

PURPOSE AND DIRECTION OF FUTURE RESEACH IN MANAGERIAL HONESTY

Dwi Rendra Adi Putrawijaya

dwirendraadi@gmail.com

Magister Akuntansi Universitas Airlangga

Ni Wayan Sulastri

wys.unair@gmail.com

Magister Akuntansi Universitas Airlangga

Basuki

basuki@feb.unair.ac.id

Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Airlangga

Abstract

The ultimate objective of this study is to describe a big picture of managerial honesty research that had been done in last decade. Moreover, the result of this research is aiming to provide an opportunity to continue the research on this particular topic. This archival study was held based on 21 research subjecting in managerial honesty, particularly in budgeting. Research that can be developed in this sphere is related to economic and psychological factors that affect conflict within the organization. Specifically, this research plan seeks to outline the economic and psychological factors affecting the competition. Furthermore, the research plan seeks to distinguish models from the competition and analyze their impact on management tendencies in conducting honesty in addition to economic incentives to lie. The model is here: first, the model that involves economic pressures and the second is a model that raises competition among participants without changing the number of monetary incentives.

Keywords: *Managerial Honesty, Budgetary Slack, Honesty on Budgeting*

1. PENDAHULUAN

Budgetary reporting dan budgetary process merupakan isu krusial dalam dunia akuntansi. Anggaran diharapkan menjadi kerangka kerja untuk menentukan prestasi dan kinerja karyawan. Anggaran merupakan penentu tujuan atau tujuan itu sendiri, dengan kata lain anggaran sebagai alat mengimplementasikan tujuan tersebut. Lebih luas lagi, anggaran dapat mencerminkan kesuksesan karyawan pada tugas yang diberikan kepadanya. Oleh karena itu, anggaran dapat menjadi suatu pertimbangan, melalui perbandingan antara prestasi yang sebenarnya atau yang telah ditetapkan dalam anggaran.

Pelaporan memfasilitasi aliran informasi dalam sebuah oraganisasi. Berdasarkan krusialnya fungsi anggaran, asimetri informasi antara superior dan subordinat dapat menyebabkan masalah. Hal yang umumnya disyaratkan adalah bawahan melakukan pelaporan secara jujur kepada atasan terkait denngan rencanan anggaran maupun realisasinya, sehingga dapat digunakan untuk tahap perencanaan, alokasi sumber daya serta untuk pengukuran kinerja organisasi.

Dalam oraganisasi yang terdesentralisasi, umumnya manager dapat memproses informasi penting yang bersifat private. Umumnya subordinat memiliki lebih banyak informasi dalam *local business environment*, termasuk tentang biaya perolehan sumber daya, posisi pesaing, dan preferensi pelanggan. Kelebihan yang dimiliki oleh subordinat tersebut sering kali disalahgunakan untuk kepentingan divisinya untuk memenangkan *funding* atas projek tertentu atau untuk motif ekonomi lainnya. Salah satu dampak dari hal tersebut adalah adanya *budgetary slack*. *Slack* anggaran adalah perbedaan antara anggaran yang dinyatakan dan estimasi anggaran terbaik yang secara jujur dapat diprediksikan. Manajer menciptakan *slack* dengan mengestimasi pendapatan lebih rendah dan biaya lebih tinggi. Pandangan berperilaku dari organisasi memandang pencapaian tujuan sebagai sesuatu yang dinamis dan merefleksikan kebutuhan individual dan tujuan-tujuan dari sub-sub unit yang ada. Kesepakatan mengenai tujuan dan pencapaian sasaran dalam kongruensi tujuan organisasional yang mendukung kelangsungan organisasi pasti menjadi tujuan bersama.

Motif manajer bawahan melakukan senjangan ini adalah memuat *margin of safety* dalam mewujudkan target yang telah ditetapkan. Dengan cara tersebut, manajer bawahan berharap dapat menghilangkan tekanan dan rasa frustrasi dalam upaya mewujudkan target anggaran akibat anggaran yang terlalu ketat (*tight budget*). Tekanan dan rasa frustrasi itu muncul karena besarnya ketidakpastian yang harus mereka hadapi guna mencapai tujuan organisasi. Pada dasarnya belum ada indikator yang objektif untuk mengukur senjangan anggaran. Secara kuantitatif indikasi adanya senjangan baru dapat dinilai pada saat anggaran tersebut direalisasikan. Organisasi yang manajernya melakukan senjangan, pencapaian pendapatannya cenderung melebihi target yang telah ditetapkan dari anggaran. Sebaliknya pencapaian biaya cenderung di bawah target yang telah ditetapkan dari anggaran.

Penelitian tentang kejujuran dalam managerial (*honesty in managerial*) telah banyak dilakukan. Kontribusi dari penelitian-penelitian tersebut sangat krusial dalam memberikan pandangan bahwa kompetisi dapat membatasi relevansi dari preferensi kejujuran dalam manajerial. Namun dari penelitian terdahulu, tidak banyak yang membahas bentuk konflik apa yang sebenarnya menurunkan keinginan managemen untuk bertindak jujur. Secara umum penelitian ini ingin membukakan peluang penelitian dalam tema kejujuran manajerial dalam pelaporan.

Pertanyaan tentang kejujuran manajerial semakin banyak berhembus, terlebih dalam kaitannya dengan insentif dalam organisasi, "apakah dorongan organisasional dapat membuat orang jujur untuk berbohong?". Sebenarnya pertanyaan ini sangat relevan jika dikaitkan dengan proses penganggaran (*budgeting process*). Ketika subordinat diberikan

peluang untuk berpartisipasi dalam penentuan target dari anggaran atau diminta untuk melaporkan realisasi aktual dan peramalan dari *cost* dan *revenue*, mereka sering memanfaatkan keunggulan informasi yang mereka miliki dengan melakukan pelaporan yang salah (J. G. Fisher, Maines, Peffer, & Sprinkle, 2002). Secara tradisional, teori keagenan memprediksi bahwa selama subordinat memiliki motif untuk melakukan tindakan yang oportunistik, mereka akan melaporkan informasi yang salah demi kepentingan pribadinya (S Mark Young, 1985).

Kesepakatan mengenai tujuan dan pencapaian sasaran dalam kongruensi tujuan organisasional bertujuan untuk mendukung kelangsungan organisasi. Beberapa *experimental reseach* menemukan bahwa kompetisi dapat menurunkan keinginan individual untuk melakukan pelaporan secara jujur dan untuk melakukan penolakan terhadap insentif ekonomi. Walaupun berbagai penelitian secara konsisten menemukan bahwa laporan individual lebih jujur dalam *standar agency framework*, namun berbagai faktor personal dan situasional dapat mempengaruhi tumpang tindih antara *cost* dan *benefit* dalam melakukan kebohongan (*misreporting*) dan menurunkan keinginan individu untuk melakukan pelaporan secara jujur.

