

BAB I

PENDAHULUAN

1.1. Latar Belakang

Isu mengenai *budgetary slack* telah diriset oleh banyak peneliti, salah satunya oleh (Cardinaels et al., 2019). Cardinaels et al. (2019) tersebut meneliti *budgetary slack* dalam perusahaan multi-level. Perusahaan multi-level merupakan organisasi yang memiliki berbagai unit bisnis di dalamnya. Unit bisnis dalam perusahaan multi-level memiliki manajer dan karyawan yang merupakan bagian dari perusahaan multi-level.

Dalam perusahaan multi-level, karyawan unit bisnis kerap kali bertindak menurut kepentingan unit bisnisnya. Sebagai contoh, bertindak menurut kepentingan unit bisnisnya dapat dilakukan dengan menciptakan suatu pelanggaran. Salah satu bentuk pelanggaran yang dilakukan dalam perusahaan multi-level adalah *budgetary slack*. *Budgetary slack* merupakan tindakan yang dilakukan secara sadar oleh seseorang dengan cara meningkatkan biaya maupun menurunkan pendapatan atau target kerja. *Slack* dapat ditemukan dimana saja ketika ada individu yang memiliki tujuan tidak benar, baik dalam perusahaan multi-level maupun non multi-level. Menurut penelitian Cardinaels et al., (2019) *slack* dijelaskan ketika karyawan unit bisnis melakukan peningkatan *budget* terhadap anggaran yang diberikan unit bisnis perusahaan. Pada penelitian ini, *budgetary slack* berfokus kepada perusahaan multi-level. Dalam perusahaan multi-level dimana perusahaan ini memiliki berbagai unit bisnis didalamnya, karyawan unit bisnis kerap kali dihadapkan dengan pilihan bagaimana mereka harus bertindak

menurut kepentingan unit bisnisnya. *Budgetary slack* yang dilakukan oleh karyawan unit bisnis tersebut sangat menguntungkan bagi unit bisnisnya, namun dapat menjadi biaya tambahan bagi perusahaan. Hal tersebut terjadi karena keuntungan yang didapat oleh karyawan unit bisnis dapat dibagi ke seluruh anggota unit bisnis itu sendiri. Bagaimanapun juga, kesenjangan anggaran dapat tercipta karena adanya perasaan yang sama antar karyawan unit bisnis bahwa hal yang dilakukannya adalah benar (Church et al., 2012).

Berdasarkan penelitian yang dilakukan oleh (Cardinaels et al., 2019), *budget slack* pada pelaporan anggaran dipengaruhi oleh variabel *social distance* dan *social value orientation*. *Social distance* dijelaskan sebagai bentuk praktik informal yang dilakukan dalam perusahaan multi-level. *Social distance* juga memberikan arti seberapa dekat individu kepada individu maupun kepada kelompoknya (Buchan et al., 2006). Sebagai contoh, seiring dengan perkembangan zaman, pemilik maupun manajer kerap kali memberikan perintah maupun saran kepada karyawan melalui bantuan teknologi. Perusahaan yang mengandalkan kecanggihan teknologi dianggap mampu memberikan efektivitas dan pengaruh yang positif terhadap kinerja di lingkungan kerja tersebut (Anindhita et al., 2016; Ratnaningsih & Suaryana, 2014). Kecanggihan teknologi tersebut merujuk kepada penggunaan sistem tertentu, surat elektronik, maupun video. Secara tidak langsung, beberapa perusahaan telah mencoba memangkas *social distance* antara pimpinan dan karyawan. Dalam penelitian Cardinaels et al., (2019), *social distance* dapat memicu maupun mengurangi terjadinya *slack*. Hal tersebut dikarenakan apabila *social distance* antara pemilik pusat dan karyawan unit bisnis diperpendek, pemilik pusat dapat

lebih mudah secara langsung memberikan arahan dan pengawasan kepada karyawan.

