

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Keadilan organisasi mengacu pada persepsi karyawan tentang hal yang dianggap adil atau tidak adil pada lingkungan kerja mereka (Omar, 2006:208). Dalam beberapa literatur, keadilan organisasi terbagi menjadi tiga dimensi yaitu keadilan distributif, prosedural, dan interaksional. Setiap dimensi dari keadilan organisasi memiliki fokus tersendiri. Keadilan distributif merupakan keadilan yang lebih mengacu pada apa yang diterima karyawan dari organisasi, sedangkan keadilan prosedural lebih mengacu pada bagaimana penerapan prosedur di dalam suatu organisasi dan yang terakhir keadilan interaksional lebih mengacu tentang tingkat kesopanan, rasa hormat dan martabat yang dilakukan oleh atasan dan bagaimana penjelasan yang diberikan oleh atasan.

Keadilan organisasi adalah salah satu hal penting yang harus diberlakukan dalam perusahaan karena keadilan dalam organisasi mempengaruhi perilaku karyawan yang nantinya akan mempengaruhi kinerja dari perusahaan. Atasan yang memperlakukan karyawan secara tidak adil dalam perusahaan, bisa mengakibatkan turunnya kepuasan kerja dan kinerja karyawan, menciptakan persepsi buruk pada perusahaan dan membahayakan kesehatan mental karyawan (Cohen-Charash dan Spector, 2001:288). Dengan turunnya kepuasan kerja dan kinerja serta munculnya

persepsi buruk pada perusahaan bisa mengakibatkan munculnya perilaku negatif dari karyawan dalam lingkungan kerja. Salah satu perilaku negatif yang muncul yaitu terciptanya senjangan anggaran.

Klein, Beuren dan Vesco (2019) melakukan penelitian empiris tentang persepsi keadilan organisasi yang dipengaruhi sistem pengendalian manajemen. Penelitian tersebut menguji pengaruh empat karakteristik sistem pengendalian manajemen yaitu partisipasi penetapan tujuan, penerapan prinsip pengendalian, penggunaan beberapa indikator kinerja non-keuangan dan kualitas umpan balik terhadap *budgetary slack* melalui persepsi keadilan organisasi.

Sistem pengendalian manajemen memiliki peran yang besar atas persepsi keadilan manajer. Sistem pengendalian manajemen berhubungan dengan keadilan distributif karena berhubungan dalam hal *reward* yang diterima manajer. Distribusi sumber daya yang digunakan untuk mencapai tujuan akan mempengaruhi hasil kinerja manajer yang nantinya bisa mempengaruhi *reward* yang diterima manajer. Distribusi sumber daya dianggap adil ketika manajer mengambil peranan dalam penentuan alokasi dan distribusinya. Selain keadilan distributif, sistem pengendalian manajemen juga berhubungan dengan keadilan prosedural. Dalam sistem pengendalian manajemen terdapat prosedur-prosedur bagaimana penetapan tujuan, kinerja diukur, dan imbalan diberikan. Prosedur penetapan tujuan akan dianggap adil jika manajer memiliki partisipasi dalam penetapannya, prosedur bagaimana kinerja diukur akan dirasa adil bagi manajer ketika hal

yang diukur merupakan hal yang mereka kendalikan / dibawah kekuasaan mereka dan evaluasi menggunakan kriteria ganda (keuangan dan non-keuangan) sedangkan untuk prosedur imbalan diberikan akan dianggap adil jika setara dengan upaya yang dilakukan manajer.

Dimensi keadilan terakhir yang berhubungan dengan sistem pengendalian manajemen yaitu interaksional. Dalam melaksanakan tugasnya manajer seringkali melakukan interaksi dengan atasan maupun bawahan untuk bernegosiasi tentang target anggaran, diskusi kinerja akhir tahun dan imbalan, hal ini lah yang merupakan bagian dari keadilan interaksional. Secara umum hasil studi penelitian menunjukkan bahwa persepsi keadilan organisasi bisa mempengaruhi berbagai macam sikap dan perilaku organisasi (Colquitt *et.al*, 2001:435). Hal itu menunjukkan bahwa cara manajer mempersepsikan sistem pengendalian manajemen akan mempengaruhi bagaimana manajer bersikap dan berperilaku di dalam perusahaan. Maka dari itu ketika karakteristik sistem pengendalian manajemen dianggap tidak adil maka akan membuat manajer berperilaku merugikan organisasi (*budgetary slack*).

