

## BAB IV

### HASIL DAN PEMBAHASAN

#### 4.1. Gambaran Umum Subjek

Partisipan dalam penelitian ini merupakan Mahasiswa S-1 Universitas Katolik Soegijapranata angkatan 2017 sampai dengan 2021 yang telah mengikuti mata kuliah Akuntansi Manajemen. Pada penelitian ini, data diambil menggunakan eksperimen dimana partisipan dibagi secara acak untuk masuk ke dalam sebuah sel. Terdapat 4 sel dengan masing-masing tritmen, yaitu kondisi pro-self dengan distant (Sel 1), kondisi pro-social dengan distant (Sel 2), kondisi pro-self dengan close (Sel 3), dan kondisi pro-social dengan close (Sel 4).

Tujuan dilakukannya eksperimen pada penelitian ini adalah untuk mengetahui 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*. Selain itu, tujuan yang hendak didapat dari penelitian ini untuk mengetahui apakah perlakuan *social distance* (baik *distant* maupun *close*) yang diberikan, *social value orientation* (baik *pro-self* maupun *pro-social*) yang dimiliki partisipan, serta *organizational identity* memiliki pengaruh terhadap keputusan sehingga menimbulkan *budgetary slack*.

Penelitian ini memiliki total partisipan sebanyak 73 partisipan. Terdapat cek manipulasi yang dilakukan pada penelitian ini untuk menguji pemahaman partisipan dalam melakukan eksperimen sesuai dengan tritmen yang diberikan. Selain hal tersebut, partisipan yang lolos dalam cek manipulasi datanya akan

digunakan dalam penelitian ini. Jumlah partisipan dalam penelitian ini dirincikan sebagai berikut :

**Tabel 4. 1 Total Partisipan Lolos Cek Manipulasi**

<b>Keterangan</b>	<b>Total Partisipan</b>				<b>Total</b>
	<i>Pro-social dengan distant</i>	<i>Pro-social dengan close</i>	<i>Pro-self dengan distant</i>	<i>Pro-self dengan close</i>	
Jumlah partisipan dalam eksperimen	17 orang	19 orang	18 orang	19 orang	73 orang
Jumlah partisipan tidak lolos dalam eksperimen	5 orang	6 orang	5 orang	3 orang	19 orang
Total partisipan dalam eksperimen	12 orang	13 orang	13 orang	16 orang	54 orang

Berdasarkan rincian tabel diatas, eksperimen ini memiliki 54 partisipan lolos cek manipulasi dan 19 partisipan tidak lolos cek manipulasi. Dari 19 partisipan yang tidak lolos cek manipulasi, 3 partisipan diantaranya belum mengikuti mata kuliah Akuntansi Manajemen sehingga tidak memenuhi syarat. Selain itu, penyebab partisipan tidak lolos cek manipulasi adalah kurangnya pemahaman terhadap tugas yang diberikan. Oleh sebab itu, dari 73 partisipan yang menjadi partisipan, hanya 54 partisipan yang datanya dapat diolah karena memenuhi cek manipulasi yang diberikan. Menurut Nahartyo (2010), dibutuhkan minimal 10 partisipan dalam

setiap kelompok sel eksperimen, maka dari itu, jumlah partisipan pada eksperimen ini telah memenuhi kriteria.

#### 4.2. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dibuat sebagai informasi partisipan yang mengikuti eksperimen ini. Berikut merupakan jumlah partisipan berdasarkan jenis kelamin, usia, Angkatan, dan IPK :

*Tabel 4. 2 Jumlah Partisipan Berdasarkan Karakteristik Responden*

<b>KET</b>	<b>SEL 1</b> <i>(distant x pro-self)</i>	<b>SEL 2</b> <i>(distant x pro-social)</i>	<b>SEL 3</b> <i>(close x pro-self)</i>	<b>SEL 4</b> <i>(close x pro-social)</i>
	<b>Jumlah</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Jumlah</b>	<b>Jumlah</b>
<b>Jenis Kelamin</b>				
<b>Laki-laki</b>	3	5	6	3
<b>Perempuan</b>	9	8	7	13
<b>Jumlah</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>16</b>
<b>Usia (Tahun)</b>				
<b>19</b>	4	3	5	4
<b>20</b>	5	6	6	7
<b>21</b>	1	1	-	2
<b>22</b>	1	2	2	1
<b>23</b>	1	1	-	1
<b>25</b>	-	-	-	1
<b>Jumlah</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>16</b>
<b>Angkatan</b>				
<b>2015</b>	-	-	-	1
<b>2017</b>	2	2	2	1
<b>2018</b>	1	1	-	2