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetisi dapat mengurangi tingkat kejujuran dalam *managerial reporting*, namun mekanisme konflik seperti apa yang mempengaruhi hal tersebut masih belum tereksplorasi. Telah diketahui bahwa kompetisi melibatkan kombinasi antara faktor ekonomi dan faktor psikologi (J. G. Fisher et al., 2002). Dapat pula dikatakan bahwa faktor ekonomi dan behavioral berpengaruh dalam kompetisi. Dimana hubungan keduanya sangat penting untuk dieksplorasi lebih dalam. dari penelitian terkait, perbedaan faktor yang mempengaruhi kompetisi dan relasinya belum dianalisis. Padahal dengan mengetahui hal ini akan memberikan gambaran dalam perancangan kontrak.

2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini merupakan studi kepustakaan yang dilakukan dengan tujuan untuk menemukan peluang riset terkait dengan tema *behaviour in accounting*. Secara khusus studi literatur yang dilakukan dalam penelitian ini terkait tentang anggaran, proses anggaran dan juga tentang *budgetary slack*. Jumlah artikel yang dijadikan landasan dalam melakukan studi literatur berjumlah 21 artikel yang disajikan dalam tabel berikut.

Tabel 1. Acuan Studi Literatur

No	Author (year)	Title
1	Chee W. Chow et al., (1988)	<i>Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance</i>
2	J. G. Fisher et al., (2000)	<i>Budgeting: An Experimental Investigation of the Effects of Negotiation</i>
3	J. Fisher et al., (2002)	<i>The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation</i>

4	Webb (2002)	<i>The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack</i>
5	Evans III, Hannan, Krishnan, & Moser, (2001)	<i>Honesty in managerial reporting</i>
6	Rankin et al., (2008)	<i>The Effect of Honesty and Superior Authority on Budget Proposals</i>
7	(Brown et al., (2009)	<i>Agency theory and participative budgeting experiments.</i>
8	Waller & Bishop, (1990)	<i>An Experimental Study of Incentive Pay Schemes, Communication, and Intrafirm Resource Allocation</i>
9	Young et al., (1985)	<i>Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack</i>
10	Chee W Chow, Hirst, & Shields, (1994)	<i>Motivating Truthful Subordinate Reporting: An Experimental Investigation in a Two-Subordinate Context</i>
11	J. G. Fisher et al., (2002)	<i>Using Budgets for Performance Evaluation: Effects of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposals, Budget Slack, and Performance.</i>
12	Baiman et al., (2007)	<i>Resource allocation auctions within firms</i>
13	Brüggen & Luft, (2011)	<i>Capital rationing, competition, and misrepresentation in budget forecasts</i>
14	López-Pérez,(2012)	<i>The power of words: A model of honesty and fairness. Journal of Economic Psychology,</i>
15	Gibson et al., (2013)	<i>Preferences for truthfulness: Heterogeneity among and within individuals</i>
16	Gneezy et al.,(2013)	<i>Measuring lying aversion</i>
17	Reuben & Stephenson, (2013)	<i>Nobody likes a rat: On the willingness to report lies and the consequences thereof</i>
18	Hannan et al., (2006)	<i>The effect of information systems on honesty in managerial reporting: A behavioral perspective</i>
19	Zhang, (2008)	<i>The Effects of Perceived Fairness and Communication on Honesty and Collusion in a Multi-Agent Setting</i>
20	Church et al., (2012)	<i>Shared interest and honesty in budget reporting.</i>
21	Brown et al., (2014)	<i>The effect of rankings on honesty in budget reporting</i>

3. ANALISIS LITERATUR DAN ROADMAP PENELITIAN

a. *Particivate Budgeting* dan Kejujuran dalam Pelaporan

Menurut Chee W. Chow et al.,(1988) dua fokus utama dari anggaran adalah untuk memotivasi kinerja subordinat dan sebagai fasilitas dalam perencanaan. Dalam berbagai kasus, anggaran pada level yang sama digunakan untuk mencapai kedua tujuan tersebut. Namun sayangnya, menetapkan anggaran yang sesuai bisa menjadi masalah yang krusial ketika subordinate memiliki informasi lebih baik daripada superior. Informasi dalam hal ini adalah informasi yang dapat menjadi faktor untuk mempengaruhi kinerja dan juga dasar penetapan pembayaran.

Penelitian tersebut memberikan bukti terkait dengan efek dari *truth-inducing pay scheme* dan asimetri informasi pada *budgetary slack* dan kinerja. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa ketika tidak terdapat asimetri informasi, perbedaan *slack budgetary* diantara *pay scheme* yang berbeda tidak terlihat signifikan. Namun, ketika terdapat asimetri informasi, *budgetary slack* di bawah kondisi *truth-inducing scheme* lebih rendah secara signifikan. Selanjutnya *pay scheme* dan asimetri informasi berinteraksi dalam mempengaruhi kinerja.

Secara umum penelitian ini lebih fokus pada aspek ekonomi sebagai faktor yang mempengaruhi adanya asimetri informasi. Namun analisis yang berkaitan dengan tekanan sosial belum dieksplorasi secara mendalam. Faktor psikologis seperti integritas personal dan kejujuran tidak dapat menjelaskan hasil dari penelitian ini.

Umumnya, negosiasi digunakan sebagai metode dalam penetapan anggaran. Namun penelitian dalam bidang akuntansi tidak terlalu fokus pada bagian ini. Sebagian besar, penelitian akuntansi cenderung mengeksplorasi anggaran yang ditetapkan secara unilateral. Pada tahun 2000, Fisher et al meneliti untuk menguji apakah anggaran dan konsekuensi ekonomi dari penetapan anggaran *budgetary slack* dan kinerja subordinat berbeda ketika anggaran ditetapkan berdasarkan negosiasi atau unilateral. Penelitian tersebut mempertimbangkan beberapa hal yaitu: (1) hubungan antara kesepakatan dalam negosiasi (*negotiation agreement*) dengan konsekuensi ekonomik, dan (2) faktor-faktor yang mempengaruhi apakah kesepakatan dalam negosiasi muncul secara unilateral.

Penelitian tersebut merupakan *laboratory experiment* dimana subjek penelitian ditugaskan berperan sebagai subordinat dan superior dalam sebuah proses penetapan anggaran. Partisipan terdiri dari 185 mahasiswa *undergraduate* yang telah menempuh mata kuliah *intermeidete accounting*. Terdapat enam jenis perlakuan dalam riset eksperimental tersebut. Tiga dari perlakuan tersebut adalah peran superior mendapat *power* lebih besar dibandingkan dengan subordinat dalam proses penetapan anggaran : (1) superior secara unilateral menetapkan anggaran, (2) proses negosiasi memiliki kewenangan menetapkan prosoposal awal dari anggaran dan menetapkan keputusan akhir setelah negosiasi dan (3) proses negosiasi diawali dengan proposal anggaran yang dibuat oleh subordinat dan superior menetapkan keutusan akhir. Semetara tiga perlakuan lainnya adalah *power* lebih besar terdpat pada subordinat. Seluruh proses eksperiment berlangsung secara komputerisasi kecuali pada proses negosiasi.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa terdapat perbedaan ketika anggaran ditetapkan secara unilateral dan negosiasi. Selain itu perbedaan juga timbul ketika superior dan subordinat menetapkan strategi yang berbeda dalam proses negosiasi. Superior yang mengambil posisi inisial dalam negosiasi menyebabkan anggaran yang terbentuk tidak jauh berbeda dengan proses unilateral. Di lain pihak, ketika suboordinat mengambil posisi awal dalam negosiasi, maka hasil anggaran yang ditetapkan akan jauh di bawah ekspektasi dari proposal anggaran. Dalam negosiasi, subordinat memang memiliki kualitas untuk melakukan konsesi, namun keputusan akhir dari anggaran tetap ditetapkan oleh superior.

