Batubara	PT Indonesia Asahan Aluminium
9	Jasa Asuransi & Dana Pensiun	PT Reasuransi Indonesia Utama PT Taspen PT ASABRI PT Asuransi Jiwasraya PT Bahana Pembinaan Usaha Indonesia
10	Jasa Keuangan	Bank Mandiri BNI BRI BTN

NO	Kelompok	Nama Perusahaan
11	Jasa Infrastruktur	PT Adhi Karya PT Semen Baturaja PT Brantas Abiraya PT Hutama Karya PT Pembangunan Perumahan PT Jasa Marga PT Semen Indonesia PT Waskita Karya PT Wijaya Karya
12	Jasa Logistik	Perum Perumnas PT ASDP Indonesia Ferry PT Pelayaran Nasional Indonesia PT Pelabuhan Indonesia Perum DAMRI PT Pos Indonesia PT KAI PT Industri Kereta Api

Sumber: <https://bumn.go.id/portfolio/cluster>

3.3. Sampel Penelitian

Dalam analisis SEM, ukuran sampel yang sesuai adalah antara 100-200, jika ukuran sampel lebih dari 400, analisis menjadi sangat sensitif sehingga sulit untuk mendapatkan ukuran kesesuaian yang tepat (Ferdinand, 2006). Sementara itu pendapat para ahli lainnya mengatakan bahwa jumlah sampel minimum yang dapat digunakan adalah 200-400 sampel (Ghozali, 2014). Penelitian ini menggunakan *probability sampling* dalam pemilihan responden untuk menghindari bias selama dan setelah prosedur pengumpulan data. Teknik pengambilan sampel dengan metode *simple random sampling*, setiap komponen populasi memiliki peluang yang sama untuk dipilih sebagai subjek sampel (Sekaran & Bougie, 2016, hal. 242). Sampel responden dalam penelitian ini adalah individu yang bekerja di BUMN. Menurut *Rule of Thumb*, jumlah sampel minimal yang diperlukan untuk menguji hipotesis dengan SEM-PLS adalah 10 (sepuluh) kali jumlah anak panah terbanyak yang mengarah ke variabel laten manapun pada model jalur PLS (Hair et al., 2017).

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, karena diperoleh secara langsung dari sumber langsung dan kemudian dianalisis guna menemukan solusi masalah yang diteliti (Sekaran & Bougie, 2016). Pengambilan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner yang ditujukan kepada karyawan

BUMN di Indonesia yang telah mengikuti dan mengetahui sosialisasi pengukuran kinerja yang berupa KPI (*Key Performance Indicator*) untuk setiap semester yang dikirimkan oleh bagian SDM dan kantor pusat. Kuesioner diberikan dan diantar langsung oleh peneliti kepada karyawan BUMN. Sebelum kuesioner didistribusikan, dilakukan tiga proses penerjemahan seperti yang disarankan oleh (Hofstede, 1980) yaitu pertama meminta tiga mahasiswa doktor menerjemahkan kuisisioner dan mencari umpan balik (*feedback*) untuk memastikan bahwa kuesioner yang akan disebar dapat dibaca dan dimengerti. kedua yaitu kuesioner yang sudah diterjemahkan kedalam Bahasa Indonesia diterjemahkan kembali oleh Doktor yang mampu dan lancar berbicara dalam dua Bahasa Inggris dan Indonesia, untuk memastikan bahwa terjemahan kuesioner tidak mengubah arti isi kuisisioner asli. Ketiga yaitu melakukan *crosscheck* pada kuisisioner versi Inggris dan Indonesia untuk memastikan bahwa terjemahan telah akurat kemudian menyebarkan kuisisioner versi Bahasa Indonesia ke responden.

3.4. Instrumen Penelitian

Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini merupakan kuesioner yang akan disebar ke responden. Data variabel penelitian ini berskala ordinal, yang berarti skala yang memiliki tingkatan tetapi jarak antar tingkatannya belum pasti (Sekaran & Bougie, 2016). Kuesioner penelitian yang telah diisi oleh responden dan diterima oleh peneliti akan diberikan skor 1 sampai 5 berdasarkan skala *Likert*.

3.5. Variabel Penelitian

Variabel eksogen atau variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah sistem pengukuran kinerja komprehensif (*Comprehensive Performance Measurement System*), kepemimpinan transformasional (*Transformational Leadership*) dan kepercayaan interpersonal (*Interpersonal Trust*) dalam hal ini adalah kepercayaan kepada atasan, dikarenakan mayoritas penelitian tentang kepercayaan organisasi berfokus pada hubungan antara atasan dan bawahan (Roberts & Reilly, 1974) yang terbagi atas dua dimensi yaitu keyakinan terhadap niat orang lain, dan keyakinan terhadap kemampuan orang lain (Cook & Wall,

1980). Alasan utama kepercayaan interpersonal dalam penelitian ini berfokus pada manajer atau atasan langsung adalah karena atasan langsung lebih dekat secara fisik dan interpersonal dengan karyawan dibandingkan dengan eksekutif senior dan oleh karena itu harus berada dalam posisi untuk mempengaruhi keterlibatan karyawan secara lebih langsung (Yang & Mossholder, 2010). Kinerja individu (*Individual Performance*) sebagai variabel dependen dikarenakan literatur di bidang psikologi memprediksi adanya hubungan yang kuat antara antara sistem pengukuran kinerja komprehensif, sikap karyawan terhadap pekerjaan dan kinerja (Avey et al., 2011).

Neely et.al. (1995) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja terdiri dari sejumlah metrik yang digunakan untuk mengevaluasi efisiensi dan efektivitas tindakan. Ittner et al. (2003) menyarankan bahwa sistem pengukuran kinerja, “memberikan informasi yang mengarahkan organisasi mampu mengidentifikasi strategi yang memberikan potensi tertinggi untuk mencapai tujuan perusahaan, dan menyelaraskan proses manajemen, seperti penetapan target, pengambilan keputusan, dan evaluasi kinerja”. Untuk penelitian ini, penulis mendefinisikan sistem pengukuran kinerja komprehensif berdasarkan fitur-fiturnya yaitu *Balanced Scorecard* yang menganjurkan penggunaan serangkaian ukuran kinerja keuangan dan non keuangan (Kaplan, 2010)

3.6. Variabel Operasional

Menurut Ittner, Larcker, dan Randall (2003) ada kebutuhan akan pendekatan yang lebih baik untuk menentukan sistem pengukuran kinerja modern yaitu *Balanced Scorecard*. Penelitian terdahulu berkaitan dengan sistem pengukuran kinerja komprehensif telah menggunakan skala yang menguji sejauh mana sistem pengukuran kinerja berisi serangkaian ukuran kinerja tertentu (Hoque & James, 2000). Keterbatasan jenis instrumen ini adalah bahwa instrumen ini berasumsi bahwa ukuran kinerja yang terkandung dalam instrumen tersebut mewakili jenis ukuran kinerja tertentu yang digunakan oleh perusahaan-perusahaan dalam sampel (Hall, 2008). Oleh karena itu sistem pengukuran kinerja komprehensif yang

digunakan dalam penelitian ini merujuk kepada *Balance Score Card* (Kaplan & Norton, 1996) dan penulis menggabungkan indikator sistem pengukuran kinerja komprehensif dari penelitian Zahoor et al.(2018) di perbankan dan penelitian Albuhisi et al. (2017) di perusahaan manufaktur dalam menjelaskan sistem pengukuran kinerja komprehensif di penelitian ini. Perspektif keuangan adalah ukuran keuangan yang menunjukkan apakah strategi perusahaan, implementasi dan pelaksanaannya berkontribusi pada peningkatan keuntungan perusahaan (Rudianto, 2013). Perspektif pelanggan berfokus pada penentuan dan pemilihan pelanggan serta segmen pasar (Mowen, 2013). Salah satu cara untuk menciptakan nilai bagi pelanggan adalah dengan menggunakan perspektif proses bisnis internal yang meliputi identifikasi proses yang diperlukan untuk mencapai tujuan pelanggan dan keuangan (Mowen, 2013, hal 374). Perspektif pembelajaran dan pertumbuhan menggambarkan cara suatu organisasi atau perusahaan untuk berkembang dan menjadi lebih baik dalam jangka panjang (Rudianto, 2013,hal 243). Variabel sistem pengukuran kinerja dalam penelitian ini merupakan variabel eksogen. Instrumen yang dibuat oleh Carless et al. (2000) digunakan untuk mengukur kepemimpinan transformasional dan instrumen ini dirancang untuk mewakili ukuran kepemimpinan global yang terdiri atas 7 pernyataan dan dinamakan sebagai *Global Transformational Leadership scale* (GTL). GTL merupakan sebuah ukuran alternatif untuk kepemimpinan transformasional dengan cakupan yang luas (Carless et al., 2000). Variabel *interpersonal trust* menggunakan ukuran yang dikembangkan oleh Cook & Wall (1980).

Penelitian ini menggunakan skala enam item kepercayaan interpersonal yang dibuat oleh Cook dan Wall (1980) karena, dari ketiganya yang paling mirip dalam hal konseptualisasi kepercayaan kepada manajemen, dimana penulis menggambarkan kepercayaan sebagai "sejauh mana seseorang bersedia untuk menganggap niat baik, dan memiliki kepercayaan pada kata-kata dan tindakan orang-orang dalam manajemen" (contoh: Saya merasa cukup yakin bahwa organisasi akan selalu berusaha memperlakukan saya dengan adil.) Penulis menempatkan kepercayaan pada dua dimensi yang berbeda: (a) keyakinan pada niat manajemen dan (b) keyakinan pada kemampuan manajemen (Cook & Wall, 1980) Skala yang dikembangkan oleh Cook dan Wall (1980) menunjukkan reliabilitas

internal yang baik, diskrit secara faktorial, dan mengungkapkan validitas konstruk yang memuaskan (Clegg, dan Wall, 1981). Selain itu penulis menggunakan skala ini karena merupakan ukuran kepercayaan interpersonal yang paling banyak digunakan yang menunjukkan sifat psikometrik yang baik (Khosravi et al., 2020). Variabel endogen dalam penelitian ini adalah kinerja individu, dengan menggunakan dimensi *Task Performance* atau *in-role performance*. Penelitian ini difokuskan pada *Task performance* yang berkaitan dengan kemampuan seseorang dalam melakukan tugas pekerjaan utama (Koopmans et al., 2011) atau kemahiran individu dalam menyelesaikan utamanya yang penting (Champbell, 1990 hal 708). Hal ini dikarenakan objek dalam penelitian ini adalah BUMN, dimana kecakapan tugas masih sangat relevan untuk mencapai kinerja yang optimal secara keseluruhan. Kemahiran tugas individu merupakan kemahiran pekerjaan yang mengacu pada perilaku yang “dapat diformalkan dan tidak tertanam dalam konteks sosial” dan ‘menunjukkan sejauh mana seorang karyawan memenuhi ekspektasi dan persyaratan yang diketahui dari perannya sebagai karyawan dalam organisasi tersebut (Griffin et al., 2007 hal 331).

Dimensi *Task Performance* juga digunakan dalam penelitian terdahulu dalam menguji kinerja individu (López-Cabarcos et al., 2022; Sungu et al., 2019). Setelah menetapkan variabel penelitian dan dimensinya, langkah selanjutnya dalam tahapan penyusunan instrumen penelitian yaitu merumuskan indikator dan setiap indikator dapat dikembangkan menjadi beberapa item pertanyaan atau pernyataan (Azwar, 2013). Lima item yang diajukan menggunakan 5 (lima) point skala Likert yang dimulai dari 1(satu) sangat tidak setuju (STS) sangat setuju (SS).