<b>2019</b>	-	1	-	3
<b>2020</b>	9	10	11	9
<b>Jumlah</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>16</b>
<b>IPK</b>				
<b>&lt;2,50</b>	1	-	-	-
<b>2,50-2,99</b>	-	-	1	-
<b>3,00-3,49</b>	2	1	2	4
<b>3,50-4,00</b>	9	12	10	12
<b>Jumlah</b>	<b>12</b>	<b>13</b>	<b>13</b>	<b>16</b>

Sumber : data primer yang diolah (2022)

Berdasarkan pengelompokan yang dilakukan pada tabel diatas, dapat disimpulkan bahwa eksperimen dilakukan dengan jumlah partisipan sebanyak 54 orang. Pembagian sel dilakukan atas dasar kondisi *social distance* (*distant* dan *close*) dan *social value orientation* (*pro-self* dan *pro-social*). Sel 1 pada bagian jenis kelamin berjumlah 12 partisipan, sel 2 berjumlah 13 partisipan, sel 3 berjumlah 13 partisipan, dan sel 4 berjumlah 16 partisipan. Pada penelitian ini, partisipan didominasi oleh mahasiswa berusia 20 tahun yang berada pada angkatan 2020. Sedangkan partisipan pada penelitian ini memiliki dominasi IPK pada rentangan 3,50 sampai 4,00. Jumlah partisipan dengan kondisi *pro-social* cenderung lebih banyak pada penelitian ini dibandingkan dengan *pro-self*.

Diketahui partisipan yang mengikuti eksperimen ini memiliki perbedaan jenis kelamin, usia, angkatan, dan IPK. Oleh sebab itu, peneliti melakukan uji beda berdasarkan rata-rata *budgetary slack* pada masing-masing kategori untuk memastikan bahwa data bersifat homogen.

**Tabel 4. 3 Hasil Uji Beda Budgetary Slack Berdasarkan Karakteristik Responden**

<b>Jenis Kelamin</b>		
Keterangan	Jumlah	Mean
Laki-Laki	17	4.9776
Perempuan	37	4.8335
<b>Sig.</b>		<b>0.555</b>
<b>Usia</b>		
Keterangan	Jumlah	Mean
19 tahun	16	4.9006
20 tahun	24	4.8413
21 tahun	4	4.6250
22 tahun	6	4.7517
23 tahun	3	4.7200
25 tahun	1	3.7500
<b>Sig.</b>		<b>0.490</b>
<b>Angkatan</b>		
Keterangan	Jumlah	Mean
2015	1	3.7500
2017	7	4.7900
2018	4	4.6200
2019	4	4.4875
2020	38	4.9934
<b>Sig.</b>		<b>0.050</b>
<b>IPK</b>		
Keterangan	Jumlah	Mean
<2.50	1	5.5200
2,50 – 2,99	1	5.0400
3,00 – 3,49	9	4.6367
3,50 – 4,00	43	4.8193
<b>Sig.</b>		<b>0.471</b>

Berdasarkan uji beda rata-rata *budgetary slack* pada tabel 4.3, responden dengan jenis kelamin laki-laki pada eksperimen ini diikuti oleh 17 orang dengan rata-rata *budgetary slack* sebesar 4.9776 sedangkan perempuan berjumlah 37 partisipan dengan rata-rata *budgetary slack* 4.8335. Oleh sebab itu, pada kategori ini jenis kelamin tidak memiliki pengaruh pada rata-rata *budgetary slack* yang dibuat partisipan. Hal ini dibuktikan dengan jumlah sig. 0.555 dimana lebih besar dari 0.05.

Usia pada penelitian ini didominasi oleh partisipan 20 tahun. Eksperimen ini diikuti 16 partisipan dengan usia 19 tahun yang memiliki rata-rata *budgetary slack* sebesar 4.9006. Sedangkan pada usia 20 tahun, terdapat 24 partisipan dengan rata-rata *budgetary slack* 4.8413. Pada usia 21 tahun memiliki *mean* 4.6250 yang diikuti sejumlah 4 partisipan. Usia 22 tahun dengan jumlah 6 partisipan memiliki rata-rata terhadap *budgetary slack* sebesar 4.7517. Untuk usia 23 tahun, pada penelitian ini terdapat 3 partisipan dengan rata-rata 4.7200. Sedangkan pada penelitian ini, terdapat satu partisipan dengan usia 25 tahun yang memiliki rata-rata 3.7500. Memiliki nilai sig. 0.490 dimana lebih besar dari 0.05, dapat disimpulkan bahwa perbedaan rata-rata *budgetary slack* berdasarkan usia tidak signifikan atau tidak terdapat pengaruh.