Selanjutnya, penelitian tentang *particivative budgeting* dilakukan oleh Fisher et al., (2002), dengan menganalisis proses anggaran-bahwa anggaran merupakan hasil dari negosiasi. Penelitian ini fokus pada tiga isu utama yaitu: (1) pengaruh asimetri informasi terhadap budget *negotiation process*, (2) pengaruh asimetri informasi terhadap *budgetary slack* ketika anggaran ditetapkan melalui proses negosiasi, dan (3) pertimbangan bahwa bawahan menganggap atasan memaksakan anggaran setelah negosiasi gagal sebagai hasil dari rendahnya keadilan prosedural yang pada akhirnya menyebabkan kinerja yang rendah pada bawahan.

Penelitian ini merupakan *experimental research* dengan menggunakan 104 *undergraduate student* pada mata kuliah *intermediate accounting*. Hasil dari penelitian yang dilakukan ini menunjukkan bahwa asimetri informasi mempengaruhi proses negosiasi dan level dari *budgetary slack*. Dalam kaitannya dengan proses negosiasi, asimetri informasi mempengaruhi perbedaan posisi negosiasi awal antara subordinat dan superior. Selain itu, asimetri informasi juga mempengaruhi sejauh mana superior bergantung pada tawaran dan penawaran kembali dari bawahan.

Dalam konsteks *budgetary slack*, asimetri informasi mempengaruhi hubungan antara *negotiation agreement* dan *slack*. Anggaran mengandung lebih banyak *slack* ketika negosiasi berakhir dalam kesepakatan yang mengandung simetri informasi. Namun tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara *slack* dalam negosiasi yang diakhiri dengan atau tanpa asimetri informasi. Seperti halnya penelitian sebelumnya, pada penelitian ini terdapat kelemahan yang dapat menjadi peluang dalam penelitian selanjutnya. Berbagai faktor yang mempengaruhi negosiasi tidak dianalisis dalam penelitian ini. Seperti tekanan psikologis dan juga adanya kompensasi dari kontrak. Selain itu, penelitian ini juga hanya dilaksanakan dalam periode tunggal, sehingga hanya terdapat waktu yang terbatas dalam mempelajari interaksi dalam negosiasi.

Pada tahun 2002, *experimental reseach* dan *survey reseach* dilaksanakan oleh Webb, (2002) dengan menguji pengaruh dari dua faktor organisasional utama yang berpengaruh terhadap penetapan anggaran. Dua faktor tersebut adalah pertimbangan atas reputasi dan *variance investigation*. Penelitian ini menggunakan rancangan *factorial experimental reseach 2x2*. Variabel yang dimanipulasi adalah faktor-faktor yang mempengaruhi reputasi dari partisipan, serta keberadaan dari varians dalam *investigation policy*. Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa walaupun terdapat motif jangka pendek untuk membuat *slack* dalam anggaran, namun adanya potensial

benefit dari reputasi atas anggaran yang reliabel dapat menurunkan potensi *budgetary slack* secara signifikan. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa *accountability pressure* meningkat dari adanya *variance investigation policy* yang dapat menurunkan level dari *slack*.

Kelemahan dari penelitian ini terletak pada rancangan penelitian itu sendiri. Dalam penelitian tersebut, reputasi dipengaruhi oleh dua hal utama, yaitu *output* dan *budget reliability*, serta partisipan yang secara eksplisit diberitahukan terkait dengan faktor yang dianggap penting bagi reputasi mereka. Rancangan tersebut dianggap tidak jauh dari realitas yang terjadi pada dunia bisnis dan organisasi. Dalam konteks bisnis dan organisasi, reputasi pada umumnya dikembangkan dan dianugerahkan (*rewarded*). Selain itu faktor lain terkait dengan *budget reliability* yang dapat mempengaruhi reputasi dalam konteks intra perusahaan juga belum teruji.

Evans Et Al. (2001) meneliti kejujuran dalam manajerial dengan judul *Honesty In Managerial Reporting*. Penelitian tersebut menguji apakah preferensi manajer untuk melakukan kejujuran berkaitan dengan kekayaan dan apakah kejujuran manajer meningkatkan nilai dalam komunikasi. *Eksperimental reseach* yang dilakukan untuk menguji bagaimana preferensi dari *wealth* dan *honesty* mempengaruhi manajerial reporting memiliki empat tujuan utama. Pertama, untuk menguji kembali kepentingan empiris dari preferensi dalam kejujuran, kedua memberikan bukti terait dengan kekuatan dan kelemahan dari model pelaporan manajerial yang ada (misalnya dalam hal komunikasi), dan yang ketiga untuk menganalisis faktor-faktor yang memperngaruhi *the extent of honest reporting*. Objektif yang ke-empat adalah untuk memberikan bukti dan penjelasan empiris mengenai bagaimana kejujuran dalam mempengaruhi *profit* dari perusahaan.

Hasil penelitian menemukan bahwa partisipan sering mengorbankan kekayaan untuk membuat laporan yang jujur (*partially honest reports*) dan mereka tidak melakukan kebohongan sering dengan peningkatan dari *payoff*. Selain itu tingkat kejujuran yang lebih rendah terjadi dibawah kontrak dengan tingkat pembagian yang lebih rendah dari total surplus, dibandingkan dengan kontrak dengan tingkat pembagian yang lebih tinggi kepada manajer. Hal tersebut menunjukan bahwa kejujuran dalam manajerial bergantung bahwa bagaimana pembagain surplus perusahaan kepada managernya.

Kelemahan dalam penelitian ini adalah bahwa peneliti tidak dapat membedakan pengaruh dari kejujuran karena *reporting behavior* dari subordinat secara langsung mempengaruhi distribusi dari *wealth* antara superior dan subordinat. Berdasarkan hal itu, deviasi antara *self-interested* behaviour bisa mempengaruhi kejujuran atau motivasi lainnya dalam proses distribusi dari *wealth*.