Tabel 3 2. Variabel Operasional

Variabel	Dimensi	Indikator	No Pernyataan
Kepercayaan Interpersonal (Cook dan Wall, 1980; Geller, 1999)	1. Keyakinan terhadap niat orang lain (<i>confidence in the intentions of others</i>)	1. keyakinan (<i>Faith</i>) tentang: memiliki sudut pandang yang sama, memberikan perlakuan yang adil dan tidak berbuat curang.	1, 2,3
	2. Keyakinan terhadap kemampuan orang lain (<i>confidence in the ability of others</i>)	2. kepercayaan diri pada kemampuan orang lain (<i>Confident</i>) tentang kompetensi yang dimiliki Supervisor, Supervisor dapat dipercaya, Supervisor mampu melaksanakan tugas dengan efisien. item 3, dan 4 diutarakan secara negatif dan perlu diberi skor terbalik	4,5,6
Kinerja Individu (Koopmans, et al. 2014)	<i>Task Performance</i>	1. Perencanaan dan pengorganisasian tugas/pekerjaan (<i>planning & organising work</i>)	1
		2. Kualitas Kerja (<i>Work Quality</i>)	2
		3. Orientasi Hasil (<i>Being result-oriented</i>)	4
		4. Kemampuan membuat prioritas (<i>Prioritising</i>)	3
		5. Efisiensi kerja (<i>working efficiently</i>)	5

Variabel	Dimensi	Indikator	No Pernyataan
Sistem pengukuran kinerja komprehensif (Zahoor & Sahaf, 2018; Abdulhisi & Abdallah, 2018)	1. Perspektif Keuangan	1. <i>Revenue growth</i>	1,2
		2. <i>Cost production /productivity improvement</i>	3,4
	2. Perspektif Pelanggan	1. <i>Customer Retention /customer loyalty</i>	9
		2. <i>Customer Satisfaction</i>	5,6,8
		3. <i>Market share</i>	7
		4. (bertambahnya jumlah konsumen)	7
		5. <i>Customer acquisition</i> /menarik konsumen baru	10
	3. Perspektif Proses Bisnis Internal	1. Adanya Inovasi	11,12
		2. <i>Operation</i>	13
	4. Perspektif Pertumbuhan dan Pembelajaran	1. <i>Employee Satisfaction</i>	14
		2. <i>Employee Retention</i>	15
		3. <i>Employee Productivity</i>	16
Kepemimpinan transformasional diukur dengan menggunakan (Carless, et al., 2000)	1. <i>Idealized Influence</i>	1. Memiliki standar moral yang dijunjung tinggi	4
		2. Memiliki perilaku etis yang dijunjung tinggi	6
	2. <i>Inspirational Motivation</i>	1. Memiliki visi yang jelas	1
		2. Membangun kepercayaan diri & menginspirasi bawahan	7
	3. <i>Intellectual Stimulation</i>	Pemimpin mendorong karyawan untuk mengembangkan strategi inovatif dan kreatif	5
		1. Pemimpin memperhatikan pertumbuhan dan pencapaian karyawan dengan bertindak sebagai pelatih	3
	4. <i>Individualized Consideration</i>	2. Pemimpin mengembangkan potensi bawahan untuk meningkatkan kinerja.	2

3.7. Analisis Data Penelitian

Analisis data dilakukan dengan menggunakan pendekatan Pemodelan Persamaan Struktural (*Structural Equation Modelling*) dengan menggunakan software *Partial Least Square* (PLS). Menurut Hair, et al. (2017) model persamaan *Structural Equation Model* (SEM) memiliki beberapa sebutan antara lain *covariance structure analysis*, analisis faktor konfirmatori (*confirmatory factor analysis*). Pengujian dengan menggunakan pendekatan *Partial Least Square* dilakukan dengan 3 langkah yaitu uji *outer model*, uji *inner model* dan pengujian hipotesis (Riswan & Dunan, 2019).

3.7.1. Analisis Deskriptif

Analisis deskriptif atau analisis *univariate* bertujuan untuk mendeskripsikan variabel dan tetapi tidak dapat menentukan keterkaitan, hubungan, atau pengaruh antar variabel dan analisis statistik deskriptif juga digunakan dalam menjelaskan fenomena yang ada pada tiap variabel tanpa menghubungkan dengan variabel yang lain. (Hasan, 2020 hal 99). Analisis deskriptif dilakukan dengan cara:

1. Penyajian data dalam bentuk distribusi frekwensi jawaban;
2. Pengkategorian variabel menggunakan nilai rerata (mean).

Dalam penelitian ini skala Likert digunakan untuk mengukur pendapat responden. Jawaban setiap instrumen dikelompokkan dalam skala 1-5 dan digunakan untuk menentukan pilihan jawaban responden, nilai rerata setiap variabel berada diantara 1-5. Jawaban responden diberi skor sebagai berikut:

1. Sangat Setuju diberi skor 5
2. Setuju diberi skor 4
3. Netral diberi skor 3
4. Tidak setuju diberi skor 2
5. Sangat tidak setuju diberi skor 1

Menurut Sugiono (2022) teknik pengumpulan data angket yang berupa kuesioner kemudian dihitung jumlah responden yang menjawab sangat setuju, jumlah responden yang menjawab setuju, jumlah responden yang menjawab netral, jumlah responden yang menjawab tidak setuju dan jumlah responden yang menjawab sangat tidak setuju. Misal dari 100 orang pegawai setelah dilakukan analisa terdata bahwa:

25 orang menjawab SS

40 orang menjawab S

5 orang menjawab N

20 orang menjawab TS

10 orang menjawab STS

Berdasarkan data tersebut diatas 65 orang ((40 +25) atau 65% karyawan menjawab setuju dan sangat setuju. Jadi kesimpulannya mayoritas karyawan setuju dengan adanya metode kerja baru. Selain itu, data interval diatas dapat dianalisa dengan menggunakan skoring yang dapat dihitung sebagai berikut (Sugiono, 2022):

Total Responden	Skor	Jumlah
25 orang	5 (Sangat Setuju)	$25 \times 5 = 125$
40 orang	4 (Setuju)	$40 \times 4 = 160$
5 orang	3 (Netral)	$5 \times 3 = 15$
20 orang	2 (Tidak Setuju)	$20 \times 2 = 40$
10 orang	1 (Sangat Tidak Setuju)	$10 \times 1 = 10$
Jumlah Total		350

Jumlah skor ideal (kriterium) untuk seluruh item = $5 \times 100 = 500$ (seandainya semua menjawab SS). Jumlah skor yang diperoleh dari penelitian = 350.

Jadi berdasarkan data itu maka tingkat persetujuan terhadap metode baru itu = $(350 : 500) \times 100\% = 70\%$ dari yang diharapkan (100%) (Sugiono, 2022).

Untuk mengetahui batasan nilai pada tiap kategori untuk variabel dapat dilakukan dengan menghitung interval antar kelas, sebagai berikut:

$$interval = \frac{skala\ tertinggi - skala\ terendah}{jumlah\ kategori}$$

Tabel 3 3. Kategori dan Batasan Nilai

Interval Skor Nilai jawaban responden	kategori
$1,00 \leq x \leq 1,80$	Sangat rendah
$1,81 \leq x \leq 2,60$	Rendah
$2,61 \leq x \leq 3,20$	Sedang
$3,21 \leq x \leq 4,20$	Tinggi
$4,21 \leq x \leq 5,00$	Sangat Tinggi

Keterangan: x = nilai rata-rata variabel

Sumber: Hasan, 2020

Jumlah kategori adalah banyaknya kategori yang digunakan untuk mengkategorikan variabel, seperti rendah-sedang- tinggi atau baik-buruk, dan lain sebagainya Skala tertinggi dimaksudkan sebagai skala paling tinggi yang digunakan untuk mengukur jawaban responden dan skala tertendah adalah skala paling rendah, misalnya skala pengukuran menggunakan skala likert 1-5 maka skala tertinggi 5 dan terendah 1, sehingga interval dalam penelitian ini yaitu:

$$interval = \frac{5 - 1}{5} = 0,8$$

Tabel 3 4. Kategori dan Batasan Skor

Batasan Skor	kategori
$x \leq 20,0\%$	Sangat rendah
$20,1\% \leq x \leq 40,0\%$	Rendah
$40,1\% \leq x \leq 60,0\%$	Sedang
$60,1\% \leq x \leq 80,0\%$	Tinggi
$80,1\% \leq x$	Sangat Tinggi

Sumber: Hasan, 2020

3.7.2. Capaian skor responden atau Total Capaian Responden (TCR)

Pengelompokkan butir pertanyaan, indikator maupun variabel menggunakan perbandingan antara total skor aktual dengan total skor ideal tertinggi. Skor aktual adalah skor yang dihitung dari tanggapan responden terhadap kuisioner. Capaian skor dihitung dalam bentuk persentase dengan rumus berikut:

$$\text{Capaian skor} = \frac{\text{total skor responden}}{\text{total skor ideal tertinggi}} \times 100\%$$

Tabel 3 5. Klasifikasi TCR (Total Capaian Responden)

No	Persentasi Pencapaian	Kriteria
1	85% - 100%	Sangat Baik
2	66% - 84%	Baik
3	51% - 65%	Cukup
4	36% - 50%	Kuran Baik
5	0% - 35%	Tidak Baik

Sumber: Sugiono (2012:207)

3.8. Pengujian Model Pengukuran (Outer Model).

Pengujian *outer model* bertujuan untuk mengevaluasi hubungan antar indikator dengan variabel laten, dengan cara menilai validitas dan reliabilitas model dan untuk menentukan apa yang seharusnya diukur maka uji validitas dilakukan (Jogiyanto & Abdilah, 2009). Selain itu uji validitas juga dapat mengontrol bias. Pengujian validitas dilakukan dengan menggunakan validitas *convergent* dan *validitas determinant*. *Validitas convergent* dihitung dengan melihat skor *Average Variance Extracted* validitas *convergent* dikatakan sangat baik apabila skor AVE diatas 0.5 (Henseler et al., 2009). Sedangkan pengujian validitas *discriminant* dapat dilakukan dengan dua metode yaitu:

1. *fornell-larcker* Criterion, yaitu nilai *fornell-larcker* harus lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi terhadap variabel lainnya.
2. Menurut Al-Gahtani, Hubona, dan Wang (2007) *cross loading* adalah pengukuran validitas dimana *discriminant* semua indikator loading faktornya harus lebih besar daripada konstruk lainnya.

Uji reliabilitas digunakan untuk mengevaluasi seberapa konsisten responden dalam menjawab pertanyaan-pertanyaan yang diberikan dalam kuesioner (Jogiyanto & Abdilah, 2009), dan dianggap reliabel jika *loading factor* korelasi lebih dari 0,70 (Chin et al., 1998). Pengujian reliabilitas dilakukan dengan cara melihat *cronbach's alpha* dan *composite reliability*, yaitu apabila *cronbach's alpha* dan *composite reliability* harus lebih dari 0,7, hal ini menunjukkan tingkat reliabilitas yang cukup baik (Hulland, 1999).