Pada tabel 4.3 kategori Angkatan, partisipan dengan angkatan 2015 diikuti oleh 1 orang dengan nilai *mean* 3.7500. Partisipan dengan 2017 diikuti 7 orang dengan nilai *mean budgetary slack* 4.7900. Pada angkatan 2018 diikuti oleh 4 orang dengan nilai *mean* 4.6200. Sedangkan angkatan 2019 diikuti oleh 4 orang dengan nilai *mean* 4.4875. Pada akhirnya, eksperimen ini didominasi oleh partisipan dengan angkatan 2020 yaitu sebanyak 38 orang dengan nilai *mean* 4.9934. Nilai sig. pada

kategori ini diketahui 0.050. Nilai ini yang menjadi batasan untuk dikatakan signifikan. Artinya, pada kategori ini rata-rata *budgetary slack* yang dibuat oleh partisipan tidak memiliki pengaruh jika dilihat dari angkatan yang mengikuti eksperimen.

Uji beda rata-rata *budgetary slack* berdasarkan IPK terbagi menjadi 3 bagian. Partisipan yang memiliki IPK <2,50 dimiliki oleh 1 orang dengan *mean* 5.5200. selanjutnya, pengelompokan partisipan dengan IPK 2,50-2,99 dimiliki oleh 1 orang partisipan dengan *mean* 5.0400. Pengelompokan IPK antara 3,00-3,49 diikuti oleh 9 partisipan yang memiliki rata-rata *budgetary slack* yaitu 4.6367. Terakhir, eksperimen ini didominasi oleh partisipan yang memiliki rentangan IPK antara 3,50-4,00 dengan jumlah partisipan sebanyak 43 orang dengan *mean* 4.8193. Pada uji beda rata-rata *budgetary slack* berdasarkan IPK, memiliki nilai sig. 0.471 dimana hasilnya lebih besar dari 0.05. Hal tersebut dapat disimpulkan bahwa IPK memiliki nilai yang tidak signifikan atau tidak terdapat pengaruh rata-rata *budgetary slack* yang dibuat berdasarkan IPK yang dimiliki partisipan.

Berdasarkan tabel 4.3 mengenai hasil uji beda *budgetary slack* berdasarkan karakteristik responden (jenis kelamin, usia, angkatan, dan IPK) dapat disimpulkan bahwa data pada penelitian ini bersifat homogen. Hal tersebut dibuktikan dengan nilai signifikansi dari masing-masing kategori karakteristik responden berada diatas 0.05. Dari nilai signifikansi tersebut, tidak terdapat pengaruh dari karakteristik responden terhadap *budgetary slack* yang dibuat, sehingga hanya *social distance* dan *social value orientation* sebagai tritmen saja yang akan mempengaruhi.

### 4.3. Hasil Uji Validitas Internal

Validitas internal digunakan sebagai alat ukur untuk mengetahui seberapa benar variasi suatu variabel dependen yang disebabkan oleh variasi independen.

#### 4.1.1. Histori

Histori merupakan salah satu ancaman validitas internal yang terjadi akibat adanya peristiwa pada saat sebelum maupun setelah dilakukannya eksperimen. Eksperimen ini dilakukan pada waktu yang berbeda. Oleh sebab itu, ancaman histori akan lebih besar karena adanya perbedaan waktu pengerjaan eksperimen. Eksperimen ini terbebas dari ancaman histori karena pelaksanaan eksperimen dilakukan sebelum jam pembelajaran dimulai pada hari Jumat, 22 April 2022 dimana pelaksanaannya dilakukan pada kelas Audit 4.1 pukul 07.30 WIB dan kelas Audit 4.4 pukul 13.30 WIB. Uji beda juga dilakukan untuk membuktikan bahwa data benar benar bersifat homogen yang dirincikan dalam tabel 4.4.