Berdasarkan kelemahan penelitian dari Evans Et Al. (2001), Rankin et al., (2008) melakukan manipulasi model komunikasi pada subordinat peneltian pada topik yang sama. Manupulasi tersebut mencakup perlakuan yang membutuhkan asersi faktual dan perlakuan lain tanpa adanya asersi faktual. Terdat dua dimensi utama dalam penelitian ini. Pertama, penelitian ini mengukur efek inkremental dari kejujuran dengan

memanipulasi apakah permintaan anggaran dibuat berdasarkan asersi faktual. Kedua, dimensi etika dalam penelitian ini dimanipulasi dengan apakah subordinat atau superior memiliki otoritas final sepanjang penyusunan anggaran.

Pada penelitian ini ditemukan bahwa *less slack* terjadi ketika komunikasi dalam penetaan anggaran mengharuskan adanya asersi faktual pada *subordinate authority treatment*, namun hal tersebut tidak terjadi ketika superior memiliki otoritas final. Selain itu, penelitian ini juga menemukan bahwa terdapat efek incremental dari kejujuran ketika subordinat memiliki *final authority*. Peneliti menduga dan memberikan beberapa bukti, bahwa hal tersebut disebabkan oleh *framing dari subordinat* yang menganggap otoritas superior sebagai salah satu dari negosiasi ketika mereka bertindak sesuai dengan kepentingannya.

Meskipun terdapat perkembangan dari penelitian sebelumnya, beberapa kekurangan masih membuka peluang untuk penelitian ke depan. Pada penelitian ini, aspek *cultural* yang dapat mempengaruhi perilaku organisasi masih belum dianalisis. Selain itu, pada penelitian ini hanya fokus pada otoritas superior dalam menetapkan anggaran, namun tidak terhadap otoritasnya dalam menolak proposal anggaran.

Berbagai penelitian tentang *participative budgeting* telah dilaksanakan sepanjang lebih dari 25 tahun. Penelitian ekperimental dikembangkan untuk menganalisa pengaruh dari insentif dan struktur informasi pada laporan yang dibuat oleh karyawan dan sistem produksi. Penelitian tersebut menilai manfaat relatif dari skema kompensasi untuk memunculkan informasi pribadi yang dimiliki oleh karyawan dan juga sebagai dasar pembayaran akaryawan berdasarkan dengan menggunakan informasi tersebut. Namun, efek jangka panjang dari berbagai penelitian tersebut masih belum jelas.

Pada tahun 2009 Brown et al., menganalisis beberapa penelitian ekperimen dalam tema anggaran yang berkaitan dengan *agency theory*. Analisis dalam penelitian tersebut dikembangkan ke dalam ranah *incentive contracting experiments* dengan menggunakan tiga cara. Pertama, peneliti mengklasifikasikan penelitian ekperimen terkait *participative budgeting* berdasarkan tipe dari insentif dan struktur informasi yang diuji pada masing-masing-masing tahun penelitian. Kedua, dari 21 penelitian yang di review, teridentifikasi 8 kasus spesifik yang mana hasil dari penelitian ekperemental berlawanan dengan *agency theory* (anomali). Ketiga, dikembangkan skema klasifikasi yang dapat digunakan untuk mengorganisir hipotesis untuk mengetahui apakah bergantung pada prediksi *agency theory*, *a competing behaviour prediction*, atau kombinasi dari keduanya. Klasifikasi yang ketiga digunakan untuk mengilustrasikan bahwa penelitian yang menggunakan model hipotesis yang ketiga (*agency theory* dan *compating behaviour prediction*) untuk perkembangan teori.

Berdasarkan hasil *literature review* tersebut, terdapat 8 anomali yang bertentangan dengan *agency theory*. Pertama, dari penelitian Young's (1985), *risk-averse agents* dengan insetif kontraktual biasanya melakukan *slack* pada tingkat yang signifikan lebih rendah dalam hal tekanan sosial, misalnya ketika prisipal memiliki informasi yang relatif sama dengan yang dimiliki partisipan. Anomali yang kedua, yang merupakan yang terpenting dan yang paling konsisten direplikasi dalam literatur *participate*

budgeting adalah laporan *agent* dari agent jauh lebih jujur (*less slack reporting*). Hal ini jelas berbanding terbalik dengan prediksi dari *agency theory*.

Anomali yang ketiga adalah berdasarkan hasil penelitian yang dilakukan oleh by CCW (1988) and Waller (1988) yaitu *truth-inducing contracts* tidak dapat membuat *slack* menjadi nol (zero). Sementara prediksi dari *agency theory* adalah *slack* akan menjadi nol ketika *truth-inducing contracts* dirancang bersesuaian dengan insentif ekonomi untuk melakukan pelaporan yang jujur. Anomali keempat berasal dari temuan penelitian yang dilakukan oleh YFL's (1993), yaitu kelompok yang mampu bekerja sama memiliki kinerja lebih buruk dibandingkan dengan kelompok yang tidak mempunyai peluang untuk melakukan kerja sama.

Kelima, anomali ini berkaitan dengan *goal* yang dapat meningkatkan produktivitas kelompok. Namun berdasarkan penellitian dari FPS (2003), *goal* yang ditetapkan tidak memiliki pengaruh sama sekali. Anomali yang keenam, adalah temuan dari penelitian EHKM's (2001, yaitu ketergantungan keputusan pelaporan dari partisipan insentif kontrak membagi surplus antara prinsipal dan agen, bertentangan dengan *agency theory*. Berdasarkan *agencu theory*, sebuah keputusan dari agent dalam melakukan pelaporan harus merefleksikan *payoff*-nya dari alternatif pelaporan, bersama dengan probabilitas dan kerugian ketika *outcome*-nya mengandung ketidakpastian.

Anomali ketujuh, yaitu dar temuan penelitian yang dilakukan oleh Stevens' (2002), yaitu reputasi dan etika dari agen dapat membantu menjelaskan perilaku dalam *participative budgeting*. Agen yang tidak terlalu memperhatikan pertimbangan reputasi dan norma etika cenderung membuat *slack* lebih banyak. Temuan tersebut tidak sejalan dengan prediksi dari *agency theory*, karena dalam *agency theory* reputasi dan norma etika tidak memiliki peran dalam keputusan agen dalam melakukan pelaporan. Anomali yang terakhir adalah temuan dari RSY1's (2003), bahwa prinsipal dapat mengurangi *slack* dengan membuat *nonbinding commitments* yang fokus pada bagaimana penggunaan laporan yang dibuat oleh agen. Hal ini dikatakan anomali karena pada *agency theory* sebenarnya hal tersebut tidak memiliki pengaruh.