Setiap karakteristik sistem pengendalian manajemen memiliki proses sendiri agar dapat dipersepsikan adil. Partisipasi penetapan tujuan akan dipersepsikan adil ketika dalam proses penetapan tujuan, manajer mengambil bagian sehingga bisa memberikan pendapat atas tujuan yang ditetapkan dan alokasi sumber daya untuk mencapai tujuan. Penerapan prinsip pengendalian akan dipersepsikan adil ketika pada penetapan tujuan

dan evaluasi, atasan hanya mencakup hal yang dikendalikan oleh manajer. Kualitas umpan balik akan dipersepsikan adil dari segi prosedur ketika konsisten dan akurat sedangkan dari segi personal akan dipersepsikan adil ketika terdapat keterbukaan informasi antara manajer dengan atasan dan umpan balik menciptakan perasaan dimana orang merasa dihargai dan dihormati. Penggunaan ukuran kinerja non-keuangan akan dipersepsikan adil ketika dalam evaluasi, atasan menggunakan ukuran kinerja ganda (keuangan dan non-keuangan) dengan tujuan keakuratan informasi.

Hasil penelitian Klein, Beuren dan Vesco (2019) menyatakan bahwa tidak ada karakteristik sistem pengendalian manajemen yang mampu mengurangi senjangan anggaran. Tidak adanya karakteristik sistem pengendalian manajemen yang terbukti berpengaruh terhadap senjangan anggaran, menunjukkan bahwa masih banyak terdapat insignifikansi hasil penelitian yang membuat semua hipotesis belum terkonfirmasi. Dalam batasan penelitian sebelumnya, juga ditegaskan bahwa ada faktor lain yang belum bisa dibuktikan sehingga ada kemungkinan bisa berkontribusi pada pengurangan perilaku tidak etis.

Penelitian Klein, Beuren dan Vesco (2019) menjelaskan senjangan anggaran dari sisi peran sistem pengendalian manajemen yang membentuk persepsi keadilan organisasi dan menggerakkan sikap dan perilaku individu. Sedangkan beberapa penelitian terdahulu, meneliti dimensi-dimensi sistem pengendalian manajemen secara terpisah dan menguji efeknya terhadap

senjangan anggaran. Beberapa penelitian terdahulu menyatakan bahwa beberapa dimensi sistem pengendalian manajemen mampu mengurangi terjadinya senjangan anggaran. Seperti penelitian oleh Sudirman, Erwin dan Ernawaty (2018) menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran memiliki efek negatif pada senjangan anggaran, dimana ketika manajer berpartisipasi dalam penyusunan anggaran maka akan memperkecil terjadinya senjangan anggaran. Hasil penelitian ini berbeda dengan penelitian Klein, Beuren dan Vesco (2019) yang menyatakan bahwa partisipasi dalam penyusunan anggaran tidak bisa mengurangi terjadinya senjangan anggaran. Penelitian tentang dimensi sistem pengendalian manajemen lainnya yaitu tentang prinsip pengendalian dilakukan oleh Burkert, Fischer dan Schaffer (2011) menyatakan bahwa ketika prinsip pengendalian tidak diterapkan maka manajer merasa kurang jelasnya ekspektasi peran yang diberikan, ketidakjelasan ini akan berujung pada turunnya kinerja pekerjaan manajer. Turunnya kinerja manajer akan memicu manajer membuat target kinerjanya lebih rendah dari biasanya sehingga hal ini bisa memicu terjadinya senjangan anggaran. Perbedaan hasil penelitian juga terdapat pada dimensi ini dimana penelitian Klein, Beuren dan Vesco (2019) menyatakan bahwa penerapan prinsip pengendalian tidak bisa mengurangi terjadinya senjangan anggaran.

Penelitian tentang dimensi sistem pengendalian manajemen yang selanjutnya dilakukan oleh Yuliansyah dan Razimi (2015). Penelitian ini menyatakan bahwa pengukuran kinerja secara non-finansial akan

meningkatkan performa manajer. Performa manajer yang tinggi akan membuat manajer cenderung berusaha menetapkan target kinerja secara maksimal dibandingkan menetapkan target kinerja yang mudah dicapai. Hasil untuk penelitian tentang penggunaan ukuran kinerja non-finansial juga berbeda dengan hasil penelitian Klein, Beuren dan Vesco (2019) yang menyatakan penggunaan ukuran kinerja non-finansial tidak bisa mengurangi terjadinya senjangan anggaran. Penelitian yang terakhir tentang efek dari umpan balik pada senjangan anggaran juga telah dilakukan oleh Rahmawati dan Supriyadi (2020). Penelitian ini menyatakan bahwa umpan balik positif akan cenderung mengurangi terjadinya senjangan anggaran dibandingkan umpan balik negatif. Hasil untuk penelitian tentang kualitas umpan balik juga berbeda dengan hasil penelitian Klein, Beuren dan Vesco (2019) yang menyatakan pemberian umpan balik yang berkualitas tidak bisa mengurangi terjadinya senjangan anggaran. Perbedaan hasil penelitian oleh Klein, Beuren dan Vesco (2019) dengan beberapa penelitian lain yang membahas pengaruh dimensi sistem pengendalian manajemen terhadap senjangan anggaran menjadi dasar peneliti ingin melakukan replikasi penelitian yang dilakukan oleh Klein, Beuren dan Vesco (2019) dengan menambahkan variabel moderasi pada hubungan antara kualitas umpan balik dan keadilan interaksional. Variabel moderasi yang akan ditambahkan yaitu gaya kepemimpinan transformasional.