*Tabel 4. 4 Hasil Uji Beda Budgetary Slack Berdasarkan Waktu*

SEL	Mean Eksperimen I Pukul 08.00	Mean Eksperimen II Pukul 13.30	Nilai Sig.	Keterangan
SEL 1	5.2980	5.3000	0.990	Tidak terdapat perbedaan
SEL 2	4.8575	5.0720	0.327	Tidak terdapat perbedaan
SEL 3	5.1457	4.7800	0.053	Tidak terdapat perbedaan
SEL 4	4.1660	4.1982	0.909	Tidak terdapat perbedaan



Diketahui sel 1 dimana terdapat kondisi *pro-self* dengan *distant*, pada eksperimen I memiliki *mean* 5.2980 sedangkan eksperimen II memiliki *mean* 5.3000. Nilai signifikansi pada sel 1 ini adalah 0.990 dimana lebih besar dari 0.05. Maka pada sel 1, baik eksperimen yang dilakukan pukul 08.00 maupun pukul 13.30 tidak terdapat perbedaan mengenai rata-rata *budgetary slack*.

Kondisi *pro-social* dengan *distant* (Sel 2) memiliki *mean* pada eksperimen I sebesar 4.8575. Pada eksperimen II, *mean* sebesar 5.0720. Nilai signifikansi pada sel 2 ini adalah 0.327 dimana lebih besar dari 0.05. Maka pada sel 2, baik eksperimen yang dilakukan pukul 08.00 maupun pukul 13.30 tidak terdapat perbedaan mengenai rata-rata *budgetary slack*.

Sel 3 pada kondisi *pro-self* dengan *close* (Sel 3), juga dilakukan uji beda rata-rata *budgetary slack* pada eksperimen I dan II. Eksperimen I memiliki *mean* 5.1457 dan eksperimen II memiliki *mean* 4.7800. Nilai signifikansi pada sel ini sebesar 0.053 dimana lebih besar dari 0.05. Maka dari itu, pada sel 3, tidak terdapat perbedaan rata-rata *budgetary slack* yang dilakukan pada pukul 08.00 maupun 13.30.

Kondisi *pro-social* dengan *close* yang ditunjukkan dalam sel 4 memiliki *mean* 4.1660 pada eksperimen I dan *mean* 4.1982 pada eksperimen II. Sedangkan pada nilai signifikansinya menunjukkan angka 0.909 dimana lebih besar dari 0.05. Sehingga pada sel 3, tidak terdapat perbedaan rata-rata *budgetary slack* yang dilakukan pada pukul 08.00 maupun 13.30

#### 4.1.2. Maturasi

Maturasi merupakan ancaman validitas internal karena adanya pengaruh dari waktu dilakukannya eksperimen. Penelitian ini bebas dari ancaman maturasi

karena waktu yang dibutuhkan partisipan untuk melakukan eksperimen sama, yaitu 35 menit sebelum dimulainya kelas. Selama eksperimen berlangsung, tidak ada partisipan yang meninggalkan ruangan dan seluruh partisipan mengerjakan eksperimen dari awal hingga akhir.

#### 4.1.3. Pengujian

Pengujian merupakan ancaman validitas internal yang disebabkan karena adanya proses pembelajaran oleh partisipan. Pengujian terjadi karena partisipan sudah pernah melakukan eksperimen yang sama sehingga partisipan lebih memahami eksperimen yang diberikan. Penelitian ini terbebas dari efek pengujian. Hal tersebut dikarenakan partisipan yang mengikuti eksperimen tidak mengetahui materi yang akan diberikan untuk eksperimen. Selain itu, partisipan yang mengikuti eksperimen dipastikan belum pernah mengerjakan soal yang sama yang diberikan pada saat eksperimen.

#### 4.1.4. Instrumentasi

Instrumentasi adalah ancaman uji validitas karena adanya pergantian instrumen pengamat maupun pengukur pada saat eksperimen berlangsung. Penelitian ini terbebas dari ancaman instrumentasi karena tidak melakukan pergantian instrumen pengamat dan pengukur selama eksperimen berlangsung.

#### 4.1.5. Seleksi

Ancaman validitas internal seleksi terjadi bila ada perbedaan karakteristik pada sampel eksperimen dan kontrol. Dengan menggunakan teknik randomisasi dalam penempatan partisipan ke dalam sel, maka penelitian ini terbebas dari ancaman seleksi.

#### 4.1.6. Regresi

Penelitian ini dapat dikatakan terbebas dari ancaman validitas internal regresi. Hal tersebut dikarenakan tidak terdapat perbedaan nilai-nilai ekstrim dari partisipan. Tabel 4.3 Menunjukkan bahwa data dari partisipan memiliki sifat homogen dengan menggunakan teknik randomisasi dalam menempatkan partisipan menurut sel yang ada dalam penelitian.