Tabel 3 6. parameter Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji	Parameter	Rule of thumbs
Validitas Konvergen	Faktor Loading (<i>Outer Loading</i>)	$\geq 0,7$
	<i>Average Variance Extracted</i> (AVE)	$> 0,5$
Validitas Diskriminan	<i>Cross Loading</i> (<i>Discriminant Validity</i>)	$> 0,7$
Reliabilitas	<i>Cronbach Alpha</i>	$> 0,7$
	<i>Composite Reliability</i> (CR)	$> 0,7$

Sumber: Chin (1998); Hulland (1999)

Smart PLS yang digunakan dalam penelitian ini juga dapat melakukan analisis faktor konfirmatori, yang berguna untuk memastikan bahwa model pengukurannya terpenuhi (Muhson, 2022). Menurut Hair (2011) *Confirmatory Factor Analysis* (CFA) adalah pengujian yang berguna untuk menguji bagaimana indikator-indikator yang baik dapat menggambarkan suatu konstruk yang ditampilkan dalam suatu model. Tujuan analisis faktor adalah untuk mendefinisikan struktur suatu data matrik dan menganalisa struktur saling hubungan (korelasi) antar sejumlah besar variabel (jawaban kuesioner) dengan cara mendefinisikan satu set kesamaan variabel atau dimensi dan sering disebut dengan faktor. Dengan melakukan analisis faktor, peneliti mengidentifikasi dimensi suatu struktur, kemudian menentukan sampai seberapa jauh setiap variabel dapat dijelaskan oleh setiap dimensi (Ghozali & Latan, 2015). CFA terdiri atas 2 yaitu:

1. *First Order Confirmatory Factor* (FOCF); pengujian dilakukan untuk mengetahui apakah indikator-indikator yang digunakan dapat mengkonfirmasi sebuah konstruk atau variabel (Ghozali, 2014). Setiap unidimensi atau indikator harus memiliki indikator konstruk yang memiliki *loading factor* yang tinggi. Nilai *loading factor* yang cukup tinggi dalam PLS-SEM yaitu diatas 0,70 untuk setiap indikator atau variabel manifestnya, hal ini menunjukkan bahwa indikator yang digunakan valid dan data dapat diolah.
2. *Second Order Confirmatory Factor* (SOCF); merupakan CFA dari konstruk dengan beberapa dimensi yang dapat diukur oleh indikatornya. Tujuannya

adalah untuk mengetahui indikator mana yang paling banyak berkontribusi terhadap konstruk, dengan kata lain analisis ini adalah untuk mengidentifikasi dimensi suatu struktur dan menentukan sampai seberapa jauh setiap variabel dapat dijelaskan oleh setiap dimensinya. Pendekatan yang biasanya digunakan dalam *Second Order Confirmatory Factor* adalah *repeated indicators approach*.

3.9. Pengujian model structural (Inner Model)

Uji *Inner model* berguna untuk memastikan bahwa model yang dibuat kuat (*robust*) dan akurat, selain itu untuk melihat hubungan antar variabel laten dengan menggunakan pengujian jalur (Hussein, 2015), untuk membantu memahami seberapa kuat pengaruh antara variabel-variabel yang diidentifikasi dalam model. Pengujian ini juga bermanfaat untuk untuk menilai sejauh mana model yang diajukan mendukung hipotesis penelitian.

3.10. Pengujian Hipotesis

Uji hipotesis dilakukan untuk mengetahui kebenaran hipotesis yang diajukan. Dasar yang digunakan untuk menguji hipotesis atau menilai signifikansi pengaruh antar variabel dalam penelitian ini adalah dengan menggunakan metode *bootstrapping*. Manfaat *bootstrapping* yaitu untuk menghitung probabilitas dari nilai uji statistik pada berbagai tingkatan/interval. Hal ini memungkinkan peneliti untuk memahami lebih baik seberapa kuat hubungan antara variabel dalam model.

3.11. Koefisien Determinasi (R²)

R-squares (R^2) digunakan untuk melihat pengaruh substantif dari variabel laten eksogen tertentu terhadap variabel laten endogen. Koefisien determinan atau *R-square* (R^2) juga digunakan untuk mengevaluasi kesesuaian model penelitian. Semakin tinggi nilai R^2 maka semakin baik model prediksi dan model penelitian yang diajukan. Nilai koefisien determinasi berkisar antara 0 dan 1. Nilai R^2 yang rendah menunjukkan bahwa kemampuan variabel-variabel dependen sangat

terbatas. Nilai yang mendekati 1 atau lebih besar menunjukkan bahwa variabel-variabel independen memberikan hampir semua data yang diperlukan untuk memprediksi variasi variabel dependen (Ghozali, 2014). Perubahan Nilai *R squares* 0.75, 0.50 dan 0,25 dapat disimpulkan bahwa model kuat, moderat dan lemah (Ghozali & Latan, 2015). Menurut Chin et al. (1998) nilai *R square* sebesar 0.67 (kuat), 0.33 (moderat) dan 0.19 (lemah). Semakin tinggi nilai R^2 menunjukkan bahwa model prediksi dan model penelitian yang diajukan lebih baik.

3.12. Uji Kelayakan Model

Uji kelayakan model atau *Goodness of fit measure* bertujuan menghindari *misspecification model* dan untuk mendefinisikan kebenaran suatu model secara statistik (Henseler & Sarstedt, 2013). Uji kecocokan model dalam PLS dapat dilihat dari SRMR (*Standar Root Mean Square Residual*) dan NFI (*Normal Fit Index*). Selain itu dalam PLS, melihat model yang digunakan apakah sudah *fit*, yaitu melalui nilai *outer loading* setiap indikator yang digunakan nilainya $> 0,7$ (Haryono, 2017).

Tabel 3 7. Uji Kecocokan Model

Model Pengukuran	Kriteria	Keterangan
SRMR	$<0,10$ atau $< 0,08$	Model dianggap layak
NFI	Nilai antara 0 dan 1.	Semakin mendekati 1, maka semakin baik model yang dibangun.

Sumber: Henseler, J., dan Sarstedt (2013)

3.1.3. Pengukuran Kebaikan Model (f^2)

Uji f^2 dilakukan dengan tujuan untuk menggambarkan pengaruh dari variabel laten eksogen terhadap variabel endogen pada model struktural atau disebut juga dengan uji kebaikan model. Kategori besaran f^2 menurut Chin et al. (1998) ditampilkan pada Tabel 3.7.

Tabel 3 8. Kriteria Pengaruh langsung

F Square	Keterangan
Nilai (f^2) 0,02	Pengaruh variabel laten eksogen ke variabel endogen lemah/kecil
Nilai (f^2) 0,15	Pengaruh variabel laten eksogen ke variabel endogen sedang
Nilai (f^2) 0,35	Pengaruh variabel laten eksogen ke variabel endogen Besar/Baik

Sumber: Chin et al (1998)

3.14. Uji Pengaruh Langsung

Uji hipotesis pengaruh langsung antar variabel penelitian dan untuk mengetahui apakah terdapat pengaruh signifikan dengan menggunakan PLS dapat dilihat dari nilai *p-value* pada tabel *path coefficients*. Dengan kriteria Koefisien jalur (*Path Coefficient*) sebagai berikut:

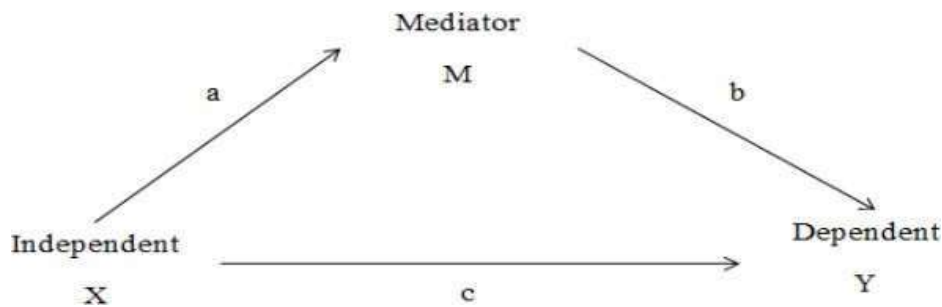
- 1) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah positif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah searah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen juga meningkat/naik.
- 2) Jika nilai koefisien jalur (*path coefficient*) adalah negatif, maka pengaruh suatu variabel terhadap adalah berlawanan arah, jika nilai suatu variabel eksogen meningkat/naik, maka nilai variabel endogen menurun.
- 3) Penentuan tingkat signifikansi dapat dilihat dari nilai P-value dari hasil *bootstrapping* dimana jika $p\text{-value} < 0,05$, maka hubungan variabel mempunyai pengaruhnya signifikan dan sebaliknya, jika $p\text{-value} > 0,05$ maka tidak signifikan (Juliandi, 2018). Tingkat signifikansi pengujian hipotesis ditunjukkan oleh nilai koefisien jalur (Jogiyanto & Abdilah, 2009). Untuk melakukan analisis ini nilai *T-table* dibandingkan dengan nilai T-statistik yang dihasilkan dari hasil *bootstrapping* dalam PLS. Hipotesis diterima

(terdukung) jika nilai T-statistik lebih besar daripada nilai T-table (1,96) dengan signifikansi level 5% atau melalui P-Value $\alpha=5\%$, $p\text{-value}=0,05$ (Ghozali & Latan, 2015).

3.15. Uji Pengaruh Tidak Langsung

Variabel perantara yang memediasi hubungan antara variabel independen dengan variabel dependen disebut variabel mediasi (Sekaran & Bougie, 2016) dan uji pengaruh tidak langsung (*indirect effect*) berguna untuk mengevaluasi hipotesis pengaruh tidak langsung suatu variabel yang mempengaruhi (eksogen) terhadap variabel yang dipengaruhi (endogen) yang dimediasi oleh suatu variabel intervening (variabel mediator). Baron dan Kenny (1986), menjelaskan bahwa suatu variabel disebut sebagai variabel mediasi ketika variabel tersebut mampu mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (independen) dan kriteria (dependen). Pada model mediasi memiliki hipotesis yang menunjukkan bahwa variabel- variabel independen mempengaruhi variabel mediasi yang pada saatnya akan mampu mempengaruhi variabel dependen. Mediasi sempurna (*perfect mediation*) adalah variabel yang bisa terjadi karena tidak ada pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen ketika variabel mediasi dimasukkan dalam suatu persamaan. Sedangkan mediasi parsial (*partial mediation*) terjadi ketika ada efek variabel independen terhadap dependen yang menunjukkan penurunan namun tidak sama dengan nol setelah memasukkan variabel mediasi. Menurut Baron dan Kenny (1986), ada standar yang harus dipenuhi untuk menentukan apakah pengaruh mediasi dalam suatu hubungan ada atau tidak, yaitu:

1. Dalam persamaan pertama, variabel independen harus berdampak besar pada variabel mediator.
2. Dalam persamaan kedua, variabel mediator harus berdampak besar pada variabel dependen
3. Variabel independen harus berdampak besar pada variabel dependen.



Gambar 3. 1. Hubungan Variabel Dependen, Mediator, Independen

Zhao et al. (2010) juga mengidentifikasi tiga pola konsisten dengan mediasi dan dua pola konsisten tanpa mediasi, yang dibentuk dari pengembangan model yang diusulkan Baron dan Kenny (1986) sebagai berikut:

- a. *Complementary mediation*: yaitu ketika ada pengaruh mediasi ($a \times b$) dan ada pengaruh langsung (c) dan menunjuk pada arah yang sama.
- b. *Competitive mediation*: yaitu ketika ada pengaruh mediasi ($a \times b$) dan pengaruh langsung (c) dan menunjuk pada arah yang berlawanan.
- c. *Indirect-only mediation*: yaitu ketika terdapat pengaruh mediasi ($a \times b$), tetapi tidak ada pengaruh langsung.
- d. *Direct-only nonmediation*: yaitu ketika terdapat pengaruh langsung (c), tetapi tidak ada pengaruh tidak langsung.
- e. *No-effect nonmediation*: yaitu ketika tidak ada pengaruh baik secara langsung maupun tidak langsung.

Menurut Hair et al. (2017) tipe peran mediasi terbagi atas beberapa yaitu:

- a. Bukan mediasi hanya pengaruh langsung. Hal ini terjadi ketika pengaruh langsungnya signifikan tetapi pengaruh tidak langsung tidak signifikan dan tidak ada pengaruh dari variabel mediator.
- b. Tidak ada efek, bukan mediasi. Hal ini terjadi ketika pengaruh langsung maupun tidak langsung tidak signifikan.
- c. Mediasi komplementer, hal ini terjadi ketika pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung keduanya signifikan, memiliki arah yang sama (keduanya

positif atau negatif).