Penelitian tentang hubungan antara gaya kepemimpinan transformasional dengan keadilan organisasi telah dilakukan Thompson, G.,

Buch , Thompson, P.-M. M., & Glas (2021). Pada penelitiannya dinyatakan bahwa terdapat hubungan signifikan dan positif antara kriteria pemimpin transformasional, keadilan interaksional, dan komitmen organisasi. Penelitian ini menjelaskan bahwa keadilan interaksional merupakan alasan bawahan merasa berkewajiban untuk menghargai organisasi lewat peningkatan komitmen organisasi. Gaya kepemimpinan transformasional akan memperkuat hubungan antara kualitas umpan balik dan keadilan interaksional sehingga bisa memoderasi hubungan antara kualitas umpan balik dan keadilan interaksional.

Kualitas umpan balik akan mempengaruhi keadilan interaksional karena umpan balik akan mendorong komunikasi antara manajer dan atasan. Adanya kualitas umpan balik membuat penerima umpan balik merasa bahwa dia dihargai dan dihormati dalam organisasi. Proses seseorang bisa merasa dihormati dan dihargai ini merupakan salah satu komponen keadilan interaksional yaitu keadilan interpersonal. Gaya kepemimpinan transformasional berhubungan dengan kualitas umpan balik. Salah satu komponen pemimpin transformasional yaitu mempertimbangkan individu. Mempertimbangkan individu memiliki artian bahwa pemimpin memperhatikan bawahan, melakukan pendampingan, memberi wawasan dan pemimpin cenderung mendorong komunikasi secara dua arah. Proses pendampingan dan komunikasi secara dua arah juga merupakan komponen dari keadilan interaksional yaitu keadilan interpersonal. Kualitas umpan balik yang sudah diterapkan dengan baik akan diperkuat ketika memiliki

pemimpin transformasional karena umpan balik yang hanya sebatas dikomunikasikan saja tidak akan cukup, harus ada dorongan, wawasan dan motivasi dari pemimpin dalam menanggapi umpan balik. Dengan adanya motivasi, dorongan, dan wawasan tambahan dalam menanggapi umpan balik, persepsi keadilan interaksional atas sistem pengendalian manajemen juga akan meningkat.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang dijelaskan diatas, rumusan masalah yang akan diteliti adalah sebagai berikut :

1. Apakah karakteristik sistem pengendalian manajemen akan meningkatkan persepsi keadilan organisasi pada sistem pengendalian manajemen ?
2. Apakah kualitas umpan balik yang diperkuat dengan gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan persepsi keadilan interaksional ?
3. Apakah keadilan organisasi yang dirasakan dalam sistem pengendalian manajemen mengurangi kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran melalui meningkatnya komitmen organisasi ?
4. Apakah keadilan organisasi yang dirasakan dalam sistem pengendalian manajemen mengurangi kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran melalui meningkatnya kepercayaan pada atasan ?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah diatas, tujuan dari penelitian ini yaitu:

1. Untuk mengetahui apakah karakteristik sistem pengendalian manajemen meningkatkan persepsi keadilan organisasi pada sistem pengendalian manajemen.
2. Untuk mengetahui apakah kualitas umpan balik yang diperkuat dengan gaya kepemimpinan transformasional akan meningkatkan persepsi keadilan interaksional.
3. Untuk mengetahui apakah keadilan organisasi yang dirasakan dalam sistem pengendalian manajemen akan mengurangi kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran melalui meningkatnya komitmen organisasi.
4. Untuk mengetahui apakah keadilan organisasi yang dirasakan dalam sistem pengendalian manajemen akan mengurangi kecenderungan untuk menciptakan senjangan anggaran melalui meningkatnya kepercayaan pada atasan.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil dari penelitian ini diharapkan bisa memberi manfaat sebagai berikut :