Penelitian Cardinaels et al., (2019) memberikan pengertian bahwa *social distance* merupakan hubungan yang dimiliki antara pemilik pusat, manajer unit bisnis, dan karyawan unit bisnis. Selanjutnya, variabel ini diuji menggunakan dua kondisi yaitu, *close* dan *distant*. Kondisi *distant* pada penelitian Cardinaels et al., (2019) digambarkan ketika pemilik meminta informasi biaya dan laporan anggaran kepada manajer. Kemudian, manajer akan menyampaikan pesan tersebut kepada karyawan unit bisnis. Dalam situasi tersebut, hanya karyawan unit bisnis yang mengetahui *actual unit cost* dengan pasti. Selanjutnya, karyawan unit bisnis melaporkan *actual unit bisnis* kepada manajer, dan manajer meneruskannya untuk diserahkan kepada pemilik pusat. Sedangkan berbeda halnya dengan kondisi *close*, pemilik pusat akan langsung meminta informasi biaya dan laporan anggaran kepada karyawan unit bisnis tanpa melalui manajer unit bisnis. Tetapi, untuk menyerahkannya kembali kepada pemilik pusat, informasi dari karyawan unit tersebut harus melalui manajer unit bisnis. Pada kedua kondisi ini, manajer tidak memiliki kewenangan untuk merubah informasi biaya dan laporan keuangan yang telah dibuat oleh karyawan unit bisnis. Pada akhirnya, bila karyawan unit bisnis melebih-lebihkan *budget* yang telah dibuat, dapat diartikan di perusahaan multi-level terjadi *budgetary slack*. Makin tinggi *budgetary slack* yang dibuat oleh karyawan, makin banyak pula pendapatan yang diterima oleh karyawan dan manajer unit bisnis, tetapi membuat pendapatan pemilik dan perusahaan menjadi berkurang. Dari kedua kondisi di atas, menjelaskan bahwa *social distance*

memberikan pengertian lebih dalam bahwa *budgetary slack* dapat merugikan pemilik maupun perusahaan.

Selain dipengaruhi oleh *social distance*, pelaporan anggaran pada penelitian Cardinaels et al., (2019) dipengaruhi oleh *social value orientation*. *Social value orientation* itu sendiri merupakan cara pandang seseorang mengenai bagaimana individu yang terkait harus mengalokasikan sumber daya yang ada. Individu diajak untuk memilih antara harus mengalokasikan sumber daya tersebut kepada diri sendiri maupun kepada orang lain (Murphy et al., 2011). Pada penelitian ini, *social value orientation* diklasifikasikan kedalam dua kategori, yaitu *pro-self* dan *pro-social* (Murphy & Ackermann, 2014; Van Lange et al., 1997). *Pro-self* adalah seseorang yang selalu berusaha untuk memaksimalkan hasil yang didapat demi kepentingannya secara absolut. Sedangkan *pro-social* adalah perilaku seseorang yang berusaha membagi keuntungan dan hasil yang didapat secara menyeluruh dan adil (Bogaert et al., 2008). Dari kedua kategori ini, yang menjadi pembeda dari *pro-self* dan *pro-social* bergantung kepada seberapa kuat preferensi individu untuk mengalokasikan hasilnya ke diri sendiri maupun kepada kelompok. Maka dari itu, menurut penelitian Cardinaels et al., (2019) karyawan unit bisnis yang *pro-self* akan berpotensi menyebabkan *budgetary slack* karena kelompok ini yang akan “termotivasi” untuk mendapatkan keuntungan pribadi dari unit bisnis mereka.