Kedelapan anomali tersebut dikategorikan menjadi tiga berdasarkan informasi yang dikandung untuk peluang kesempatan penelitian selanjutnya. Pertama, anomali 1, 2, 6, 7, dan 8 fokus pada kapan dan bagaimana *slack* bisa terjadi dibawah 100% ketika *agency theory* memprediksi seharusnya *slack* adalah 100%. Kedua, anomali yang kelima, yaitu faktor faktor seperti *goal*, yang tidak tidak termasuk dalam kontrak agensi dapat mempengaruhi kinerja dari rancangan eksperimen. Namun, penelitian selanjutnya harus membangun literatur manajemen yang sangat ekstensif dan perspektif tentang *agency theory* yang lebih terstruktur tentang bagaimana *competing interest* dari *multiple parties* dapat mencapai keseimbangan dalam equilibrium. Ketiga, berdasarkan anomali yang ketiga dan keempat terlihat seperti temuan yang tentatif untuk bagian yang mana selanjutnya dapat direfleksikan terkait dengan analisa signifikansi faktor ekonomi dan perkembangan terhadap penjelasan teoritikal dari anomali.

b. Competition dan Kejujuran dalam Pelaporan

Central manager pada perusahaan besar mungkin mencapai efisiensi dan efektivitas dengan mendelegasikan otoritas dan tanggung jawab untuk pemrosesan informasi dan pengambilan keputusan kepada manager unit. Masing-masing unit manager superior, informasi pribadi tentang peluang dan hambatan unitnya sendiri yang relatif terhadap manager pusat. Asimetri informasi tersebut tidak akan terjadi selamaterdapat *goal congruence* antara superior dan subordinat.

Pada tahun 1990, Waller & Bishop melakukan penelitian dengan tujuan untuk menguji pengaruh dari alternatif *incentive pay schemes* terhadap kontrol perilaku manager unit dalam penetapan alokasi sumber daya di intra-perusahaan. Dua masalah kontrol yang difokuskan pada penelitian tersebut adalah: (1) *misrepresentation of private information* dari unit manager ke central manager dan (2) konsumsi dari unit manager sebagai konsekuensi dari alokasi sumber daya.

Ekspesimental reseach tersebut memberikan bukti terkait efektifitas dari alternatif *incentive pay schemes* dalam mengontrol misrepresentasi dan konsumsi dari alokasi sumber daya dari unit manager dalam *intra-firm*. Terdapat dua kesimpulan berdasarkan temuan tersebut, yaitu pertama, *unit profit scheme* yang disertai dengan penalti (untuk *unfavorable* antara anggaran dan realisasi *profit*) kurang efektif dalam mengontrol misrepresentasi seperti halnya *Groves Scheme*. Kedua, ketika unit manager menilai konsumsi sumber daya sebagai pembayaran, maka *unit profit-plus-penalty scheme* lebih efektif dibandingkan dengan *Groves Scheme* dalam melakukan kontrol terhadap *resource consumption*. Adanya penalti memaksa unit manager untuk menginvestasikan sumber daya yang cukup untuk mencapai *budgeted unit profit*. Walaupun kadang terjadi *understatement* dari produksi, kompetisi *intrafirm* terhadap sumber daya dapat menurunkan tendensi dari adanya *understatement* dengan menciptakan *consumable slack* pada *goal* dari anggaran yang ditetapkan.

Kelemahan dari penelitian ini adalah *experimental task* dalam penelitian ini terlihat bias dari *Groves (G)*. *Analytical research* yang dikembangkan oleh G berdasarkan kasus umum dari tingkat pengembalian yang tidak konstan, dimana masing-masing subordinat melaporkan vektor dari profit untuk alternatif dari tingkat alokasi sumber daya. Dalam *setting* yang sedemikian rupa, *misrepresenting* yang dilakukan oleh subordinat bisa terjadis secara langsung dan atau tidak langsung. Kelemahan yang kedua dari penelitian ini adalah pada *unit profit plus penalty scheme* (UUP), penalti hanya dikenakan pada *profit shortfalls*.

Selanjutnya, penelitian terkait dengan kompetisi pada intra-firm dilakukan oleh Young et al., (1993) dengan melakukan *experimental reseach*. Dua variable independen *between-subject* adalah: *intragroup-cooperation (present-absent)* dan *intergroup cooperative feedback (always ahead, just ahead or behind, and always behind the leading group)*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa tipe dari *competitive feedback* yang diterima oleh group memengaruhi output dan juga *slack*. Ketika individu diijikan bekerja sama, kinerja kelompok akan menurun dibandingkan dengan melakukan

pekerjaan sendiri. Hal ini dikarenakan oleh rancangan eksperimen yang menyebabkan hasil penelitian diluar dugaan. Temuan tersebut mengindikasikan bahwa perlu dilakukan pengujian terhadap bentuk dari kerja sama sebelum menyimpulkan efektivitasnya. Selain itu, terlihat bahwa kerja sama (*cooperation*) hanya akan efektif di bawah kondisi tertentu dan jenis *task experiment* yang lebih sesuai.

Berdasarkan kelemahan pada peneltian yang dilakukan oleh Waller & Bishop, Chow et al. (1994) melakukan peneltian terkait dengan tujuan untuk menguji *predicted effects* dari kinerja dari *pay scheme* pada misrepresentasi dari subordinate: *profit sharing*, *single coordinate truth-including scheme (SSTI)*, dan *Groves scheme* Dalam penelitian ini pada *unit profit plus penalty scheme (UUP)* tidak diikut sertakan. Hal tersebut dikareakan oleh UUP dan SSTI memiliki efek dengan arah yang sama terhadap *subordinate expexted pay*, sehingga SSTI digunakan sebagai proxy dari UUP dalam reseach tersebut.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa, sesuai dengan yang diprediksikan ketiga skema memiliki kemampuan untuk menentukan dua tipe dari *misrepresentation*. *Misrepresentation* secara langung maupun yang tidak langung di bawah kondisi *Groves scheme* lebih sedikit terjadi. Sementara yang paling sering terjadi adalah pada kondisi *linear profit-sharing scheme*. Tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara SSTI dengan *groves scheme* dalam hal *direct misrepresentation*, tetapi terdapat perbedaan yang signifikan pada *indirect misrepresentations*.

Tidak hanya pada dunia bisnis, dalam dunia akademisi sering mengkritisi masalah rencana anggaran kompensasi untuk subordinat, yang dipandang sebagai insentif untuk melakukan *slack* pada anggaran. Fisher et al., (2002) melakukan penelitian dengan tujuan untuk menguji apakah pada dua penerapan – menggunakan anggaran untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas, atau menyediakan infomasi untuk *co-worker* – mengurangi *budget slack* dan meningkatkan kinerja dari subordinat ketika organisasi menggunakan anggaran sebagaiid asar evaluasi kinerja.

Ketika perusahaan menggunakan anggaran untuk mengalokasikan sumber daya yang terbatas, subordinate cenderung berniat untuk melakukan *overstate* produktifitasnya untuk mencapai pembagian sumber daya yang lebih besar. Dalam penelitian ini diprediksi bahwa motivasi sedemikian rupa akan memlihtakan niat dari subordinat untuk melakukan *understate* produktivitasnya pada *budget-based evaluation plans*. Selanjutnya diprediksi pula bahwa kinerja dari subordinat akan meningkat ketika superior menggunakan anggaran sebagai dasar penentuan alokasi sumber daya. Hal ini karena superior bisa mengalokasikan lebih banyak smber daya pada subordinat yang lebih produktif, dan karena subordinat akan berusaha untuk mencapai target pada anggaran mereka untuk menunjukkan tingkat produktivitas yang tinggi.