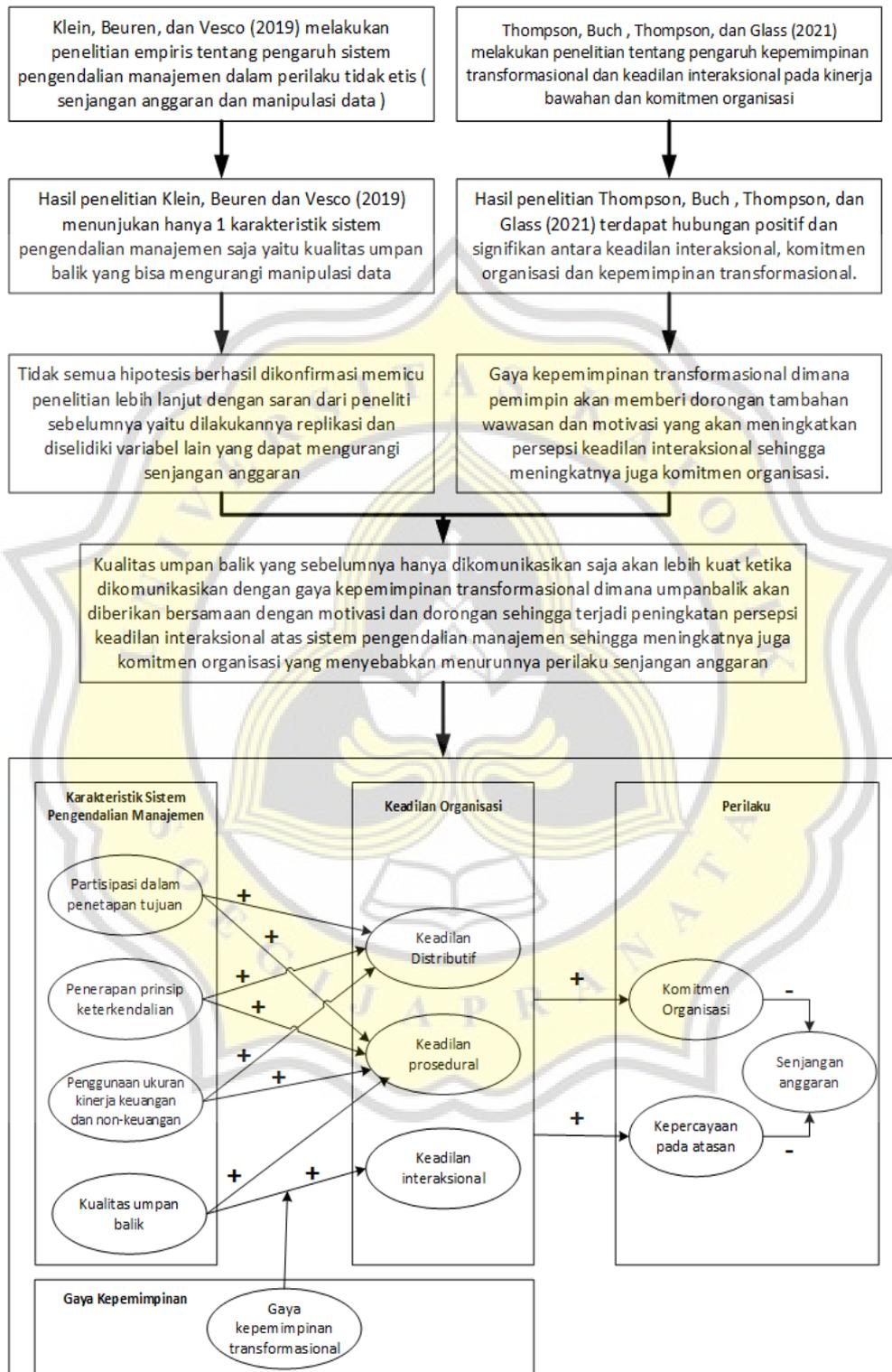
1. Kontribusi teoritis

Hasil penelitian ini dapat dijelaskan dengan penelitian teoritis Langevin dan Mendoza (2012) yang menyatakan bahwa ketika sistem pengendalian manajemen dianggap tak adil maka dapat menyebabkan manajer berperilaku dengan cara merugikan organisasi.

2. Kontribusi praktis

Hasil penelitian ini dapat dijadikan referensi bagi perusahaan dalam meminimalisasi terjadinya selisih anggaran lewat mempersepsikan sistem pengendalian manajemen secara adil. Sistem pengendalian manajemen akan dipersepsikan adil ketika terdapat partisipasi manajer dalam penetapan tujuan/anggaran, melakukan penetapan tujuan dan evaluasi di ruang lingkup yang dikendalikan manajemen saja serta penggunaan ukuran evaluasi secara finansial dan non-finansial, dan penerapan sistem umpan balik yang konsisten dan lebih terbuka antara atasan dan bawahan.

1.5 Kerangka Pikir



Gambar 1.1 : Bagan kerangka pikir