Pada akhirnya, penelitian Cardinaels et al., (2019) memunculkan kesimpulan bahwa memperpendek *social distance* antara pemilik dan karyawan unit bisnis dapat mengurangi *slack* pada pelaporan anggaran terhadap karyawan unit bisnis yang *pro-social* daripada *pro-self*. Kesimpulan tersebut didapat dari berbagai eksperimen yang telah dilakukan. Salah satu cara untuk memperoleh hasil dari

penelitian Cardinaels et al., (2019) adalah dengan menambahkan variabel dependen untuk menguji hipotesis yang telah dibuat. Variabel dependen tersebut terbagi menjadi beberapa bagian. Pertama, dilakukan ANCOVA untuk menguji hipotesis dengan “biaya yang dilaporkan” sebagai variabel dependen dengan *social distance* (kondisi “*close*” dan “*distant*”) dan *social value orientation* (kategori “*pro-self*” dan “*pro-social*”) pada variabel independennya. Hasil yang diperoleh dari kondisi tersebut adalah *social distance* yang diperpendek melalui pemilik perusahaan akan mengurangi *slack* lebih banyak untuk karyawan yang *pro-social* daripada karyawan *pro-self*. Kedua, dilakukan pengujian dengan menggunakan *owner-favoring frequency* sebagai variabel dependen. Hasil yang didapat pada pengujian ini menunjukkan bahwa *owner-favoring frequency* lebih tinggi pada kondisi *close* daripada kondisi *distant* bagi karyawan unit bisnis yang *pro-social*. Karyawan unit bisnis *pro-social* lebih sering menyerahkan laporan biaya yang disukai oleh pemilik lebih sering pada kondisi *close* daripada kondisi *distant*. Terakhir, Cardinaels et al., (2019) melakukan pengujian variabel dengan menggunakan variabel mediasi yang dimana variabel tersebut menggambarkan sejauh mana karyawan unit bisnis merasa “terhubung”, “mewakili”, dan “peduli terhadap pendapatan” perusahaan. Kemudian, penelitian Cardinaels et al., (2019) melabeli kondisi tersebut dengan *Relative Representation*, *Relative Connection*, dan *Relative Care* untuk kemudian dianalisis dan diberi nama *Relative Identification*. Hasil dari analisa ini menyatakan bahwa memperpendek *social distance* dari pemilik meningkatkan *relative identification* karyawan unit bisnis yang *pro-social* daripada yang *pro-self*.

Social identity theory digunakan oleh peneliti sebelumnya untuk menjelaskan bagaimana *social distance* dan *social value orientation* berpengaruh terhadap

budgetary slack. *Social identity theory* sendiri merupakan kecenderungan individu untuk melakukan kategorisasi sosial serta identifikasi diri kedalam kelompok tertentu yang cenderung memiliki sifat dan karakteristik yang menyerupai diri mereka sendiri (Tajfel, 1979). Pada dasarnya, individu selalu berusaha untuk mempertahankan sesuatu yang positif dari diri mereka. Upaya untuk selalu mempertahankan hal positif inilah yang dapat menjadikan bias. Sejalan dengan *social identity theory*, identifikasi karyawan unit bisnis terhadap perusahaan multi-level sangat mempengaruhi pengambilan keputusan yang dibuat. Pada penelitian Cardinaels et al. (2019) berpendapat bahwa : 1) mengurangi *social distance* akan mengurangi *budgetary slack* dengan meningkatkan *organizational identity* , 2) karyawan unit bisnis yang *pro-social* dapat mengurangi terjadinya *budgetary slack* dengan meningkatkan *organizational identity*. Ketika individu memiliki *organizational identity* tinggi, maka individu akan cenderung untuk tidak melakukan *budgetary slack*. Oleh sebab itu, penelitian tersebut mengangkat efek bersama dari *social distance* dan *social value orientation* yang dimediasi oleh *organizational identity*.