Penelitian tersebut juga menguji pengaruh dari sistem informasi internal yang menyediakan informasi tentang rencana anggaran dari subordinat, *level budget*, dan performa aktual dari *co-worker*-nya masing-masing. Diprediksi bahwa dengan mengurangi asimetri informasi horisontal diantara subordinat, dapat meningkatkan tingkat kompetensi, sehingga masing-masing subordinat akan meningkatkan anggaran

dan kinerja mereka. Namun dalam penelitian tersebut menempatkan sumber daya yang terbatas sebagai faktor dominan yang mempengaruhi informasi tentang *co-worker*. Hal tersebut diekpektasikan terjadi karena kelangkaan sumber daya akan memberikan insentif ekonomi yang tinggi pada subordinat untuk meningkatkan anggaran dan kinerja. Di sisi lain, dengan adanya informasi tentang *co-worker* akan meningkatkan transparansi dari insentif dan relasi yang ada dalam proses pembuatan anggaran.

Hasil dari penelitian tersebut konsisten dengan hipotesis yang dirumuskan, yaitu dengan menggunakan anggaran sebagai dasar alokasi sumber daya produksi yang terbatas di antara subordinat dan sebagai dasar evaluasi kinerja dari subordinat, secara signifikan dapat meningkatkan *initial budget proposal* dari subordinat, menurunkan *slack* pada *final budget* serta meningkatkan kinerja dari subordinat. Khususnya, ketika superior menggunakan anggaran sebagai dasar untuk menetapkan alokasi sumber daya produksi yang terbatas, subordinat tidak memiliki *slack* dalam penetapan anggarannya, dan kinerjanya meningkat sebanyak 25%. Selanjutnya, ditemukan pula bahwa kinerja dari subordinat meningkat karena adanya peningkatan motivasi untuk memperoleh sumber daya produksi dan melewati target dari anggaran dibandingkan ketika superior mengalokasikan anggaran di antara subordinat bukan berdasarkan anggaran. Temuan lainnya dalam penelitian ini adalah terdapat pengaruh antara tingkat asimetri informasi antar subordinat dengan *budget outcome*, hanya pada saat superior tidak menggunakan anggaran sebagai dasar penetapan alokasi sumber daya.

Salah satu kelemahan dari penelitian ini dapat dijadikan sebagai peluang dalam penelitian selanjutnya. Dalam penelitian tersebut, ditemukan bahwa tingkatan dari asimetri informasi dapat mempengaruhi faktor ekonomi dan faktor sosiologi. Namun, hubungan relatif dari faktor tersebut masih belum tereksplorasi.

Dalam penelitian dari Baiman et al., (2007) disebutkan bahwa terdapat dua aspek kunci dalam kontrol manajemen dari suatu perusahaan, yaitu proses alokasi sumber daya dan proses yang mana yang didukung oleh evaluasi kinerja perusahaan dan sistem kompensasi. Pentingnya dua elemen tersebut ditunjukkan dengan banyaknya perusahaan mengalami asimetri informasi terkait dengan dua hal tersebut. Sejalan dengan itu, tingkat kepentingan pasar dalam perusahaan semakin meningkat. Proponen menyatakan bahwa pasar adalah mekanisme yang *simpel* dan efisien untuk mengalokasikan sumber daya ekonomi jika persebaran informasi merata. Sebaliknya penggunaan pasar dalam konteks ekonomi yang lebih luas, efisiensi dari *internal market*, ditentukan oleh faktor endogenus yaitu *privatly information agent*.

Baiman et al., (2007) meneliti *optimal design* dari insentif ketika sumber daya dialokasikan berdasarkan pasar lelang internal (*internal auction market*). Penelitian ini menunjukkan bahwa pasar lelang internal dapat menjadi *first-best* alokasi sumber daya dan juga pengambilan keputusan, tapi hanya pada *excessive cost* pada pembayaran kompensasi. Dalam penelitian ini ditemukan bahwa mekanisme lelang mempengaruhi *first-best* alokasi sumber daya dan pengambilan keputusan. Secara keseluruhan, hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa kinerja dramatis mekanisme pasar yang relatif

sederhana dan terkait sistem insentif dalam menyelesaikan masalah alokasi sumber daya dalam perusahaan.

Penelitian ini mempertegas adanya perbedaan antara lelang dalam konteks ekonomi dan lelang di dalam perusahaan. Perbedaan besar dalam keduanya adalah bahwa valuasi dari peserta eksogen yang diberikan dalam kasus sebelumnya, sementara secara endogenus mereka ditentukan melalui insentif kontraktual yang dikeluarkan oleh prinsipal dalam kasus selanjutnya.

Kelemahan dalam penelitian ini adalah penggunaan asumsi terkait dengan peserta lelang masing sangat umum. Selain itu, analisa dari penelitian ini tidak mencakup pada mekanisme lelang seperti apa yang memungkinkan terjadinya kasus penyembunyian informasi. Selanjutnya, situasi khusus yang memungkinkan adanya lelang secara tertutup dalam perusahaan juga belum tereksplorasi. Dari hasil temuan tersebut, peluang riset terbuka lebar dalam kaitannya dengan lelang maupun kejujuran dalam informasi pada sistem lelang.

Penelitian dari Brügger & Luft, (2011) menguji tentang pengaruh dari intensitas kompetisi dari *competitive capital rationing* pada misrepresentasi residual yang tidak dieliminasi oleh adanya kontrol seperti sistem informasi pada prinsipal, post-audit atau *truthinducing incentives*. Penelitian tersebut dilakukan melalui riset eksperimental. Hasil dari penelitian tersebut menemukan bahwa rata-rata misrepresentasi tinggi pada kondisi tingkat kompetisi menengah. Penurunan rata-rata misrepresentasi terjadi sering dengan semakin intensnya tingkat kompetisi dan penurunan tingkat *funding* menurun. Sebagian besar perbedaan yang terjadi dipicu oleh agent dengan *low-revenue projects* pada kondisi *high competition*, yang akan menaikkan tingkat probabilitasnya dalam mendapatkan *funding* dengan melaporkan *revenue* yang jauh lebih tinggi.

Salah satu kelemahan dalam penelitian ini adalah sederhanya sifat sistem kontrol (informasi yang dimiliki oleh prinsipal tentang interpal dari *credible revenues* dan penolakan otomatis pada prosal dengan *revenue* diluar dari range yang ditentukan tersebut). Hal ini digunakan untuk mempermudah proses eksperimen. Namun hal ini berdampak pada hasil yang susah untuk digeneralisasi.

C. *Psychology and Honesty*

Komunikasi memiliki peran yang penting dalam organisasi dan perusahaan. Dalam penelitian yang dilakukan oleh López-Pérez (2012) dikembangkan sebuah *game-theoretical model of honesty and fairness* untuk mempelajari perusahaan dan dilema sosial yang berkaitan dengan komunikasi. Ekperimen yang dilakukan tersebut didasarkan atas dua institusi kunci, yaitu institusi pertama adalah institusi yang akan mengalami masalah terkait dengan *utility cost* apabila tidak mematuhi norma dari *honesty* dan *fairness* dan *cost* tersebut akan meningkat apabila anggota dalam group tersebut mematuhi aturan yang ada. Kedua, orang-orang dengan sifat heterogenus dan memperhatikan norma-norma yang ada.