- d. Mediasi kompetitif, hal ini terjadi ketika pengaruh langsung dan pengaruh tidak langsung keduanya signifikan dan menunjukkan arah yang berlawanan.
- e. Mediasi hanya pengaruh tidak langsung/mediasi penuh, hal ini terjadi ketika pengaruh tidak langsung signifikan dan pengaruh langsung tidak signifikan.

Pengujian *Indirect Effect* dalam PLS dapat dilihat melalui tabel *Specific Indirect Effect*, dengan kriteria jika $p\text{-value} < 0,05$ maka signifikan (pengaruhnya adalah tidak langsung), artinya variabel intervening “berperan” dalam mengantari/memediasi hubungan suatu variabel eksogen terhadap suatu variabel endogen, dengan kata lain ditunjukkan bahwa variabel perantara memediasi pengaruh variabel eksogen terhadap variabel endogen. Sebaliknya jika $p\text{-value} > 0,05$ maka tidak signifikan (pengaruhnya adalah langsung), yang berarti bahwa variabel intervening “tidak berperan” dalam memediasi hubungan suatu variabel eksogen dan variabel endogen (Juliandi, 2018). Pengujian analisis jalur dapat digunakan untuk menguji peran variabel *intervening*/ antara/mediasi (Ghozali, 2014). Uji koefisien jalur juga dilakukan untuk memastikan bahwa hubungan antar konstruk kuat, dan nilai tabel koefisien jalur memberikan petunjuk tentang tingkat signifikansi dari masing-masing indikator konstruk (dimensi) terhadap variabel latennya dengan ketentuan nilai $t\text{-statistik} > 1,96$ (Ghozali & Latan, 2015).

Pengujian hipotesis untuk menguji peran mediasi menggunakan langkah-langkah yang diusulkan oleh Baron dan Kenny 1998, dalam (Ghozali & Latan, 2015) adalah sebagai berikut:

1. Pengujian pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen dan harus signifikan pada $t\text{-statistik} > 1,96$
2. Pengujian pengaruh variabel independen terhadap variabel mediasi dan harus signifikan pada $t\text{-statistik} > 1,96$.
3. Pengujian secara simultan pengaruh variabel independen dan mediasi terhadap variabel dependen
4. Jika ada pengaruh variabel independen terhadap variabel endogen yang nilainya tidak signifikan, sedangkan pengaruh variabel mediasi terhadap

variabel dependen signifikan pada t-statistik, maka variabel mediasi terbukti memediasi pengaruh variabel independen terhadap variabel dependen.

BAB V PENUTUP

5.1. Simpulan

Sistem pengukuran kinerja penting dilakukan karena dengan pengukuran kinerja komprehensif dapat diketahui efisiensi dan kualitas kerja atau evaluasi kinerja individu dalam menjalankan tugasnya. Penelitian ini termotivasi dari keinginan untuk menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif tidak secara langsung memengaruhi kinerja individu, melalui kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal dengan menggunakan metode survey dengan teknik pengumpulan data melalui kuesioner yang disebar ke individu yang bekerja di Badan Usaha Milik Negara. Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif dibuktikan secara statistik berpengaruh signifikan terhadap kinerja individu di BUMN. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal tidak memediasi pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja individu pada BUMN di Indonesia. Hasil penelitian ini memberikan bukti baru terkait bagaimana pengaruh langsung sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kepemimpinan transformasional yang belum ditemukan sebelumnya.

Hasil penelitian ini secara spesifik menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif yang baik dapat meningkatkan kepemimpinan transformasional yang mengarah pada peningkatan kinerja individu di BUMN. Hasil ini konsisten dengan penelitian Camps dan Rodríguez (2011), Masa'deh, et al. (2016), Sikalieh et al. (2017) dan Jung dan Avolio (2000) yang memberikan bukti bahwa kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja individu. Hasil penelitian ini juga menunjukkan bahwa kepercayaan interpersonal yang baik tidak serta merta dapat meningkatkan kinerja individu di BUMN.

Secara rinci simpulan penelitian sebagai berikut:

1. Hasil pengujian menunjukkan bahwa dari empat dimensi variabel sistem pengukuran kinerja komprehensif yaitu perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran memiliki pengaruh positif terhadap kinerja individu.
2. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap kepercayaan interpersonal.
3. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kepercayaan interpersonal tidak berpengaruh terhadap kinerja individu.
4. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel sistem pengukuran kinerja komprehensif berpengaruh positif terhadap kepemimpinan transformasional.
5. Hasil pengujian menunjukkan bahwa variabel kepemimpinan transformasional berpengaruh positif terhadap kinerja individu.

5.2. Implikasi

5.2.1.Implikasi Teoritis

Penelitian ini menguji kemampuan teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) dan teori pertukaran sosial dalam menjelaskan fenomena yang terjadi khususnya di BUMN yang berkaitan dengan variabel sistem pengukuran kinerja komprehensif, kepercayaan interpersonal, kepemimpinan transformasional dan kinerja individu. Teori penetapan tujuan digunakan untuk meningkatkan motivasi individu karyawan melalui tujuan yang jelas dan spesifik tentang apa yang akan dicapai. Teori penetapan tujuan mengusulkan bahwa tujuan dapat dianggap sebagai niat, tujuan, hasil yang diinginkan, atau standar kinerja atau target yang secara sadar diusulkan yang memengaruhi kinerja dengan mengarahkan perhatian pada pemilihan strategi, pengetahuan, dan tindakan yang tepat (Marginson et al., 2014). Teori pertukaran sosial digunakan untuk menjelaskan hubungan antara individu dan organisasi melalui pertukaran yang menguntungkan. Teori penetapan tujuan dan teori pertukaran sosial digunakan untuk menginvestigasi faktor motivasi yang mendorong individu karyawan di BUMN dapat lebih efektif dan efisien untuk

mencapai tujuan yang telah ditetapkan. Pengujian mengenai keefektifan sistem pengukuran kinerja komprehensif menjadi penting untuk diteliti dengan tujuan memberikan masukan kepada atasan atau supervisor BUMN di Indonesia. Pentingnya penelitian ini dilakukan karena Badan Pusat Statistik (BPS) menyampaikan ada 27 Badan Usaha Milik Negara (BUMN) merugi pada 2021 (Hamdani, 2022). Dari 28 BUMN yang sudah *go public*, terdapat 6 perusahaan yang hanya sekadar tercatat di bursa, tanpa memiliki performa yang baik (Lavinda, 2022). Seringnya terjadi pergantian direksi di BUMN oleh Menteri BUMN (Fuad, 2021).

Pendekatan teori penetapan tujuan dan teori pertukaran sosial memberikan wawasan tentang bagaimana motivasi sangat penting dalam menerapkan prinsip akuntabilitas di BUMN sesuai dengan PER-01/MBU/2011. Temuan dalam penelitian ini menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif dapat meningkatkan kinerja individu melalui peningkatan kepemimpinan transformasional. Penelitian ini mengimplikasikan bahwa temuan penelitian tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif, kepemimpinan transformasional terhadap kinerja individu mengkonfirmasi teori penetapan tujuan (*Goal Setting Theory*) dimana penerapan sistem pengukuran kinerja komprehensif menjadi pemicu yang diharapkan dapat menggerakkan proses yang diprediksi oleh *Goal Setting Theory*, yaitu penetapan tujuan mengarahkan individu untuk memfokuskan upaya individu atau karyawan pada tindakan yang terkait dengan tujuan dan mengabaikan kegiatan yang tidak relevan, mengejar tujuan dan mengembangkan strategi yang relevan dengan tugas, hingga mempengaruhi kinerja, karyawan cenderung lebih termotivasi untuk bekerja lebih baik.

Penelitian ini juga menguji model pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif, kepercayaan interpersonal terhadap kinerja individu. Teori pertukaran sosial menekankan adanya hubungan yang saling menguntungkan. Penelitian ini mengimplikasikan bahwa temuan penelitian tentang pengaruh sistem pengukuran kinerja komprehensif, terhadap kepercayaan interpersonal mengkonfirmasi teori pertukaran sosial (*Social Exchange Theory*) yaitu ketika atasan menerapkan sistem pengukuran kinerja komprehensif, bawahan cenderung melihat bahwa atasan mereka telah bertindak dengan baik dan adil, hal ini dapat

membentuk kepercayaan interpersonal bawahan terhadap atasan menjadi lebih tinggi. Kepercayaan ini merupakan variabel penting untuk memahami pertukaran sosial (Cropanzano & Mitchell, 2005) dan terbentuknya kepercayaan ini sejalan dengan aturan timbal balik dalam teori pertukaran sosial (Cropanzano & Mitchell, 2005). Oleh karenanya ketika atasan menerapkan sistem pengukuran kinerja komprehensif, maka kepercayaan bawahan kepada atasan akan meningkat.

5.2.2. Implikasi Metodologis

Penelitian ini menggunakan variabel kepemimpinan transformasional sebagai mediasi hubungan sistem pengukuran kinerja komprehensif dengan kinerja individu yang belum ditemukan pada penelitian-penelitian sebelumnya dan menggabungkan berbagai dimensi *Balanced Scorecard* yang mencakup perspektif keuangan, perspektif pelanggan, perspektif proses bisnis internal dan perspektif pertumbuhan dan pembelajaran dengan menggabungkan indikator *Balanced Scorecard* dari penelitian yang dilakukan oleh Zahoor et al.(2018) di perbankan dan penelitian Albuhi et al. (2017). Kepemimpinan transformasional diukur dan dimasukkan dalam model dengan hasil yang signifikan. Hasil analisis reliabilitas menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja komprehensif memiliki skor konsistensi internal yang tinggi (Cronbach's Alpha: 0,928) dan Cronbach's Alpha kepemimpinan transformasional sebesar 0,875. Oleh karena itu implikasi metodologis dalam penelitian ini memberikan literatur dibidang akuntansi manajemen yaitu memperluas literatur model penelitian tentang pengaruh penggunaan sistem pengukuran kinerja komprehensif terhadap kinerja individu melalui kepemimpinan transformasional.

5.2.3. Implikasi Praktis

Penelitian ini memiliki implikasi bagi supervisor atau manajer di BUMN yaitu hasil penelitian ini menunjukkan bahwa informasi yang terkandung dalam sistem pengukuran kinerja komprehensif dapat dijadikan masukan bagi supervisor untuk mengidentifikasi area-area yang perlu diperbaiki yang mengarah pada peningkatan akuntabilitas BUMN. Selain itu juga supervisor dapat fokus pada pengembangan ketrampilan kepemimpinan transformasional untuk meningkatkan kinerja individu. Berdasarkan fakta dilapangan yang diperoleh dari hasil tanggapan responden terhadap sistem pengukuran kinerja komprehensif melalui kuesioner penelitian, mengindikasikan adanya masalah pada reputasi perusahaan di mata konsumen selama tiga tahun terakhir yang kurang baik. Implikasi dari hal ini adalah sebaiknya para pimpinan atau manajer perusahaan BUMN melakukan perbaikan dalam perspektif pelanggan. Upaya yang dapat dilakukan adalah meningkatkan *customer retention*, atau mempertahankan atau meningkatkan jumlah pelanggan melalui penyusunan strategi yang dapat memuaskan kebutuhan pelanggan.