Riset ini akan mereplikasi model penelitian Cardinaels et al. (2019) dengan menggunakan subjek yang berbeda. Penggunaan subjek yang berbeda didasarkan pada argumentasi: 1) untuk meningkatkan *external validity*, apakah dengan subjek yang berbeda, terdapat hasil yang konsisten, dan 2) penggunaan subjek yang berasal dari Indonesia dapat mewakili perbedaan budaya dari subjek penelitian sebelumnya. Argumen ini didasarkan pada hasil riset (HofstedeInsights.com, n.d.) yang menyatakan adanya perbedaan kebudayaan partisipan yang ada di Indonesia dan Belanda jauh berbeda. Belanda dipilih sebagai pembanding dengan Indonesia

karena negara ini merupakan tempat asal penelitian Cardinales et al., (2019) dilakukan. Perbedaan kebudayaan partisipan ditunjukkan dengan tingkat individualisme di Indonesia jauh lebih kecil dari masyarakat Belanda. Di Indonesia, tingkat individualisme memiliki skor rendah yaitu 14 (HofstedeInsights.com, n.d.) dimana individu akan menyesuaikan diri dengan cita-cita kelompoknya. Selain itu, Hofstede juga berpendapat bahwa masyarakat Indonesia merupakan masyarakat yang kolektif. Dengan adanya hal tersebut, menunjukkan sebagian besar masyarakat Indonesia memiliki *social value orientation* yang tinggi karena seseorang akan cenderung berperilaku kooperatif dan memprioritaskan kebutuhan kelompoknya (Mulyana et al., 2019). Untuk Belanda, mendapat skor 80 dimana orang-orang cenderung untuk lebih mementingkan dirinya sendiri daripada orang lain (HofstedeInsights.com, n.d.). Dengan adanya tingkatan tersebut, dapat disimpulkan bahwa *social value orientation* yang ada di Belanda rendah. Karena adanya tingkat individualisme yang tinggi, maka kepentingan pribadi akan diutamakan sehingga *social value orientation* akan rendah. Hal tersebut yang membuat hipotesis peneliti sebelumnya diterima di Belanda hanya pada masyarakat yang *pro-social*.

Selain hal tersebut, terdapat perbedaan kebudayaan partisipan dari sisi *social distance*. Perbedaan *social distance* ditunjukkan melalui perbandingan *power distance* antara Indonesia dan Belanda. Perbedaan *power distance* di Indonesia berada di angka 78 sedangkan untuk Belanda di angka 38 (HofstedeInsights.com, n.d.). Di Indonesia, *power distance* yang diciptakan tinggi karena dianggap pimpinan tidak dapat disamakan dengan karyawan. Pimpinan juga dianggap sangat direktif dan sulit untuk diakses. Menurut Hofstede, kondisi ini menggambarkan ada

jarak yang jauh antar tingkatan level organisasi. Maka dari itu, *social distance* dianggap sangat tinggi karena adanya “gap” antara pimpinan dan karyawan di bawahnya. Berbanding terbalik dengan Belanda, tingkatan *power distance* pendek. Hal tersebut dikarenakan lingkungan kerja yang mereka ciptakan menganggap pemimpin itu sebagai partner, bukan sebagai mentor. Oleh sebab itu, hipotesis bahwa pengurangan *social distance* dianggap efektif dilakukan.

Penelitian ini dilakukan kembali di Indonesia untuk menunjukkan apakah efektif bila pengurangan *social distance* dilakukan pada masyarakat Indonesia. Selain itu, apakah selain *social distance*, *social value orientation* yang dimediasi oleh identifikasi identitas perusahaannya hanya diterima oleh karyawan yang lebih *pro-social* saja untuk membantu unit bisnis dalam mengurangi *slack*, ataukah sejalan dengan karakteristik masyarakat Indonesia dimana kebanyakan individu akan berubah lebih cepat mengikuti keadaan lingkungan dan kelompoknya. Pada akhirnya, dari hasil penelitian Hofstede dapat diartikan penggunaan subjek yang berbeda dapat mewakili perbedaan budaya yang terinternalisasi dalam diri orang Indonesia.