Berbagai eksperimen telah menemukan bahwa komunikasi berdampak pada perilaku dalam organisasi. Dalam penelitian tersebut disampaikan bahwa pengaruh dari

komunikasi tergantung dari beberapa variabel. Variabel tersebut adalah (1) konten dalam pesan yang disampaikan, (2) jumlah pesan yang disampaikan, (3) urutan dari *player* yang berkomunikasi atau melakukan pilihan selanjutnya, (4) kemungkinan dari *player* untuk tetap diam, (5) kemungkinan harga untuk menyampaikan kejujuran, dan (6) *prior history*. Pendekatan yang digunakan dalam penelitian ini fokus pada isu terkait dengan *truth-telling*, *deception*, dan *credibility*. Terdapat dua faktor penting terkait dengan hal tersebut, pertama adalah *psychological cost of lying* harus relatif kecil. Orang-orang yang lebih sering melakukan kebohongan jika nilai moneter yang diekspektasi jauh lebih tinggi. Kedua, mereka harus mengekspektasikan bahwa orang lain tetap percaya dengan mereka.

Game-theoretical model dalam penelitian ini mengadopsi dua model utama, yaitu *model of honesty* dan *model of honesty and fairness*. Model berdasarkan *honesty norm* itu sendiri tidak dapat menjelaskan mengapa *pre-play* komunikasi dapat mendorong kerjasama dalam sosial dilema secara simultan. Sebaliknya model berdasarkan norma dari kejujuran dan *fairness* dapat menjelaskan hal tersebut.

Berkaitan dengan *truthfulness*, Gibson, Tanner, and Wagner (2013) melakukan penelitian untuk mengetahui *preferensi* dari kemungkinan orang melakukan kejujuran. Isu utama yang diangkat dalam penelitian ini adalah heterogenitas dalam individu dan antar individu itu sendiri. Model standar ekonomi terkait tentang *self-interested utility maximization*, yang menunjukkan peran dari konsekuensi dalam menentukan tindakan dari agen. Model tersebut berdasarkan pengujian dari manusia sebagai *self-interested agents* yang bertindak tidak jujur untuk suatu alasan yang meyakinkan. Tipe orang demikian memprioritaskan hasil dari tindakan yang dilakukan dan melupakan konsekuensi material akibat dari melakukan kebohongan kecuali terdapat alasan *staregis* seperti reputasi yang harus dipertimbangkan.

Dalam penelitian tersebut, diterapkan *decision-theoretic laboratory experiment* dimana partisipan dalam eksperimen tersebut ditempatkan dalam sebuah situasi sebagai CEO yang harus mengumumkan *earning* dari perusahaan yang dipimpin ke *passive market*. Partisipan dalam penelitian tersebut diinformasikan informasi terkait dengan *true level of earnings*. Informasi lain yang disampaikan adalah bahwa kesalahan dengan melakukan pelaporan yang lebih tinggi dari seharusnya adalah diledakkan, dan akan mengarah pada *actual payoff* yang lebih tinggi dibandingkan dengan melakukan pelaporan secara jujur.

Dipertimbangkan pula bahwa *economic types* akan selalu melakukan kebohongan dalam eksperimen tersebut, karena kejujuran secara ekonomi akan meningkatkan biaya yang dikeluarkan. Selain itu dipertimbangkan pula bahwa *ethical types* akan selalu bertindak jujur. Dalam eksperimen tersebut melibatkan situasi pengambilan keputusan. Selain itu, eksperimen tersebut juga mengamati tingkah laku dari partisipan terkait dengan kejujuran.

Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa sebanyak 32% partisipan tidak melakukan kebohongan dalam situasi dimana model ekonomi diprediksikan akan terjadi kebohongan. Persentase agregat dari *truthtellers* menurun seiring dengan peningkatan

dari *costs of truthfulness*. *Individual-level regressions* menunjukkan bahwa efek marjinal dari peningkatan *cost* terhadap probabilitas dari bahwa individu akan melakukan kejujuran bernilai negatif bahkan setelah dilakukan kontrol terhadap faktor demografi dan dan psikologi.

Dengan mengetahui kapan dan bagaimana seseorang bertindak bohong dalam konteks interaksi ekonomi, maka hal tersebut akan sangat berkontribusi dalam memahami aktivitas ekonomi. Pada penelitian yang dilakukan oleh Gneezy, Rockenbach, and Serra-Garcia (2013), dikembangkan pendekatan baru untuk mengukur perilaku dengan menggunakan *game* transmisi informasi sederhana. Dalam rancangan *game* tersebut, keputusan untuk melakukan kebohongan dari *selfish sender* adalah independen dari reaksi antar partisipan. Apabila seorang *sender* juga fokus terhadap *payoff* yang akan diterima oleh *receiver*, maka pertimbangan terkait dengan tindakannya akan menjadi sangat penting. Jika dia berpikir bahwa *receiver* tidak akan mengikuti pesannya, kemungkinan *sender* akan lebih berkeinginan untuk melakukan kebohongan dibandingkan jika *receiver* mengikuti pesannya.

Penelitian yang dilakukan oleh Gneezy et al. (2013) merupakan penelitian eksperimen yang dilakukan di Munich Laboratory for the Experimental and Social Sciences (MELESSA), di University of Munich. Ekperimen tersebut dilaksanakan berdasarkan model z-Tree dari Fischbacher, 2007. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa kecenderungan individu untuk melakukan kebohongan meningkat seiring dengan peningkatan keuntungan dengan melakukan kebohongan. Hasil tersebut terbilang mirip dengan hasil penelitian terdahulu. Jika *state* menunjukkan angka 1, maka *sender* akan melakukan kebohongan dengan melaporkan nilai 6 (33% dalam periode pertama), yang menimbulkan 10 keuntungan untuk *sender* dan 10 kerugian untuk *reciver*. Selanjutnya ditemukan pula bahwa ketika *gain* tinggi, *frekuensi* untuk melakukan kebohongan akan meningkat. Ditemukan pula bahwa beberapa peserta selalu melakukan kejujuran, dan sedikit *sender* selalu memaksimalkan *monetary benefits* (*send the message 6*). Group ketiga terdiri dari orang-orang yang bereaksi yang didasarkan atas insentif – berbohong ketika insentif tinggi dan jujur ketika insentif rendah.