Implikasi penelitian ini bagi supervisor atau manajer di BUMN terkait dengan kepercayaan interpersonal yaitu berdasarkan fakta dilapangan yang diperoleh dari tanggapan responden terhadap kepercayaan interpersonal melalui kuesioner penelitian, mengindikasikan adanya masalah pada indikator keyakinan pada niat dari orang lain yang dapat dipercaya (*Faith*), yang artinya responden kurang memiliki keyakinan untuk percaya bahwa supervisor baik hati, kompeten, jujur, atau dapat diprediksi dalam situasi tertentu. Supervisor juga bertanggung jawab secara langsung untuk mengkomunikasikan kebijakan organisasi dan tujuan organisasi ke bawahan. Ketika individu atau bawahan menganggap bahwa sistem organisasi atau Supervisor tidak layak dipercaya, hal ini akan mempengaruhi cara berperilaku individu terhadap atasannya, yaitu individu atau karyawan akan berusaha untuk mengurangi kepercayaan dengan menekankan hanya area kinerja yang dapat dipertahankan secara objektif (Cuthbert, 1996). Implikasinya adalah baiknya Supervisor perusahaan melakukan meningkatkan ketrampilan dan kompetensi yang merupakan elemen penting dari kepercayaan interpersonal (Cook

&Wall, 1980). Implikasi penelitian ini bagi supervisor atau manajer di BUMN terkait dengan kepemimpinan transformasional yaitu bahwa regulasi tentang kepemimpinan strategis yang sudah berjalan di BUMN sudah sesuai dengan kepemimpinan transformasional dan terbukti dapat meningkatkan kinerja individu di BUMN yaitu melalui pemimpin yang memiliki standar moral dan perilaku etis dan visi yang tinggi berdasarkan nilai perusahaan (*idealized influence*) sehingga mampu menjadi teladan. Penerapan kepemimpinan transformasional di BUMN menjadikan supervisor atau manajer mampu menggunakan daya tarik inspiratif melalui komunikasi (*inspirational communication*) dan pernyataan yang sarat emosi untuk membangkitkan motivasi dan antusias bawahan atau karyawan dalam melaksanakan tugas yang diberikan. Penerapan kepemimpinan transformasional di BUMN juga akan membentuk supervisor atau manajer BUMN memiliki *individualized consideration* yaitu orientasi perkembangan terhadap staf dan menunjukkan perhatian individual kepada bawahannya dan memberikan respons yang tepat terhadap kebutuhan pribadi mereka (Bass, 1985), dimensi *individualized consideration* ini juga merujuk pada kepemimpinan suportif, dimana pemimpin menunjukkan dukungan terhadap upaya bawahan (Avolio & Bass, 1995) dan pemimpin yang suportif merupakan kunci dari kepemimpinan yang efektif.

Penerapan kepemimpinan transformasikan menjadikan supervisor atau manajer BUMN mampu mendorong bawahannya untuk berfikir logis tentang masalah dengan cara baru yang berhubungan dengan pekerjaan dan membantu bawahan menjadi lebih inovatif dan kreatif (*intellectual stimulation*), tegas, kooperatif, energik, konseptual dan kreatif, berpengetahuan luas, mampu beradaptasi dengan lingkungan, toleran, bertanggung jawab dan memiliki ketrampilan social (Daft, 2002).

5.3. Keterbatasan dan Saran Penelitian

Keterbatasan dalam penelitian ini yaitu hanya menguji satu variabel independen yaitu sistem pengukuran kinerja komprehensif dan dua variabel mediasi yaitu kepemimpinan transformasional dan kepercayaan interpersonal dengan satu variabel dependen yaitu kinerja individu. Disarankan bagi peneliti selanjutnya dalam kajian serupa untuk menambahkan variabel mediasi yang dapat meningkatkan kinerja individu, seperti misalnya komitmen organisasi, hal ini karena komitmen organisasi yang tinggi dapat mengarahkan individu karyawan lebih termotivasi dalam mencapai sasaran yang ditetapkan dalam sistem pengukuran kinerja komprehensif. Batasan yang kedua, penelitian ini hanya dilakukan pada BUMN. Disarankan untuk penelitian selanjutnya agar dapat menambahkan jumlah sampel atau memperluas wilayah penelitian. Batasan ketiga dari penelitian ini yaitu terkait dengan jumlah sampel penelitian sebesar 125 sampel yang dapat diolah. Diharapkan bagi peneliti selanjutnya dalam kajian yang serupa agar menggunakan metode penelitian lainnya, misalnya penelitian eksperimen.

DAFTAR PUSTAKA

- Adler, R. W. (2011). Performance management and organizational strategy: How to design systems that meet the needs of confrontation strategy firms. *British Accounting Review*, 43(4), 251–263. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2011.08.004>
- Afsar, B., Al-Ghazali, B. M., Cheema, S., & Javed, F. (2020). Cultural intelligence and innovative work behavior: the role of work engagement and interpersonal trust. *European Journal of Innovation Management*, 24(4), 1082–1109. <https://doi.org/10.1108/EJIM-01-2020-0008>
- Ahmad Musbah Albuhihi, A. B. A. (2017). The Impact of soft TQM on Financial Performance: The Mediating Roles of Non-Financial Balanced Scorecard Perspectives. *International Journal of Quality & Reliability Management*.
- Ajiboye, O. (2018). Effective leadership practices of bank leaders in Nigeria. *Walden Dissertations and Doctoral Studies*, 78(8-A(E)), No Pagination Specified-No Pagination Specified.
- Al-gahtani, S. S. (2007). *Information technology (IT) in Saudi Arabia : Culture and the acceptance and Information technology (IT) in Saudi Arabia : Culture and the acceptance and use of IT*. November 2017. <https://doi.org/10.1016/j.im.2007.09.002>
- Allister, & J, D. (1995). Affect and Cognition-Based Trust as Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations. *Academy of Management Journal*, 38(1), 24–59.
- Ángeles López-Cabarcos, M., Vázquez-Rodríguez, P., & Quiñoá-Piñeiro, L. M. (2022). An approach to employees' job performance through work environmental variables and leadership behaviours. *Journal of Business Research*, 140, 361–369. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.11.006>
- Avey, J. B., Reichard, R. J., Luthans, F., Luthans, F., & Mhatre, K. H. (2011). *Meta- Analysis of the Impact of Positive Psychological Capital on Employee Attitudes, Behaviors , and Performance*. <https://doi.org/10.1002/hrdq.20070>
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual consideration viewed at multiple levels of analysis: A multi-level framework for examining the diffusion of transformational leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199–218. [https://doi.org/10.1016/1048-9843\(95\)90035-7](https://doi.org/10.1016/1048-9843(95)90035-7)
- Avolio, B. J., Zhu, W., & Koh, W. (2004). *Transformational leadership and organizational commitment : mediating role of psychological empowerment and moderating role of structural distance*. 968(June), 951–968.
- Bagger, J., & Li, A. (2011). How Does Supervisory Family Support Influence Employees' Attitudes and Behaviors? A Social Exchange Perspective. *Journal of Management*, 40(4), 1123–1150. <https://doi.org/10.1177/0149206311413922>
- Bakker, A.B. Demerouti, E. Verbeke, W. (2004). Using The Job Demands-resource Model to Predict Burnout and Performance. *Human Research Management*, 43(1), 83–104. https://doi.org/10.1007/978-3-319-42937-3_32
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research. Conceptual, Strategic, and

- Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173–1182. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.51.6.1173>
- Bass, B. M. (1985). Leadership: Good, better, best. *Organizational Dynamics*, 13(3), 26–40. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90028-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90028-2)
- Bass, B. M., Avolio, B. J., & Jung, D. I. (2003). *Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership*. 88(2), 207–218. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.88.2.207>
- Bass, R. (2014). *Transformational Leadership* (2nd ed). Lawrence Erlbaum, Mahwah.
- Bedanand, U., Munir, Rahat, B. and, & Yvette. (2014). Association Between Performance Measurement Systems and Organizational Effectiveness. *International Journal of Operations & Production Management*, 34(7), 853–875.
- Bedwell, W., Wildman, J. L., Bedwell, W. L., Salas, E., & Smith-jentsch, K. A. (2011). Performance Measurement at Work: A Multilevel Perspective. In *Performance Measurement at Work* (hal. 303–341).
- Biggart, N. W., & Castanias, R. P. (2001). Collateralized social relations: The social in economic calculation. *American Journal of Economics and Sociology*, 60(2), 471–500. <https://doi.org/10.1111/1536-7150.00071>
- Bititci, U. S., Mendibil, K., Nudurupati, S., Turner, T., & Garengo, P. (2004). The interplay between performance measurement, organizational culture and management styles. *Measuring Business Excellence*, 8(3), 28–41. <https://doi.org/10.1108/13683040410555591>
- Blau, P. M. (1964). *Exchnage and Power in Social Life*. Wiley.
- Boddy, C. R. (2016). Sample Size for Qualitative Research. *Qualitative market Research: An International Journal*, 19(4), 1–7.
- Bone, H. (2017). The Effect of Financial and Non-financial Performance Towards The Managerial Performances With Interpersonal Trust as a mediation Variable. *International Journal of Law and management*, 59(6), 1190–1202. <https://doi.org/https://doi.org/10.1108/IJLMA-08-2016-0072>
- Borman., & Motowidlo, S. J. (1997). Task Performance and Contextual Performance: The Meaning for Personnel Selection Research. *Journal of Computer and Systems Sciences International*, 10(2), 99–109.
- Borman, W. ., & Motowidlo, S. . (1993). Expanding the Criterion Domain to Include Elements of Contextual Performance. *Personal Organization in Selection*, 71–98.
- Bourne, Mike.Neely, Andy. Mills, John.Platt, K., & Clarkson, P. (2003). Implementing Performance Measurement. *Performance Indicators in Social Care for Older People*, 5(1), 219–252. <https://doi.org/10.4324/9781315247151-13>
- Burke, C. S., Sims, D. E., Lazzara, E. H., & Salas, E. (2007). Trust in leadership: A multi- level review and integration. *Leadership Quarterly*, 18(6), 606–632. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2007.09.006>
- Burney, L. L., Henle, C. A., & Widener, S. K. (2009). A path model examining the relations among strategic performance measurement system characteristics, organizational justice, and extra- and in-role performance. *Accounting, Organizations and Society*, 34(3–4), 305–321. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.002>