Selain adanya perbedaan budaya antara Indonesia dan Belanda, penelitian ini dilakukan karena landasan teoritis dan bukti empiris mengenai efek dari memperpendek *social distance* masih terbatas (Cardinaels et al., 2019). Keterbatasan ini secara khusus terjadi pada penelitian yang memiliki objek perusahaan multi-level. Hal tersebut juga yang menyebabkan penulis ingin mereplikasi penelitian sebelumnya di Indonesia.

1.2. Rumusan Masalah

Adanya karakteristik karyawan yang cenderung *pro-self* dan *pro-social* mengakibatkan terjadinya *budgetary slack* pada perusahaan multi-level. *Budgetary slack* tersebut selain dari kedua kategori *social value orientation* diatas juga dipengaruhi oleh *social distance* yang dimediasi dengan *organizational identity*. Dengan adanya permasalahan tersebut, pada penelitian ini mengangkat perumusan masalah adalah sebagai berikut :

1. Apakah dengan memperpendek *social distance* di perusahaan multi-level dapat mengurangi *budgetary slack* lebih banyak untuk karyawan unit bisnis yang *pro-social* daripada *pro-self*?
2. Apakah *organizational identity* memediasi efek *social distance* terhadap *budgetary slack*?
3. Apakah *organizational identity* memediasi efek *social value orientation* terhadap *budgetary slack*?

1.3. Tujuan Riset

Berkaitan dengan latar belakang masalah yang ada dalam penelitian ini, penulis mengangkat tujuan sebagai berikut :

1. Untuk mengetahui apakah dengan memperpendek *social distance* dapat mengurangi *slack* yang terjadi di perusahaan multi-level terhadap karyawan bisnis yang *pro-social*.
2. Untuk mengetahui apakah *organizational identity* memediasi efek *social distance* terhadap *budgetary slack*.

3. Untuk mengetahui apakah *organizational identity* memediasi efek *social value orientation* terhadap *budgetary slack*.

1.4. Manfaat Riset

Dalam suatu penelitian, diharapkan mampu memberikan manfaat dan kontribusi yang berguna bagi berbagai macam pihak. Manfaat dan kontribusi tersebut, diantaranya :

1.4.1. Bagi praktik dalam perusahaan

1.1.1.1. Bagi pengambilan keputusan yang dilakukan manajer dengan menunjukkan bahwa dengan memperpendek *social distance* antar pimpinan dan karyawan yang merupakan praktik kontrol kerja informal mampu menciptakan pengurangan perilaku menyimpang pada setiap pelaporan khususnya anggaran.

1.1.1.2. Mampu memberikan manfaat dalam mengidentifikasi batasan dalam memperpendek *social distance* khususnya dalam hal pelaporan anggaran agar maksud dan tujuannya dilakukan dengan tepat sasaran.

1.1.1.3. Bagi karyawan unit bisnis agar memiliki kesadaran dan mampu mengidentifikasi dengan baik identitas organisasi agar selaras dengan unit bisnisnya.

1.4.2. Bagi Riset

1.1.2.1. Untuk meningkatkan *external validity* yang diperoleh dari perbedaan budaya sampel yang akan diuji.

1.1.2.2. Untuk memberikan informasi, ide, dan gagasan bagi penelitian selanjutnya.

1.5. Kerangka Pikir

Cardinaels et al. (2019) meneliti *budgetary slack* dalam perusahaan multi-level. Perusahaan multi-level merupakan organisasi yang memiliki berbagai unit bisnis didalamnya. *Budgetary slack* pada penelitian ini dipengaruhi oleh *social distance* dan *social value orientation*.