#### 4.1.7. Moralitas

Penelitian ini dilakukan sebelum kelas dimulai, dan tidak terdapat perubahan komposisi dari partisipan. Seluruh partisipan mengikuti proses eksperimen dan menjalankan 6 tahap secara lengkap. Oleh sebab itu, pada penelitian ini, tidak terdapat ancaman validitas internal moralitas.

### 4.4. Hasil Pengujian Hipotesis

Penelitian ini memiliki tiga hipotesis yang akan diuji. Uji hipotesis pertama pada penelitian ini menggunakan *two-way* ANOVA melalui SPSS. Kemudian, hipotesis kedua dan ketiga diuji menggunakan PLS melalui *SmartPLS*.

#### 4.4.1. Hasil Uji Hipotesis Pertama

Hipotesis pertama pada penelitian ini adalah memperpendek *social distance* di perusahaan multi-level mampu mengurangi *budgetary slack* lebih banyak bagi karyawan unit bisnis yang *pro-social* daripada *pro-self*. Pengujian hipotesis pertama menggunakan uji *two-way* ANOVA melalui SPSS versi 26. *Two-way* ANOVA digunakan dalam penelitian ini karena pada penelitian ini memiliki dua intervensi pada variabel independennya (*social distance* dan *social value orientation*). *Social distance* terbagi menjadi dua kategori, yaitu *distant* dan *close*,

sedangkan untuk variabel *social value orientation* memiliki dua kategori yaitu *pro-self* dan *pro-social*.

Berikut terlampir hasil uji *two-way* ANOVA pada hipotesis pertama :

**Tabel 4. 5 Interaksi Social Distance dan Social Value Orientation Terhadap Budgetary Slack**

Dependent Variable: Budgetary Slack

Source	Type III Sum of Squares	d f	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	10.239 <sup>a</sup>	3	3.413	31.475	.000
Intercept	1295.030	1	1295.030	11942.428	.000
Social_Distance	4.576	1	4.576	42.200	.000
Social_Value_Orientation	3.380	1	3.380	31.170	.000
Social_Distance * Social_Value_Orientation	1.314	1	1.314	12.120	.001
Error	5.422	50	.108		
Total	1301.053	54			
Corrected Total	15.661	53			

a. R Squared = .654 (Adjusted R Squared = .633)

Berdasarkan hasil uji ANOVA yang telah dilakukan, terlihat bahwa terdapat interaksi antara variabel *social distance* dan *social value orientation* terhadap *budgetary slack* karena angka signifikansinya adalah 0,001 dimana nilainya Sig. < 0.05. Hal ini dapat diartikan bahwa pada tingkat kepercayaan 95%, terdapat interaksi antara *social distance* dan *social value orientation* terhadap *budgetary slack*.

Karena adanya interaksi antara *social distance* dan *social value orientation* terhadap *budgetary slack*, selanjutnya dapat dilihat dalam tabel perbedaan nilai *budgetary slack* berdasarkan *social distance* dan *social value orientation* pada masing-masing sel dalam penelitian:

**Tabel 4. 6 Hasil Uji Rata-Rata Budgetary Slack Two-Way ANOVA**

Dependent Variable: Budgetary Slack

Social Distance	Social Value Orientation	Mean	Std. Error	95% Confidence Interval	
				Lower Bound	Upper Bound
Distance	Proself	5.313	.095	5.122	5.503
	Prosocial	5.123	.091	4.940	5.307
Close	Proself	5.041	.091	4.857	5.224
	Prosocial	4.224	.082	4.058	4.389

Dari tabel diatas dapat disimpulkan bahwa, *budgetary slack* paling sering terjadi pada saat kondisi *social distance* (*distance*) dan ketika *social value orientation* (*pro-self*). Hal tersebut karena pada kondisi ini yang memiliki nilai rata-rata paling tinggi (5.313). Maka dari itu, hipotesis pertama pada penelitian ini yaitu memperpendek *social distance* di perusahaan multi-level mampu mengurangi *budgetary slack* lebih banyak bagi karyawan unit bisnis yang *pro-social* daripada *pro-self* sejalan dengan pengujian yang telah dilakukan. Karena menurut hasil pengolahan data,  $H_0$  ditolak dan *budgetary slack* paling banyak terjadi pada kondisi *distance* yang *pro-self*.