- Burney, L., & Widener, S. K. (2007). *and Managerial Behavioral Responses — Role Stress and Performance*. 19, 43–69.
- Byarwati, A. (2023). *Pemberian PMN Belum Signifikan Dibandingkan Kontribusi Kinerja BUMN*. dpr.go.id. [https://www.dpr.go.id/berita/detail/id/43954/t/Pemberian PMN Belum Signifikan Dibandingkan Kontribusi Kinerja BUMN](https://www.dpr.go.id/berita/detail/id/43954/t/Pemberian_PMN_Belum_Signifikan_Dibandingkan_Kontribusi_Kinerja BUMN)
- Campbell, Charhlotte H. Ford, Patrick Rumsey, Michael G.Pulakos, Elaine D.Borman, Walter CFelker, Daniel B.De Vera, Maria V.Riegelhaupt, B. J. (1990). Development of Multiple Job Performance Measures in a Representative Sample of Jobs. *Personnel Psychology*, 43(2), 277–300. <https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.1990.tb01559.x>
- Camps, J., & Rodriquez. (2011). Transformational leadership , learning , and employability: Effect on Performance among Fakultas Member. *Personnel Review*, 40(4), 423–442. <https://doi.org/10.1108/00483481111133327>
- Capistrano, R. C., & Weaver, A. (2017). Host-guest interactions between first-generation immigrants and their visiting relatives: social exchange, relations of care and travel. *International Journal of Culture, Tourism, and Hospitality Research*, 11(3), 406–420. <https://doi.org/10.1108/IJCTHR-11-2016-0115>
- Carless, S. A., Wearing, A. J., & Mann, L. (2000). A short measure of transformational leadership. *Journal of Business and Psychology*, 14(3), 389–405. <https://doi.org/10.1023/A:1022991115523>
- Chapman, J. . (1990). *Handbook of industrial and organizational psychology*.Psychologists Press.
- Chenhall, R. H. (2003). *Management control systems design within its organizational context : findings from contingency-based research and directions for the future*. 28, 127–168.
- Chenhall, R. H. (2005). *Integrative strategic performance measurement systems , strategic alignment of manufacturing , learning and strategic outcomes : an exploratory study*. 30, 395–422. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2004.08.001>
- Chenhall, R. H., & Langfield-Smith, K. (1998). Adoption and benefits of management accounting practices: An Australian study. *Management Accounting Research*, 9(1), 1–19. <https://doi.org/10.1006/mare.1997.0060>
- Chin, W. W., Chin, W. W., & Chin, W. W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modelling. In Marcoulides G. A. (Ed.). *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295–336.
- Chiu, H. C., & Chiang, P. H. (2019). A trickle-down effect of subordinates' felt trust. *Personnel Review*, 48(4), 957–976. <https://doi.org/10.1108/PR-01-2018-0036>
- Cho, Y. J., & Park, H. (2011). Exploring the relationships among trust, employee satisfaction, and organizational commitment. *Public Management Review*, 13(4), 551–573. <https://doi.org/10.1080/14719037.2010.525033>
- Chong, V. K., & Ferdiansah, I. (2011). The effect of trust-in-superior and truthfulness on budgetary slack: An experimental investigation. In *Advances in Management Accounting* (Vol. 19, Nomor February 2011). Emerald. [https://doi.org/10.1108/S1474-7871\(2011\)0000019009](https://doi.org/10.1108/S1474-7871(2011)0000019009)
- Clegg, CW.Wall, T. (1981). A Note on Some New Scales for Measuring Aspect of Psychological Well-being at Work. *Journal of Occupational Psychology*,

54, 221– 225.

- Cohen, A., Ben-Tura, E., & Vashdi, D. R. (2012). The relationship between social exchange variables, OCB, and performance: What happens when you consider group characteristics? *Personnel Review*, 41(6), 705–731. <https://doi.org/10.1108/00483481211263638>
- Colquitt, J. A., Scott, B. A., & Lepine, J. A. (2007). *Trust , Trustworthiness , and Trust Propensity : A Meta-Analytic Test of Their Unique Relationships With Risk Taking and Job Performance*. 92(4), 909–927. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.909>
- Cook, John Wall, T. (1980). New work attitude measures of trust, organizational commitment and personal need non-fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39–52. <https://doi.org/10.1111/j.2044-8325.1980.tb00005.x>
- Costigan, R. D., Litter, S. S., & Berman, J. J. (1998). A Multi-Dimensional Study of Trust in Organization. *Journal of Managerial Issues*, 10(3), 303–317.
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social exchange theory: An Interdisciplinary review. *Journal of Management*, 31(6), 874–900. <https://doi.org/10.1177/0149206305279602>
- Cropanzano, R., Prehar, C. A., & Chen, P. Y. (2002). Using social exchange theory to distinguish procedural from interactional justice. *Group and Organization Management*, 27(3), 324–351. <https://doi.org/10.1177/1059601102027003002>
- Cuthbert SA, M. J. (1996). The politics of trust and organisational empowerment. *Public Administration Quarterly*, 10(4), 171–188.
- Daft, T. A. (2002). *A Theory of Leadership Effectiveness*. McGraw Hill Book Company.
- Davidson, B. I. (2019). The effects of reciprocity and self-awareness on honesty in managerial reporting: Social value orientation matters. *Journal of Management Accounting Research*, 31(1), 85–103.
- Deadrick, D. L., & Gardner, D. G. (1997). *Group & Organization Management*. <https://doi.org/10.1177/1059601197223002>
- Depasquale, J. P., & Geller, E. S. (1999). Critical Success Factors for Behavior-Based Safety: A Study of Twenty Industry-wide Applications. *Journal of Safety Research*, 30(4), 237–249. [https://doi.org/10.1016/S0022-4375\(99\)00019-5](https://doi.org/10.1016/S0022-4375(99)00019-5)
- Doney, P. Cannon, J. Mullen, M. (1998). Understanding the Influence of National Culture On The Development Of TRUST. *Academy of Management Review*, 2018(1), 11802. <https://doi.org/10.5465/ambpp.2018.11802abstract>
- Drudy, C., & Tayles, M. (1995). Issues Arising From Surveys of Management Accounting Practice. *Management Accounting Research*, 6, 267–280.
- Dumond, E. J. (1994). Making Best Use of Performance Measures and Information. *International Journal of Operations & Production Management*, 14(9), 16–31.
- Eliyana, A., Ma'arif, S., & Muzakki. (2019). Job satisfaction and organizational commitment effect in the transformational leadership towards employee performance. *European Research*, 25(25), 144–150. <http://creativecommons.org/licenses/by-nc-nd/4.0/>
- Emerson, R. (1976). Social Exchange Theory. *Annular Review of Sociology*, 2(2),

335– 362.

- Evans, J. R., Ford, M. W., Masterson, S. S., & Hertz, H. S. (2012). Beyond performance excellence: Research insights from Baldrige recipient feedback. *Total Quality Management and Business Excellence*, 23(5–6), 489–506. <https://doi.org/10.1080/14783363.2012.669547>
- Ferdinand, A. (2006). *Structural Equation Model Dalam Penelitian Manajemen*. BP. UNDIP.
- Finkbeiner, M. S. M. M. N. (2015). How can performance measurement systems empower managers? An exploratory study in state-owned enterprises. *International Journal of Public Sector Management*, 28(1), 1–5.
- Fisher, J. G., Maines, L. A., Pfeffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2005). An Experimental Investigation of Employer Discretion in Employee Performance Evaluation and Compensation. *The Accounting Review*, 80(2), 563–583. <https://doi.org/https://doi.org/10.2308/accr.2005.80.2.563>
- Fitzgerald, S., & Schutte, N. S. (2010). *Increasing transformational leadership through enhancing*. 29(5), 495–505. <https://doi.org/10.1108/02621711011039240>
- Flamholtz. (1996). Effective Organizational Control: A Framwork, Applications, and Implication. *Europian Management Journal*, 14(6), 596–611.
- Foa, E. B., Foa, U. G., & Edna B. Foa, U. G. F. (2012). Handbook of Social Resource Theory. In *Handbook of Social Resource Theory: Theoretical Extensions, Empirical Insights, and Social Applications* (hal. 15–33). <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-4175-5>
- Franco-Santos, M., Lucianetti, L., & Bourne, M. (2012). Contemporary performance measurement systems: A review of their consequences and a framework for research. *Management Accounting Research*, 23(2), 79–119. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2012.04.001>
- Fuad, H. (2021). *Pengamat: Gonta Ganti Pimpinan BUMN Bikin Rakyat Skeptis*. IDX Channel. <https://www.idxchannel.com/economics/pengamat-gonta-ganti-pimpinan-bumn-bikin-rakyat-skeptis>
- Fuchs, M. (2003). *Changing employment relations and factors affecting trust and social capital within the firm*.
- Fulk, J., Brief, A. P., & Barr, S. H. (1985). Trust-in-supervisor and perceived fairness and accuracy of performance evaluations. *Journal of Business Research*, 13(4), 301–313. [https://doi.org/10.1016/0148-2963\(85\)90003-7](https://doi.org/10.1016/0148-2963(85)90003-7)
- Gerrish, E. (2016). The Impact of Performance Management on Performance in Public Organizations: A Meta-Analysis. *Public Administration Review*, 76(1), 48–66. <https://doi.org/10.1111/puar.12433>
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling Metode Alternatif dengan Partial Least Square (PLS)*.
- Ghozali, I., & Latan, H. (2015). *Partial Least Squares Konsep, Teknik, Dan Aplikasi Menggunakan Program SmartPLS 3.0 Untuk Penelitian Empiris* (Edisi 3). Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibran, M. (2021). *Tak Efisien & Buruknya Manajemen Sebabkan BUMN Merugi*. CNBCIndonesia. <https://www.cnbcindonesia.com/market/20210618104824-19-254116/tak-efisien-buruknya-manajemen-sebabkan-bumn-merugi>
- Gouldner, A. W. (1960). The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement.

- American Sociological Review*, 25(2), 161. <https://doi.org/10.2307/2092623>
- Griffin, M. A., Neal, A., & Parker, S. K. (2007). A new model of work role performance: Positive behavior in uncertain and interdependent contexts. *Academy of Management Journal*, 50(2), 327–347. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2007.24634438>
- Groen, B. A. (2018). A survey study into participation in goal setting, fairness, and goal commitment: Effects of including multiple types of fairness. *Journal of Management Accounting Research*, 30(2), 207–240.
- Guest, D. and Conway, N. (2001). *Public and Private Sector Perspectives of the Psychological Contract*. Chartered Institute of Personnel and Development.
- Hair, J. (2011). Multivariate Data Analysis: An Overview. *International Encyclopedia of Statistical Science*, 904–907.
- Hair, J. F., Sarstedt, M., Hopkins, L., & Kuppelwieser, V. G. (2014). Partial least squares structural equation modeling (PLS-SEM): An emerging tool in business research. *European Business Review*, 26(2), 106–121. <https://doi.org/10.1108/EBR-10-2013-0128>
- Hair, J., Joseph, F., & Hult, G. (2017). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications, Inc.
- Hall, M. (2008). The effect of comprehensive performance measurement systems on role clarity, psychological empowerment and managerial performance. *Accounting, Organizations and Society*, 33(2–3), 141–163. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.02.004>
- Hall, M. (2011). *Do comprehensive performance measurement systems help or hinder managers' mental model development?* 22, 68–83. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2010.10.002>
- Hamdani, T. (2022). *BPS: 27 BUMN Rugi pada 2021, Bidang Transportasi Paling Merugi*. <https://www.idntimes.com/business/economy/trio-hamdani/bps-27-bumn-rugi-pada-2021-bidang-transportasi-paling-merugi>
- Hartmann, F., Naranjo-gil, D., & Perego, P. (2010). The Effects of Leadership Styles and Use of Performance Measures on Managerial Work- Related Attitudes. *European Accounting Review*, 19(2), 275–310. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1080/09638180903384601>
- Hartmann, F., & Slapnicar, S. (2009). *Accounting , Organizations and Society How formal performance evaluation affects trust between superior and subordinate managers*. 34, 722–737. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2008.11.004>
- Haryono, S. (2017). *Metode SEM untuk penelitian manajemen dengan AMOS, Lisrel dan PLS*. Luxima Metro Media.
- Hasan, F. (2020). Metode Riset Bisnis. In *UTM Press* (Nomor October 2021).
- Hasani, A. Y., Kasim, K. N., & Basnan, N. (2019). Comprehensive performance measurement system and work performance: The moderating role of organisational culture. *International Journal of Management in Education*, 13(3), 234–255. <https://doi.org/10.1504/IJMIE.2019.100405>
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sinkovics, R. R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *Advances in International Marketing*, 20, 277–319. [https://doi.org/10.1108/S1474-7979\(2009\)0000020014](https://doi.org/10.1108/S1474-7979(2009)0000020014)
- Henseler, J., & Sarstedt, M. (2013). Goodness-of-fit indices for partial least