Social identity theory kecenderungan diri untuk melakukan kategori sosial dan identifikasi diri nantinya akan mempengaruhi pengambilan keputusan individu akan cenderung untuk mempertahankan sesuatu yang positif

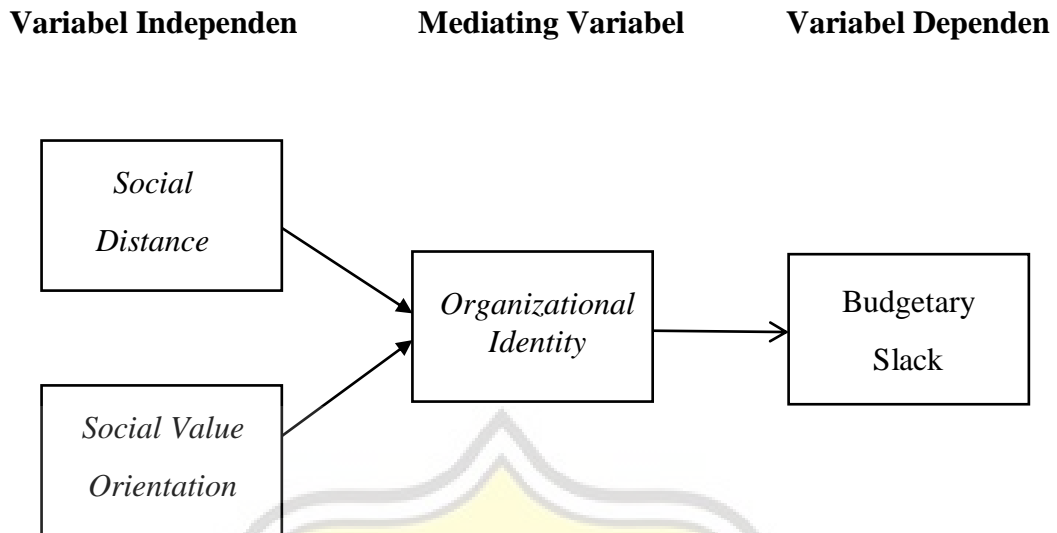
Pada perusahaan multi-level karyawan unit bisnis akan berusaha mempertahankan sesuatu yang positif untuk unit bisnisnya dengan cara melakukan *budgetary slack* (meningkatkan *cost*).

Riset ini akan mereplikasi penelitian Cardinaels et al. (2019) dengan dengan judul
“Managing Identities in Multi-Level Organizations: The Joint Effect of Social Distance and Social Value Orientation on Budget Reporting”

1.
 untuk meningkatkan *external validity*, apakah dengan subjek yang berbeda, terdapat hasil yang konsisten.

2.
 Penggunaan subjek yang berasal dari Indonesia dapat mewakili perbedaan budaya dari subjek penelitian sebelumnya.

3.
 Keterbatasan landasan teoritis dan bukti empiris mengenai *social distance* dalam perusahaan multi-level



Gambar 1. 1 Hubungan antar Variabel

1.6. Sistematika penulisan

Sistematika penulisan berguna untuk memberikan gambaran secara menyeluruh mengenai pembahasan yang akan dilakukan oleh penulis. Maka dari itu, sistematika penulisan yang terdapat pada penelitian ini terbagi menjadi lima bab, yaitu :

BAB I PENDAHULUAN

Pendahuluan pada penelitian ini berisikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian dan sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Pada bab ini penulis akan menguraikan teori, konsep, dan berbagai keterangan yang diambil dari berbagai sumber yang berhubungan dengan penelitian. Selain itu penulis menyertakan pengembangan hipotesis yang dilakukan pada penelitian ini.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab metodologi penelitian akan menjelaskan mengenai partisipan eksperimen, metode pengumpulan data, definisi operasional, pengukuran variabel, desain eksperimen, serta analisis data yang digunakan dalam penelitian ini.

BAB IV HASIL ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil dari analisis data yang telah dilakukan guna menjawab rumusan masalah yang sebelumnya telah diajukan pada penelitian ini.

BAB V KESIMPULAN DAN SARAN

Bab ini menuliskan kesimpulan yang penulis ambil berdasarkan hasil analisis yang telah dicantumkan pada bab sebelumnya. Selain itu, bab ini menyajikan saran dan keterbatasan penulisan dari penelitian yang telah dilakukan.