#### 4.4.2. Model Pengukuran PLS Hipotesis 2 dan Hipotesis 3

Pengujian hipotesis 2 dan 3 pada penelitian ini menggunakan PLS melalui aplikasi *SmartPLS*. Sebelum dilakukannya pengujian PLS, maka dilakukan uji validitas dan reliabilitas guna menguji model pengukuran bagi variabel *organizational identity*. Berikut merupakan hasil pengujian validitas dan reliabilitas :

**Tabel 4. 7 Hasil Pengujian Validitas Internal Variabel Organizational Identity**

Validitas Konvergen		Validitas Diskriminan	
Ukuran	Nilai	Ukuran	Nilai
<i>Factor Loading</i>	OI 1 : 0.813	Akar AVE	0.825
	OI 2 : 0.887		
	OI 3 : 0.820		
	OI 4 : 0.753		
	OI 5 : 0.846		
AVE	0.681	<i>Cross Loading</i>	OI 1 : 0.813 OI 2 : 0.887 OI 3 : 0.820 OI 4 : 0.753 OI 5 : 0.846

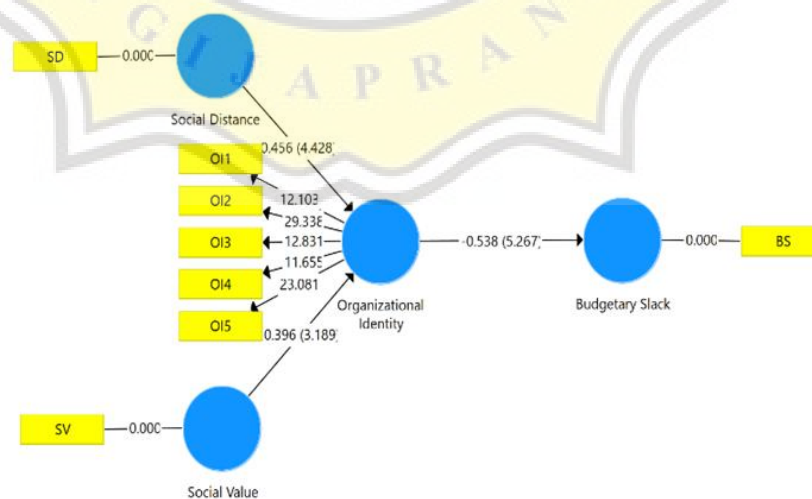
**Tabel 4. 8 Hasil Uji Reliabilitas**

Keterangan	Nilai Cronbach's Alpha	Nilai Composite Reliability
<i>Organizational Identity</i>	0.882	0.914

Diketahui nilai dari validitas konvergen pada bagian *loading factor* seluruhnya  $> 0.7$  dan AVE 0.681 dimana  $> 0.5$ . Sedangkan validitas diskriminan untuk nilai akar AVE  $>$  korelasi variabel laten dan *cross loading* seluruhnya  $> 0.7$  dalam satu konstruk. Uji reliabilitas pada nilai *Cronbach's alpha* yaitu 0.882 dimana lebih dari 0.7 dan nilai composite reliability adalah 0.914 dimana  $> 0.7$ . Berdasarkan pengukuran validitas dan reliabilitas yang telah dilakukan, dapat disimpulkan bahwa nilai dari kedua pengujian terpenuhi sehingga dapat melakukan uji mediasi PLS untuk hipotesis 2 dan 3.

#### 4.4.3. Hasil Uji Hipotesis Kedua

Pengujian hipotesis kedua memiliki tujuan untuk mengetahui apakah *organizational identity* memediasi efek *social distance* terhadap *budgetary slack*. Maka dari itu, hipotesis kedua pada penelitian ini adalah *organizational identity* memediasi efek *social distance* terhadap *budgetary slack*. Tabel berikut ini menyajikan hasil pengujian hipotesis kedua dengan menggunakan PLS melalui *SmartPLS 3* :