- squares path modeling. *Computational Statistics*, 28(2), 565–580. <https://doi.org/10.1007/s00180-012-0317-1>
- Hofstede, G. (1980). Culture and Organizations. *International Studies of Management & Organization*, 10(4), 15–41. <https://doi.org/10.1080/00208825.1980.11656300>
- Homans, G. C. (1958). Social Behavior as Exchange. *American Journal of Sociology*, 63(6), 597–606. <https://doi.org/10.1086/222355>
- Hoque, Z., & James, W. (2000). Linking Balanced Scorecard Measures to Size and Market Factors: Impact on Organizational Performance. *Journal of Management Accounting Research*, 12(1), 1–17.
- Hulland, J. (1999). Use of Partial Least Squares (PLS) In Strategic Management Research: A Review of Four recent Studies. *Strategic Management Journal*, 20(4)(April 1998), 195–204.
- Hussein, A. S. (2015). Penelitian Bisnis dan Manajemen Menggunakan Partial Least Squares dengan SmartPLS 3.0. In *Universitas Brawijaya* (Vol. 1, hal. 1–19). <https://doi.org/10.1023/A:1023202519395>
- Undang-Undang Republik Indonesia Nomor 19 Tahun 2003 Tentang Badan Usaha Milik Negara, Pub. L. No. 19, 9 (2003).
- Salinan Peraturan Menteri Badan Usaha Milik negara Nomor PER-8/MBU/08/2020, 1 (2020).
- Isnaini. (2022). “Ini Deretan Penyebab BUMN Rugi, Nomor 5 Diungkap Sendiri oleh Erick Thohir”. <https://ekbis.sindonews.com/read/808701/33/ini-deretan-penyebab-bumn-rugi-nomor-5-diungkap-sendiri-oleh-erick-thohir-1656155188>
- Ittner, C. D., Larcker, D. F., & Randal, T. (2003). Scholarly Commons Performance Implications of Strategic Performance Measurement in Financial Services Firms. *Accounting, Organizations and Society*, 28(7–8), 715–741. [https://doi.org/10.1016/S0361-3682\(03\)00033-3](https://doi.org/10.1016/S0361-3682(03)00033-3)
- Ittner, & Larcker, D. F. (1998). Innovations in Performance Measurement: Trends and Research Implications. *Journal of Management Accounting Research*, 10, 205–238.
- J. B. Barney, M. H. H. (1994). Trustworthiness As a Source of Competitive Advantage. *Strategic management Journal*, 15(I 994), 175–190.
- Jogiyanto, H. ., & Abdilah, W. (2009). *Konsep dan Aplikasi PLS (Partial Least Square) untuk Penelitian Empiris*. BPFE UGM.
- Joseph, E. E., & Winston, B. E. (2005). A correlation of servant leadership, leader trust, and organizational trust. *Leadership & Organization Development Journal*, 26(1), 6–22. <https://doi.org/10.1108/01437730510575552>
- Juliandi, A. (2018). *Pelatihan SEM-PLS Program Pascasarjana Universitas Batam (hal. Structural equation model based partial least square (SEM_PLS): Menggunakan Smart PLS)*. <https://doi.org/10.5281/zenodo.2532119>
- Jung, D. D. I., & Avolio, B. B. J. (2000). Opening the black box: An experimental investigation of the mediating effects of trust and value. *Journal of Organizational Behavior*, 21(8), 949. [http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=13620135&site=ehost-live%5Cnhttp://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1099-1379\(200012\)21:8%3C949::AID-JOB64%3E3.0.CO;2-F/abstract%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1002/1099-](http://search.ebscohost.com/login.aspx?direct=true&db=bth&AN=13620135&site=ehost-live%5Cnhttp://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/1099-1379(200012)21:8%3C949::AID-JOB64%3E3.0.CO;2-F/abstract%5Cnhttp://dx.doi.org/10.1002/1099-)

1379(200012)21:8%3C949::AID-

- Kaplan, R. S. (2010). Conceptual Foundations of the Balanced Scorecard. In *Handbooks of Management Accounting Research* (Vol. 3, hal. 1253–1269). [https://doi.org/10.1016/S1751-3243\(07\)03003-9](https://doi.org/10.1016/S1751-3243(07)03003-9)
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1992). The balanced scorecard: Measures That drive performance. *Harvard Business Review*, 71–79.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). The Balanced Scorecard: Translating Strategy Into Action. In *Harvard Business School Press Boston. Massachusetts* (Nomor 9). The President and Fellows of Harvard College.
- Kaplan, R. S., Norton, D. P., & Rugelsjoen, B. (2010). Managing Alliances with the Balanced Scorecard. *Harvard Business Review*, 88(1), 114–120.
- Kate., D., Christopher, P., Bradley, G., & Cohen, J. (2021). Managing the Auditor-Client Relationship Through Partner Rotations : The Experiences of Audit Firm Partners. In *The Experiences of Audit Firm Partners. [S.I.] : SSRN. Social Science Research Network (SSRN)* Reference: <https://doi.org/10.2139/ssrn.2983255>.This
- Keegan, D.P., Eiler, R.G. and Jones, C. . (1989). “Are your performance measures obsolete?”. In *Management Accounting* (hal. 45–50).
- Khan, H., Rehmat, M., Butt, T. H., Farooqi, S., & Asim, J. (2020). Impact of transformational leadership on work performance, burnout and social loafing: a mediation model. *Future Business Journal*, 6(1), 1–13. <https://doi.org/10.1186/s43093-020-00043-8>
- Khosravi, P., Rezvani, A., & Ashkanasy, N. M. (2020). Emotional intelligence: A preventive strategy to manage destructive influence of conflict in large scale projects. *International Journal of Project Management*, 38(1), 36–46. <https://doi.org/10.1016/j.ijproman.2019.11.001>
- Kimmel, M. J., Pruitt, D. G., Magenau, J. M., Konar-Goldband, E., & Carnevale, P. J. D. (1980). Effects of trust, aspiration, and gender on negotiation tactics. *Journal of Personality and Social Psychology*, 38(1), 9–22. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.38.1.9>
- Kistyanto, A., Rahman, M.F.W., Adhar Wisandiko, F. and Setyawati, E. E. . (2022). Cultural intelligence increase student’s innovative behavior in higher education: the mediating role of interpersonal trust. *International Journal of Educational Management*, 34(4), 419–440.
- Konovsky, M. A., & Pugh, S. D. (1994). Citizenship behavior and social exchange. *Academy of Management journal. Academy of Management*, 37(3), 656–669. <https://doi.org/10.2307/256704>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011a). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866. <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., Schaufeli, W. B., De Vet Henrica, C. W., & Van Der Beek, A. J. (2011b). Conceptual frameworks of individual work performance: A systematic review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856–866.

- <https://doi.org/10.1097/JOM.0b013e318226a763>
- Kramer, R. M. (1999). Trust and Distrust in organizations. *Annu Rev. Psychol*, 50, 569–598.
<https://pdfs.semanticscholar.org/cbe1/2668f90a38d217692c925483afdbc30ca90e.pdf%0Ahttp://www.annualreviews.org/doi/10.1146/annurev.psych.50.1.569>
- Latham, G. P., Borgogni, L., & Petitta, L. (2008). Goal setting and performance management in the public sector. *International Public Management Journal*, 11(4), 385–403. <https://doi.org/10.1080/10967490802491087>
- Latusek, D., & Olejniczak, T. (2016). Development of Trust in Low-Trust Societies. *Polish Sociological Review*, 3(Granovetter 1985), 309–325.
- Lau, C. M. (2011). *Advances in Accounting , incorporating Advances in International Accounting Non financial and financial performance measures : How do they affect employee role clarity and performance ?* 27, 286–293. <https://doi.org/10.1016/j.adiac.2011.07.001>
- Lau, C. M. (2015). The Effects of Nonfinancial Performance Measures on Role Clarity , Procedural Fairness and Managerial Performance The Effects of Nonfinancial Performance Measures on Role Clarity , Procedural Fairness and Managerial Performance. *Pacific Accounting Review*, 1–21.
- Lau, C. M., & Buckland, C. (2001). *Budgeting — the Role of Trust and Participation : A Research Note*. 37(3), 369–388.
- Lau, C. M., & Sholihin, M. (2005). *Financial and nonfinancial performance measures : How do they affect job satisfaction ?* 37, 389–413. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2005.06.002>
- Lau, C. M., & Tan, S. L. C. (2006). *The effects of procedural fairness and interpersonal trust on job tension in budgeting*. 17, 171–186. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2005.10.001>
- Lewicki, R. J., Tomlinson, E. C., & Gillespie, N. (2006). Models of interpersonal trust development: Theoretical approaches, empirical evidence, and future directions. *Journal of Management*, 32(6), 991–1022.
<https://doi.org/10.1177/0149206306294405>
- Locke, E.A.Latham, G. P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice_Hall, Inc.
- Locke, E. A. (1975). Personnel attitudes and motivation. *Annual Review of Psychology*, Vol. 26(97), 457–480.
<https://doi.org/10.1146/annurev.ps.26.020175.002325>
- Locke, Edwin A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705– 717. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.57.9.705>
- Locke, Edwin A., Saari, L. M., & Latham, G. P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*, 90(1), 125–152. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.90.1.125>
- Locke, Edwin A, & Latham, G. P. (2006). Locke et al New dir goal setting 06.pdf. *Current Directions in Psychological Science*, 15(5), 265–268.
- Maesaroh, S., Asbari, M., Hutagalung, D., & Mustofa. (2020). Pengaruh Religiusitas dan Kepemimpinan Transformasional terhadap Kinerja Guru melalui Mediasi Organizational Citizenship Behavior. *EduPsyCouns Journal*, 2(1), 276–290.
- Mahsud, R., Yukl, G., & Prussia, G. (2010). Leader empathy , ethical leadership

- , and relations-oriented behaviors as antecedents of leader-member exchange quality Antecedents of. *Journal of Managerial Psychology*, 25(6), 561–577. <https://doi.org/10.1108/02683941011056932>
- Malik, Umer, W., Javed, M., Hassan, & Taimor, S. (2017). Influence of Transformational Leadership Component on Job Satisfaction and Organizational Commitment. *Pakistan Journal of Commerce and Social Sciences*, 11(1), 147–166. <https://doi.org/10.38115/asgba.2017.14.5.153>
- Malina, M. A., & Selto, F. H. (2001). Communicating and Controlling Strategy: An Empirical Study of the Effectiveness of the Balanced Scorecard. *Journal of Management Accounting Research*, 13(1), 47–90. <https://doi.org/10.2308/jmar.2001.13.1.47>
- Marginson, D., McAulay, L., Roush, M., & van Zijl, T. (2014). Examining a positive psychological role for performance measures. *Management Accounting Research*, 25(1), 63–75. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2013.10.002>
- Martinez, V. (2005). What is the value of using PMS? Perspectives on Performance. *Perspective on Performance*, 4(2), 16–18.
- Masa'deh, R., Obeidat, B. Y., & Tarhini, A. (2016). A Jordanian empirical study of the associations among transformational leadership, transactional leadership, knowledge sharing, job performance, and firm performance: A structural equation modelling approach. *Journal of Management Development*, 35(5), 681–705. <https://doi.org/10.1108/JMD-09-2015-0134>
- Mayer, R. C., & Davis, J. H. (1999). The effect of the performance appraisal system on trust for management: A field quasi-experiment. *Journal of Applied Psychology*, 84(1), 123–136. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.84.1.123>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*, 20(3), 709–734.
- Mayer, R. C., & Gavin, M. B. (2005). Trust in management and performance: Who minds the shop while the employees watch the boss? *Academy of Management Journal*, 48(5), 874–888. <https://doi.org/10.5465/AMJ.2005.18803928>
- MC Grath, J. E. Altman, I. (1966). *Small Group Research. A Synthesis and Critique of The Field* (hal. 153–156). Rinehart and Winston.
- McCauley, D. P., & Kuhnert, K. W. (1992). A theoretical review and empirical investigation of employee trust in management. *Public Administration Quarterly*, 16(2), 265–284.
- Mowen, H. dan. (2013). *Akuntansi Manajerial*. Salemba Empat.
- Moynihan, D. P., Pandey, S. K., & Wright, B. E. (2012). Setting the table: How transformational leadership fosters performance information use. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 22(1), 143–164. <https://doi.org/10.1093/jopart/mur024>
- Nair, M. S., & Salleh, R. (2015). Linking Performance Appraisal Justice, Trust, and Employee Engagement: A Conceptual Framework. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 211, 1155–1162. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2015.11.154>
- Nasution, D. D. (2023). *Ikappi: Pangkal Harga Beras Naik karena Kinerja Bulog tak Optimal*. Replubika. <https://ekonomi.republika.co.id/berita/rpidvk502/ikappi->

