

## **BAB II**

### **TINJAUAN PUSTAKA**

#### **A. Rerangka Teori dan Penurunan Hipotesis**

##### 1. Teori Penetapan Tujuan (*Goal Setting Theory*)

Teori penetapan tujuan merupakan proses kognitif penetapan tujuan dan merupakan determinan perilaku Basri (2013). Konsep teori ini pertama kali dikemukakan oleh Dr. Edwin Locke (1960) yaitu menunjukkan adanya keterkaitan antara tujuan dan kinerja seseorang terhadap tugas. Teori ini menjelaskan bahwa ketidakjelasan tujuan dapat menjadi sumber bagi para bawahan. Sebaliknya, penggunaan ukuran kinerja finansial dan non finansial dapat membuat penetapan tujuan menjadi spesifik sehingga dapat memberikan petunjuk yang jelas bagi para bawahan. Oleh karena itu, penggunaan ukuran kinerja dapat mempengaruhi keadilan prosedural, kejelasan peran, dan kinerja manajerial.

##### 2. Teori Kontinjensi

Teori kontinjensi dapat digunakan untuk menganalisis sistem akuntansi manajemen agar dapat menghasilkan informasi yang dapat digunakan dalam penetapan tujuan (Outley, 1999 dalam Rahman dkk., 2007). Suatu sistem yang digunakan akan berbeda-beda pada masing-masing organisasi yang dapat dipengaruhi oleh faktor organisatoris dan situasional. Oleh karena itu, sistem pengukuran kinerja yang diadopsi oleh organisasi harus disesuaikan dengan perilaku individu organisasi agar dapat diterapkan secara efektif.

### 3. Sistem Pengukuran Kinerja

Sistem pengukuran kinerja merupakan sebuah mekanisme untuk mengalokasikan tanggung jawab dan hak keputusan, target yang ditetapkan kinerja, dan penghargaan atas pencapaian target (Otley, 1999). Suatu sistem pengukuran kinerja dapat memberikan berbagai macam informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan (Budiman, 2011). Informasi tersebut memberikan kemampuan kepada para manajer untuk memprediksi kondisi organisasi sehingga dapat menghasilkan keputusan yang efektif dan efisien. Menurut Basri (2013) sistem pengukuran kinerja dengan ukuran yang beragam dapat memotivasi dan mendorong perbaikan dalam berbagai bidang organisasi. *Balanced Scorecard* merupakan salah satu ukuran kinerja yang komprehensif dengan menyediakan berbagai macam ukuran kinerja bisnis (Malina dan Selto, 2001).

### 4. Keadilan Prosedural

Kurangnya kriteria keadilan yang independen merupakan kesulitan yang mendasar dalam membangun suatu keadilan (Rawls, 1971 dalam Basri, 2013). Menurut Lind dan Tyler (1988) membuat konsep keadilan prosedural sebagai pertimbangan mengenai bagaimana keadilan norma-norma sosial yang disepakati dengan bagaimana keputusan dibuat serta bagaimana orang diperlakukan oleh pihak yang memiliki otoritas. Leventhal (1980) berpendapat bahwa keadilan prosedural merupakan yang penting dari keadilan yang bukan hanya dalam konteks hukum, tetapi hampir dalam semua keputusan alokasi. Suatu keadilan prosedural harus didasarkan pada kesetaraan prosedur. Keadilan

prosedural mengacu pada penilaian individu tentang keadilan suatu cara atau peraturan dalam organisasi. Keadilan prosedural akan terjadi ketika prosedur atau peraturan yang diterapkan organisasi tidak memihak. Suatu perbuatan dapat dikatakan adil apabila telah didasarkan pada perjanjian yang telah disepakati.