Gambar 4. 1 Model Struktural Hipotesis 2

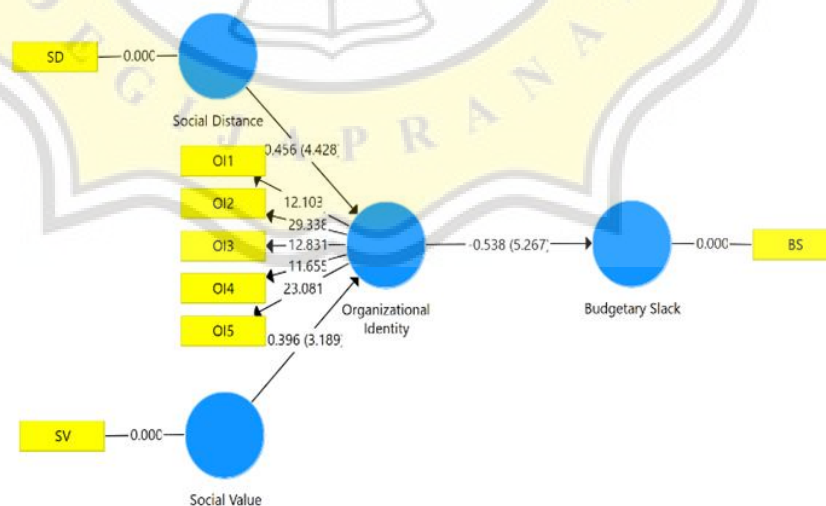
Tabel 4. 9 Hasil Uji Mediasi Hipotesis 2

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P-Value
<b>Social distance -&gt; Organizational Identity -&gt; Budgetary Slack</b>	-0.245	-0.249	0.086	2.861	0.004

Berdasarkan tabel diatas, nilai p-value dari *social distance* terhadap *budgetary slack* melalui *organizational identity* adalah 0.004, dimana nilai tersebut signifikan karena  $p\text{-value} < 0,05$ . Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa hipotesis kedua “*organizational identity* memediasi efek *social distance* terhadap *budgetary slack*” pada penelitian ini diterima.

#### 4.4.4. Hasil Uji Hipotesis Ketiga

Hipotesis ketiga pada penelitian ini berbunyi *organizational identity* memediasi efek *social value orientation* terhadap *budgetary slack*. Berikut ini merupakan hasil pengujian PLS hipotesis 3 yang tersaji dalam tabel :



Gambar 4. 2 Model Struktural Hipotesis 3



Tabel 4. 10 Hasil Uji Mediasi Hipotesis 3

	Original Sample (O)	Sample Mean (M)	Standard Deviation (STDEV)	T Statistics	P-Value
<b>Social value orientation -&gt; Organizational Identity -&gt; Budgetary Slack</b>	-0.213	-0.219	0.083	2.567	0.011

Berdasarkan tabel diatas, nilai p-value dari *social value orientation* terhadap *budgetary slack* melalui *organizational identity* adalah 0.011, dimana nilai tersebut signifikan karena t-statistik < 0.05. Maka dari itu, dapat disimpulkan bahwa hipotesis ketiga “*organizational identity* memediasi efek *social value orientation* terhadap *budgetary slack*” pada penelitian ini diterima.

#### 4.5. Pembahasan

*Budgetary slack* merupakan penyimpangan perilaku yang dilakukan dalam proses penyusunan anggaran yang di dalamnya terdapat perlakuan menaikkan biaya maupun menurunkan pendapatan. Dalam penelitian ini, *budgetary slack* dilakukan dengan cara meningkatkan *cost* demi kepentingan unit bisnis perusahaan. Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah dengan memperpendek *social distance* pada perusahaan multi-level mampu mengurangi *budgetary slack* lebih banyak bagi karyawan unit bisnis yang *pro-social* daripada *pro-self*. Pengujian hipotesis pertama menggunakan *two-way* ANOVA dalam penelitian memberikan hasil bahwa pengujian sejalan dengan hipotesis dalam penelitian ini. Hal tersebut terlihat dari rata-rata *budgetary slack* yang diolah pada setiap sel eksperimen (tabel 4.5). Hasil uji hipotesis menunjukkan bahwa *budgetary slack* paling banyak terjadi pada

kondisi *distant* dan pada karakteristik karyawan unit bisnis yang *pro-self*. Kondisi *distant* pada penelitian ini menunjukkan bahwa tidak adanya komunikasi langsung antara peminta biaya aktual dan pembuat biaya aktual sehingga permintaan tidak terbentuk secara langsung. Sedangkan untuk kondisi karyawan unit bisnis yang *pro-self* merupakan kondisi dimana sel partisipan akan memaksimalkan hasilnya demi kepentingan pribadinya.