pangkal-harga-beras-naik-karena-kinerja-bulog-tak-optimal

- Neely, A., Gregory, M., & Platts, K. (1995). Performance measurement system design: a literature review. *International Journal of Operations & Production Management*, 15(4), 80–116.
- Neely, A., Mills, J., Platts, K., Richards, H., Gregory, M., Bourne, M., & Kennerley, M. (2000). Performance measurement system design: Developing and testing a process-based approach. *International Journal of Operations and Production Management*, 20(10), 1119–1145. <https://doi.org/10.1108/01443570010343708>
- Nudurupati, S. S., Bititci, U. S., Kumar, V., & Chan, F. T. S. (2011). State of the art literature review on performance measurement. *Computers and Industrial Engineering*, 60(2), 279–290. <https://doi.org/10.1016/j.cie.2010.11.010>
- Pekkola, S., Saunila, M., & Rantanen, H. (2016). Performance measurement system implementation in a turbulent operating environment. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 65(7).
- Pierce, J. Porter, L. T. (1997). Employee-organization relationship: Does investment in employees pay off? *Academy of Management Journal*, 4(5), 1089–1121.
- Rafferty, A. E., & Griffin, M. A. (2004). Dimensions of transformational leadership: Conceptual and empirical extensions. *The Leadership Quarterly*, 15(3), 329–354. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2004.02.009>
- Rahman, S., Nasir, M. H., & Handayani, S. (2007). *Pengaruh sistem pengukuran kinerja terhadap kejelasan peran, pemberdayaan psikologis dan kinerja manajerial (pendekatan*. 1–35.
- Read, W. H. (1962). *Human Relations*. <https://doi.org/10.1177/001872676201500101>
- Riswan, & Dunan, H. (2019). *Desain Penelitian dan Statistik Multivariate*. CV Anugrah Utama Raharja.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2013). Organizational Behavior. In Y. Sally (Ed.), *Pearson* (15 ed.). Prentice Hall.
- Roberts, K. H., & O'Reilly, C. A. (1974). Failures in Upward Communication in Organizations: Three Possible Culprits. *Academy of Management Journal*, 17(2), 205–215. <https://doi.org/10.2307/254974>
- Rotundo, M. (2002). The relative importance of task, citizenship, and counterproductive performance to global ratings of job performance: a policy-capturing approach. *The Journal of applied psychology*, 87(1), 66–80. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.87.1.66>
- Rousseau, D. M., Sitkin, S. B., Burt, R. S., & Camerer, C. (1998). Not so different after all: A cross-discipline view of trust. *Academy of Management Review*, 23(3), 393–404. <https://doi.org/10.5465/AMR.1998.926617>
- Rudianto. (2013). *Akuntansi Manajemen: Informasi untuk Pengambilan Keputusan Strategis*. Erlangga.
- Rupp, D. E., & Cropanzano, R. (2002). The mediating effects of social exchange relationships in predicting workplace outcomes from multifoci organizational justice. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 89(1), 925–946. [https://doi.org/10.1016/S0749-5978\(02\)00036-5](https://doi.org/10.1016/S0749-5978(02)00036-5)
- Saleh, K., & Elgelal, K. (2014). *The Influences of Transformational Leaderships*

- on Employees Performance (A Study of the Economics and Business Faculty Employee at University of Muhammadiyah Malang). 1(June), 48–66.
- Savovic, S. (2017). The impact of dimensions of transformational leadership on post- acquisition performance of acquired company. *Ekonomski horizonti*, 19(2), 95–108. <https://doi.org/10.5937/ekonhor1702095s>
- Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research Methods fo Business* (7 ed.). John Wiley & Sons.
- Sholihin, M., Na'im, A., & Lau, C. M. (2004). *The Effect of multiple measures-based performance evaluation on managers' performance: the role of procedural fairness and interpersonal trust* (M. J. Epstein & J.-F. Manzoni (ed.); hal. 235–258). Elsevier. <https://researchers.mq.edu.au/en/publications/the-effect-of-multiple-measures-based-performance-evaluation-on-m>
- Sholihin, M., & Pike, R. (2009). Fairness in performance evaluation and its behavioural consequences. *Accounting and Business Research*, 39(4), 397–413. <https://doi.org/10.1080/00014788.2009.9663374>
- Siegel, Garry.Ramanauskas, H. M. (1989). *Bahavioural Accounting*.
- Sikalieh, D., Ogola, M., & Linge, T. (2017). The Influence of Intellectual Stimulation Leadership Behaviour on Employee Performance in SMEs in Kenya United States International University-Africa United States International University-Africa. *International Journal of Business and Social Science*, 8(3), 89–100.
- Simon, R. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. Prentice Hall.
- Siswatiningsih, I., Raharjo, K., & Prasetya, A. (2018). Pengaruh Kepemimpinan Transformasional dan Transaksional Terhadap Budaya Organisasi dan Kinerja Karyawan. *Jurnal Bisnis dan Manajemen*, 5(2), 146–157.
- Sitkin, S. B., & Roth, N. L. (1993). Explaining the Limited Effectiveness of Legalistic “Remedies” for Trust/Distrust. *Organization Science*, 4(3), 367–392. <https://doi.org/10.1287/orsc.4.3.367>
- Six, F. E. (2007). Building interpersonal trust within organizations: a relational signalling perspective. *Journal of Management and Government*, 11(3), 285–309. <https://link.springer.com/article/10.1007/s10997-007-9030-9>
- Sonnentag, S., & Frese, M. (2002). Performance Concepts and Performance Theory. In *Psychological Management of Individual Performance*. <https://doi.org/10.1002/0470013419.ch1>
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving Up Control without Losing Control Trust and its Substitutes ' Effects on Managers ' Involving Employees in Decision ... *Group & Organization management*, 24, 155–187. <https://doi.org/10.1177/1059601199242003>
- Srimai, S., Radford, J., & Wright, C. (2011). Evolutionary paths of performance measurement: An overview of its recent development. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 60(7), 662–687. <https://doi.org/10.1108/17410401111167771>
- Strutton, D., Toma, A., & Pelton, L. E. (1993). Relationship between Psychological Climate and Trust between Salespersons and Their Managers in Sales Organizations. *Psychological Reports*, 72(3), 931–939. <https://doi.org/10.2466/pr0.1993.72.3.931>

- Sundstrom, E., De Meuse, K. P., & Futrell, D. (1990). Work teams: Applications and effectiveness. *American Psychologist*, 45(2), 120–133. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.45.2.120>
- Sungu, L. J., Weng, Q. (Derek), & Kitule, J. A. (2019). When organizational support yields both performance and satisfaction: The role of performance ability in the lens of social exchange theory. *Personnel Review*, 48(6), 1410–1428. <https://doi.org/10.1108/PR-10-2018-0402>
- Susiana, S. (2018). *Comprehensive performance measurement system , procedural fairness and managerial performance*. 12(4), 117–126.
- Takeuchi, R., Lepak, D. P., Wang, H., & Takeuchi, K. (2007). An Empirical Examination of the Mechanisms Mediating Between High-Performance Work Systems and the Performance of Japanese Organizations. *Journal of Applied Psychology*, 92(4), 1069–1083. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.92.4.1069>
- Tannenbaum, S.I.Beard, R.L. Salas, E. (1992). Team Building and Its Influence on Team Effectiveness: An Examination of Conceptual and Empirical Developments. *in Advances in Psychology*, 82, 117–153. <https://doi.org/10.1029/94EO02017>
- Taylor, J. B. (2009). The Financial Crisi And The Policy Responses An Empirical Analysis Of What Went Wrong. *National Bureau of Economic Reserach*, 14631, 1– 30.
- Tsen, M. K., Gu, M., Tan, C. M., & Goh, S. K. (2022). Does flexible work arrangements decrease or increase turnover intention? A comparison between the social exchange theory and border theory. *International Journal of Sociology and Social Policy*, 42(11–12), 962–983.
- Tzafrir, S. S., & Dolan, S. L. (2004). Trust me: A scale for measuring manager-employee trust. *Management Research*, 2(2), 115–132. <https://doi.org/10.1108/15365430480000505>
- Ukko, J. Ä., Tenhunen, J., & Rantanen, H. (2007). *Performance measurement impacts on management and leadership : Perspectives of management and employees*. 110, 39–51. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2007.02.008>
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., & Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526–535. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.526>
- Verbeeten, F. H. M., & Boons, A. N. A. M. (2009). Strategic priorities, performance measures and performance: an empirical analysis in Dutch firms. *European Management Journal*, 27(2), 113–128. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.08.001>
- Waterhouse, J. H., & Tiessen, P. (1978). A contingency framework for management accounting systems research. *Accounting, Organizations and Society*, 3(1), 65–76. [https://doi.org/10.1016/0361-3682\(78\)90007-7](https://doi.org/10.1016/0361-3682(78)90007-7)
- Wayne, P. R., & Faules, D. F. (2006). *Komunikasi Organisasi, Strategi Meningkatkan Kinerja Perusahaan*. PT. Remaja Rosdakarya.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40(1), 82–111. <https://doi.org/10.2307/257021>

- Westhuizen, J. P. (2014). *Leadership practices of first and second generation family business owners and the correlation with business performance*. Vaal Triangle.
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513–530. <https://doi.org/10.2307/259292>
- Widener. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7–8), 757–788. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2007.01.001>
- Woodman, R. W., & Sherwood, J. J. (1980). The role of team development in organizational effectiveness: A critical review. *Psychological Bulletin*, 88(1), 166–186. <https://doi.org/10.1037/0033-2909.88.1.166>
- Wouters, M. (2009). A developmental approach to performance measures-Results from a longitudinal case study. *European Management Journal*, 27(1), 64–78. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2008.06.006>
- Yang, J., & Mossholder, K. W. (2010). Examining the effects of trust in leaders: A bases- and-foci approach. *Leadership Quarterly*, 21(1), 50–63. <https://doi.org/10.1016/j.leaqua.2009.10.004>
- Young, L., & Daniel, K. (2003). Affectual trust in the workplace. *International Journal of Human Resource Management*, 14(1), 139–155. <https://doi.org/10.1080/09585190210158565>
- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 251–289. <https://doi.org/10.1177/014920638901500207>
- Yuliansyah, Y., & Khan, A. A. (2015). Strategic Performance Measurement System: A Service Sector and Lower Level Employees Empirical. *Corporate Ownership & Control*, 12(3), 304–316.
- Yuliansyah, Y., & Khan, A. A. (2017). A revisit of the participative budgeting and employees' self-efficacy interrelationship—empirical evidence from Indonesia's public sector. *International Review of Public Administration*, 22(3), 213–230. <https://doi.org/10.1080/12294659.2017.1325584>
- Zahoor, A., & Sahaf, M. A. (2018). Investigating causal linkages in the balanced scorecard: an Indian perspective. *International Journal of Bank Marketing*, 36(1), 184–207. <https://doi.org/10.1108/IJBM-09-2016-0128>
- Zhao, X., Lynch, J. G., & Chen, Q. (2010). Reconsidering Baron and Kenny: Myths and truths about mediation analysis. *Journal of Consumer Research*, 37(2), 197–206. <https://doi.org/10.1086/651257>