#### 5. Kejelasan Peran

Kejelasan peran mengacu pada kejelasan tugas atau tanggungjawab untuk setiap posisi atau jabatan dalam struktur organisasi (Rizzo dkk., 1970). Ketika kejelasan peran rendah, maka manajer tidak tahu apa yang diharapkan oleh organisasi pada mereka. Individu dengan kejelasan peran yang rendah akan cenderung untuk meniru perilaku hasil percobaan untuk memecahkan masalah. Hal tersebut dilatarbelakangi oleh karakteristik individu yang cenderung menghindari sumber tekanan (*stress*) daripada menghadapi sumber tekanan. Konflik peran adalah dua atau lebih tuntutan yang dihadapi individu secara simultan, di mana pemenuhan yang satu menghalangi pemenuhan yang lainnya (Gibson dkk., 1995). Hal tersebut sesuai dengan Kahn dkk., (1964) yang menyatakan bahwa konflik peran sebagai dua atau lebih tuntutan yang datang bersamaan sehingga salah satu tuntutan tersebut akan menyulitkan pemenuhan tuntutan yang lainnya. Kreitner dan Kinicki (2001) menyatakan bahwa ketika individu merasakan adanya tuntutan yang saling bertentangan dari orang-orang di sekitar, maka individu tersebut sedang mengalami konflik peran. Sehingga dapat dikatakan bahwa konflik peran merupakan pertentangan serangkaian tuntutan atau harapan yang disampaikan oleh anggota-anggota perangkat

peranan (role set) di mana pemenuhan satu tuntutan akan menghalangi pemenuhan tuntutan yang lainnya.

#### 6. Kinerja Manajerial

Kinerja manajerial merupakan kinerja para individu dalam kegiatan-kegiatan manajerial (Hernawan dkk., 2014). Kinerja manajerial para individu dapat diukur dengan menggunakan delapan indikator yaitu indikator perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pemilihan staff, negosiasi, dan perwakilan (Mahoney dkk., 1963). Sebuah sistem pengukuran kinerja diharapkan dapat mempengaruhi kinerja manajerial, dalam hal ini adalah kinerja manajer. Oleh karena itu, seseorang yang berada pada posisi manajerial diharapkan akan mampu menghasilkan kinerja manajerial yang tinggi (Rahman, 2007). Menurut Mahoney (1963) dalam Dzillan (2010) yang dimaksud dengan kinerja manajerial merupakan kinerja para individu anggota organisasi dalam kegiatan manajerial, seperti perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, pengawasan, pengaturan staff, negosiasi dan perwakilan.

### **B. Penelitian Terdahulu dan Penurunan Hipotesis**

#### 1. Pengaruh Pengukuran Kinerja Non Finansial terhadap Keadilan Prosedural

Keadilan prosedural dalam hal kinerja mengacu pada keadilan yang dirasakan oleh setiap aspek organisasi dan prosedur yang digunakan oleh atasan dalam mengevaluasi kinerja bawahannya (McFarlin dan Sweeney, 1992). Setiap ukuran kinerja yang tertera dalam sistem pengukuran kinerja menjadi target yang harus dicapai oleh bawahan. Dalam proses evaluasi kinerja

bawahan akan merasa diperlakukan secara adil apabila mereka dihargai dengan imbal balik atas target yang telah mereka capai. Sebaliknya, bawahan akan merasa diperlakukan secara tidak adil ketika mereka telah mencapai target yang telah ditentukan akan tetapi hal tersebut tidak dihargai oleh atasan mereka.

Penelitian Lau dan Solihin (2005) menemukan bukti bahwa terdapat hubungan antara pengukuran kinerja keuangan dan non keuangan dengan keadilan dalam evaluasi kinerja. Basri (2013) menyatakan bahwa sistem pengukuran kinerja BSC berhubungan positif dengan keadilan prosedural. Ketika penggunaan sistem pengukuran kinerja semakin tinggi digunakan oleh organisasi, maka para manajer akan merasa diperlakukan secara adil. Oleh karena itu, tingkat keadilan prosedural yang dirasakan oleh para manajer akan meningkat. Menurut Gizzo (1970) Jika seorang karyawan tidak tahu apa wewenang apa yang dia miliki untuk mengambil sebuah keputusan agar yang diharapkan itu tercapai dan bagaimana dia akan dinilai, dia akan ragu untuk mengambil keputusan dan harus bergantung pada pendekatan *trial and error* dalam memenuhi harapan. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis:

H<sub>1</sub> : Pengukuran kinerja non finansial berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural.

## 2. Pengaruh Pengukuran Kinerja Non Finansial terhadap Kejelasan Peran

Sistem pengukuran kinerja merupakan faktor yang sangat dipertimbangkan dalam penyusunan persyaratan mengenai tingkah laku (Lau, 2015). Sumber dari adanya ambiguitas adalah tidak diketahuinya bagaimana cara seorang individu dievaluasi dan ketidakpastian tentang cara atasan dalam mengevaluasi bawahannya. Fitur utama dari pengukuran kinerja non finansial adalah bahwa jenis pengukuran tersebut menggunakan lambang non finansial, sehingga diekspresikan dalam bentuk satuan non moneter.