Hasil pengujian ini mendukung teori keagenan, dimana dalam teori ini kerap muncul masalah bila adanya asimetri informasi akibat agen (karyawan unit bisnis) memiliki lebih banyak informasi mengenai data (biaya aktual) yang dibutuhkan daripada prinsipal (manajer unit bisnis) sehingga menimbulkan keputusan yang kurang sesuai dengan harapan prinsipal. Partisipan pada penelitian ini yang memilih kondisi *distant* dan *proself* terbukti lebih banyak menghasilkan *slack* daripada partisipan yang memilih kondisi lainnya. Hal tersebut disebabkan karena pada kondisi *distant* pemilik meminta data biaya aktual pelatihan melalui manajer unit bisnis. Sedangkan, karyawan unit bisnis yang mengetahui berapa biaya aktual yang sebenarnya dibutuhkan oleh unit bisnis. Disamping hal tersebut, sifat karyawan unit bisnis *pro-self* yang diwakili oleh partisipan yang memilih kondisi tersebut menambah adanya selisih antara biaya aktual yang dilaporkan dengan biaya aktual yang sebenarnya dibutuhkan sehingga hal ini mendorong partisipan untuk membuat *slack* yang semakin besar.

*Organizational identity* adalah proses identifikasi nilai-nilai dalam organisasi oleh karyawan unit bisnis sehingga mampu mempengaruhi keputusan yang dibuat. Sedangkan *social distance* merupakan bentuk praktek informal yang tercipta dari kedekatan individu antar individu maupun antar kelompok. Berdasarkan hasil

pengujian *organizational identity* yang memediasi efek *social distance* terhadap *budgetary slack* mendapatkan hasil yang signifikan. Artinya, terdapat pengaruh mengenai *organizational identity* yang dimiliki karyawan unit bisnis yang memediasi *social distance* terhadap *budgetary slack*. Semakin karyawan unit bisnis memiliki *organizational identity* yang baik, semakin sedikit *slack* yang ditimbulkan karena karyawan merasa mereka juga merupakan bagian dari sebuah organisasi sesuai dengan konsep *social distance*.

*Social value orientation* merupakan preferensi individu terhadap keputusan yang harus ditentukan. Pada uji hipotesis ketiga penelitian ini yang berbunyi *organization identity* memediasi efek *social value orientation* terhadap *budgetary slack*, hasilnya signifikan. Artinya, terdapat pengaruh yang ditimbulkan dari *organizational identity* yang memediasi efek *social value orientation* terhadap *budgetary slack*. Pada penelitian ini, *social value orientation* terbagi kedalam dua kondisi, yaitu *pro-self* dan *pro-social*. Karyawan yang cenderung *pro-self* dianggap lebih tidak peduli dengan perubahan yang ada, diantaranya adalah dengan memperpendek *social distance*. Oleh sebab itu, adanya intervensi dari *organizational identity* yang masuk kepada karyawan unit bisnis mampu mempengaruhi efek dari *social value orientation* terhadap *budgetary slack* yang dibuat sehingga hasilnya tidak menimbulkan kerugian bagi unit bisnis maupun perusahaan.

Pengujian hipotesis kedua dan ketiga mendukung adanya teori identitas sosial (*social identity theory*). *Social identity theory* menjelaskan bahwa individu memiliki kecenderungan untuk melakukan kategorisasi sosial dan identifikasi diri ke dalam kelompok yang memiliki sifat dan karakteristik mereka sendiri (Tajfel,

1979). Hal umum yang menjadi dasar dalam teori ini dijelaskan bahwa individu cenderung untuk mempertahankan sesuatu yang baik dari diri mereka sehingga kecenderungan ini yang dapat menjadikan bias. Dalam hal pengambilan keputusan yang dapat menyebabkan *budgetary slack*, adanya mediasi dari *organizational identity* terbukti mampu mengurangi adanya hal tersebut. Pernyataan tersebut disebabkan karena individu yang memiliki *organizational identity* baik cenderung lebih sedikit melakukan *budgetary slack*. Hal tersebut tentu saja didukung oleh perilaku memperpendek *social distance* terhadap karyawan yang memiliki sifat *pro-social* dalam dirinya seperti pada partisipan yang terdapat di sel 4.

Dari pembahasan yang telah dijabarkan, penelitian ini membuahkan hasil yang sama dengan penelitian sebelumnya oleh Cardinaels et al., (2019). Memperpendek *social distance* dari pemilik kepada karyawan mampu mengurangi *budgetary slack* oleh karyawan unit bisnis yang cenderung memiliki pandangan *pro-social* tetapi tidak bagi karyawan unit bisnis yang memiliki pandangan *pro-self*. Hal tersebut dikarenakan memperpendek *social distance* mendorong karyawan unit bisnis yang *pro-social* untuk lebih menerapkan *organizational identity* ke dalam kinerjanya di perusahaan sehingga *slack* yang dihasilkan juga akan lebih sedikit.