Pengukuran kinerja non finansial memiliki pengaruh yang signifikan terhadap kejelasan peran. Pernyataan tersebut disebabkan oleh beberapa alasan. Pertama, tugas manajer tingkat unit bisnis sebagian besar adalah non-finansial. Kedua, pengukuran kinerja non finansial dapat lebih mewakili dan menggambarkan tindakan manajer. Oleh karena itu, pengukuran kinerja berbasis non finansial akan lebih mudah dipahami oleh para manajer. Akibatnya, hal tersebut dapat meningkatkan kejelasan peran dari manajer.

Hasil penelitian Rahman dkk., (2007) menunjukkan bahwa sistem pengukuran kinerja tidak dapat meningkatkan kejelasan peran individu. Hasil penelitian tersebut bertolak belakang dengan penelitian Lau (2015). Dalam penelitiannya, Lau berhasil menemukan bukti bahwa pengukuran kinerja non finansial berpengaruh positif terhadap kejelasan peran. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis:

H<sub>2</sub> : Pengukuran kinerja non finansial berpengaruh positif terhadap kejelasan peran.

### 3. Pengaruh Pengukuran Kinerja Non Finansial terhadap Kinerja Manajerial

Sistem pengukuran kinerja adalah suatu mekanisme untuk mengalokasikan tanggung jawab dan hak keputusan, target yang ditetapkan kinerja, dan penghargaan atas pencapaian target (Otley, 1999). Penelitian Malino dan Selto (2001) menunjukkan bahwa *Balance Scorecard* (BSC) adalah ukuran yang komprehensif dalam menentukan ukuran keseluruhan bisnis.

H<sub>3</sub> : Pengukuran Kinerja Non Finansial berpengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial

### 4. Pengaruh Keadilan Prosedural terhadap Kinerja Manajerial

Individu didalam organisasi akan lebih menyukai prosedur yang adil dari pada yang tidak adil. Alasannya adalah suatu prosedur yang adil dapat memungkinkan mereka untuk mencapai hasil yang mereka inginkan seperti adanya pemberian gaji yang lebih baik (Lau, 2015). Selain itu, dalam prediksi nilai kelompok, setiap individu akan menilai hubungan mereka dengan kelompok sosialnya. Mereka akan menilai hubungan tersebut tidak hanya sekedar untuk tujuan ekonomi, akan tetapi juga untuk alasan sosial dan psikologis. Sebuah prosedur yang adil dapat membuat anggota kelompok merasa diterima, dihormati, dan dihargai. Dengan demikian, perlakuan tersebut dapat mendorong munculnya kinerja dengan tingkat yang lebih tinggi.

Penelitian Basri (2013) menunjukkan bahwa keadilan prosedural tidak berpengaruh secara langsung terhadap kinerja manajerial. Hasil yang berbeda ditunjukkan pada penelitian Lau (2015) yang menunjukkan bahwa keadilan

prosedural berhubungan positif dengan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis:

H<sub>4</sub> : Keadilan prosedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.

#### 5. Pengaruh Kejelasan Peran terhadap Kinerja Manajerial

Teori penetapan tujuan menjelaskan tentang pentingnya kejelasan dari kriteria kinerja. Manajer yang menghadapi ketidakjelasan peran akan melakukan pekerjaannya secara tidak efektif dan efisien. Sehingga, kinerja yang dihasilkan akan rendah. Mereka akan mempercayakan dirinya pada pendekatan *trial and error* untuk memastikan apa yang diharapkan organisasi pada mereka (Lau, 2015). Dengan adanya kejelasan peran, manajer akan mengetahui tujuan pekerjaan mereka, dapat membuat perencanaan dan strategi sehubungan dengan pekerjaan. Dengan demikian, mereka akan dapat mengalokasikan perhatian, usaha, dan waktu mereka pada sesuatu yang tepat sehingga tidak menghasilkan kinerja yang sia-sia.

Rahman (2007) menyatakan bahwa kejelasan peran berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian Hall (2008) dan Lau (2015) menunjukkan bahwa kejelasan peran berhubungan positif dengan kinerja. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis:

H<sub>5</sub> : Kejelasan peran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial.



6. Pengaruh Pengukuran Kinerja Non Finansial terhadap Kinerja Manajerial melalui Keadilan Prosedural

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa: (1) pengukuran kinerja non finansial berpengaruh positif terhadap keadilan prosedural; (2) keadilan procedural berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian Rahman dkk., (2007) dan penelitian Lau (2015) menunjukkan bahwa keadilan prosedural mampu memediasi hubungan antara pengukuran kinerja non financial dan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis:

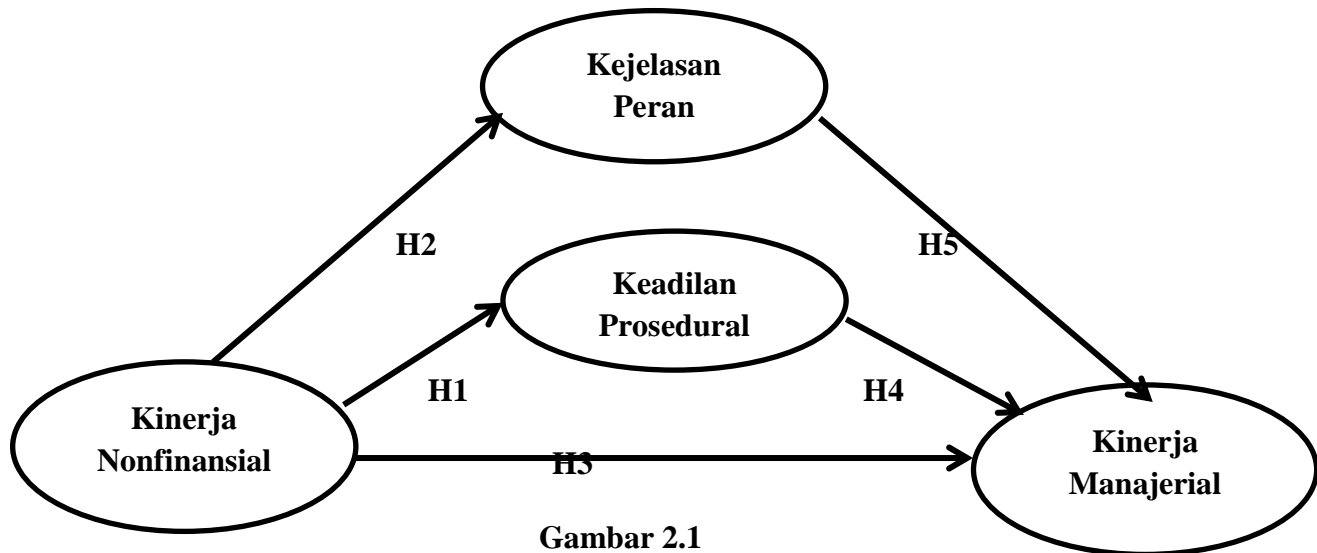
H<sub>6</sub> : Keadilan prosedural memediasi hubungan pengukuran kinerja non finansial dengan kinerja manajerial.

7. Pengaruh Pengukuran Kinerja Non Finansial terhadap Kinerja Manajerial melalui Kejelasan Peran

Berdasarkan penjelasan diatas, dapat diketahui bahwa: (1) pengukuran kinerja non finansial berpengaruh positif terhadap kejelasan peran; (2) kejelasan peran berpengaruh positif terhadap kinerja manajerial. Hasil penelitian Rahman dkk., (2007) dan penelitian Lau (2015) menunjukkan bahwa kejelasan peran mampu memediasi hubungan antara pengukuran kinerja non financial dan kinerja manajerial. Berdasarkan penjelasan di atas, maka dapat ditarik hipotesis:

H<sub>7</sub> : Kejelasan peran memediasi hubungan pengukuran kinerja non finansial dengan kinerja manajerial.

### C. Model Penelitian



Gambar 2.1  
Model Penelitian

**H6 : Keadilan prosedural memediasi hubungan pengukuran kinerja non finansial dengan kinerja manajerial.**

**H7 : Kejelasan peran memediasi hubungan pengukuran kinerja non finansial dengan kinerja manajerial.**