Dalam penelitian yang dilakukan oleh Reuben and Stephenson (2013), kebohongan dianggap sebagai sesuatu yang merugikan bagi yang berbohong dan berpotensi menjatuhkan orang-orang yang ingin memberikan hukuman. Penelitian eksperimen tersebut secara umum bertujuan untuk mengetahui keinginan dari seseorang yang mengetahui adanya kebohongan untuk memberikan hukuman pada orang yang melakukan kebohongan, walaupun ketika kebohongan tersebut tidak berdampak sama sekali pada orang yang ingin melaporkan. Jika terjadi hukuman dalam rancangan penelitian tersebut maka hal tersebut menunjukkan bahwa individu mempertimbangkan bahwa kebohongan tersebut adalah hal yang pantas untuk mendapatkan sanksi.

Metode penelitian yang diginakan adalah penelitian eksperimen dimana subjek penelitian memainkan “*whistleblowing*” *game* secara berulang. Dalam setiap pengulangan dari permainan tersebut, subjek menulis nomor secara *random* yang menyatakan “*true*” *earnings*. Sehingga mereka memiliki peluang untuk menyajikan

overstate earnings yang akan meningkatkan payoff. Jika terjadi kebohongan, setiap subjek memiliki peluang untuk melaporkan ke kelompok mereka dan memberikan sanksi pada subjek yang melakukan kebohongan. Namun, orang yang melaporkan tersebut tidak akan mendapat benefit secara material. *Game* ini mengindikasikan bahwa kebohongan yang didasarkan atas profit secara individu akan mendapatkan sanksi yang berat dari *central authority*. Terdapat dua perlakuan dalam eksperimen tersebut, (1) pembentukan group secara random dan (2) *selection* yaitu pembentukan group melalui tahap seleksi dengan melakukan *vote*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, (1) dalam group yang dibentuk secara acak (*random*) terdapat keinginan dari subjek untuk melaporkan tindakan kebohongan sekalipun kebohongan tersebut tidak berpengaruh pada subjek yang melaporkan. Selanjutnya, dalam group yang dibentuk secara seleksi, hasil penelitian mengindikasikan bahwa terdapat prekuensi peningkatan kebohongan. Dalam formasi kelompok yang dipilih sendiri, kebohongan dalam pelaporan dianggap lazim.

Dalam organisasi yang semakin terdesentralisasi, manager sering kali memproses informasi internal (*private information*) yang bernilai bagi *owner*. Jika manager cenderung hanya fokus pada utilitasnya, maka sering kali mereka dengan sengaja melakukan kebohongan dalam menyajikan informasi privat tersebut untuk memaksimalkan self-interestnya. Kejujuran dalam pelaporan dipengaruhi oleh beberapa hal, misalnya persepsi dari *fairness* (Zhang, 2008), insentif dari group (Church, Hannan, & Kuang, 2012) dan juga presisi dari sistem informasi (Hannan, Rankin, & Towry, 2006).

Terkait dengan sistem informasi, penelitian yang dilakukan oleh Hannan et al., (2006) berusaha untuk menguji kegunaan dari sistem informasi dalam memotivasi manager agar lebih jujur dalam mengungkapkan *private information* yang dimiliki. Secara khusus penelitian tersebut juga mengkaji dampak sistem informasi terhadap konteks behavioral dalam melakukan pelaporan.

Pengujian dampak sistem informasi terdiri dari tiga tahap. Pertama, dilakukan perbandingan antara managerial reporting saat terdapat sistem informasi dengan tanpa sistem informasi. Kedua, dilakukan pengujian terhadap tingkat presisi dari sistem informasi dalam *managerial reporting behavior*. Terakhir, dilakukan perbandingan antara profit dari owner saat sistem informasi tidak difungsikan dengan baik dengan *benchmark* dari maksimum profit secara teoritis.

Rancangan penelitian ini menggunakan *participatory budgeting setting* yang dipaparkan oleh Evans et al. 2001. Dalam eksperimen tersebut dideskripsikan bahwa manager memiliki *privat information* terkait dengan biaya produksi. Partisipan dalam penelitian ini terdiri dari 150 partisipan (75 owner dan 75 manager). Sebanyak 68% dari partisipan adalah *accounting* dan *finance*. Selanjutnya sebanyak 27% merupakan mahasiswa *undergraduate*.

Hasil dari penelitian ini menemukan bahwa adanya sistem informasi dalam perusahaan dapat meningkatkan *managerial honesty* walaupun output dari sistem tersebut tidak terdapat dalam kontak kerja sama. Namun, semakin meningkatnya tingkat

presisi dari sistem informasi, marginal cost untuk memunculkan kejujuran jug meningkat. Sebagai hasilnya, manajer dibawah kondisi sistem informasi dengan tingkat presisi yang cukup tinggi cenderung jarang melakukan *trade off* dalam mendukung budaya kejujuran. Selain itu, hasil dari penelitian ini juga mengindikasikan bahwa strategi untuk memaksimalkan profit dari *owner* dengan menggunakan sistem informasi akan tergantung dari tingkat presisi dari sistem informasi itu sendiri.

Selain presisi dari sistem informasi, faktor lain yang mempengaruhi kejujuran adalah persepsi terhadap *fairness* (Zhang, 2008). Dalam penelitian yang dilakukan oleh Zang (2008), terdapat dua faktor yang diuji terkait dengan pengaruhnya terhadap *agents' behaviors* dibawah *peer reporting system*. Pertama persepsi agen terkait dengan *fairness* dari prinsipal, dan yang kedua adalah persepsi agen terkait dengan *fairness* dari *inter-agent communication*.

Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa, walaupun terdapat *reward* untuk *whistleblowing*, laporan dari agent menjadi tidak terlalu jujur ketika mereka menganggap terdapat ketidakjujuran pada prinsipal. Selain itu, komunikasi antara agen mengurangi kejujuran dalam pelaporan jika prinsipal dianggap *unfair*, namun hal tersebut tidak terjadi ketika prinsipal dianggap *fair*.

Control sistem pada dasarnya terdapat pada *peer monitoring* pada praktiknya dapat meningkatkan efisiensi dalam melakukan kontrol posisi kontraktual dari prinsipal. Hasil penelitian ini mengindikasikan tiga hal utama. Pertama, tidak seperti *wealth-maximizing assumption*, agent tidak selalu melakukan pelaporan secara jujur dibawah *peer reporting system*. Pelaporan menjadi tidak terlalu jujur ketika menerima gaji yang rendah dibandingkan dengan ketika mereka menerima gaji tinggi. Tingkat penerimaan gaji berkorelasi tinggi dengan persepsi *fairness* dari agent terhadap prinsipal. Kedua, komunikasi antar agen selanjutnya dapat menurunkan tingkat kejujuran dalam melakukan pelaporan ketika mereka menerima gaji yang rendah, namun tidak ketika gajinya tinggi. Ketiga, dan yang terakhir, *owner* tidak selalu memilih gaji yang rendah, walaupun mereka dapat memperoleh profit yang lebih tinggi ketika melakukan hal demikian.

Selanjutnya, insentif dari group juga memiliki pengaruh dalam tendensi untuk melakukan kejujuran. Sebuah penelitian yang bertujuan untuk menguji bagaimana *shared interests* dalam anggaran dilakukan oleh Church et al. (2012). Khususnya penelitian tersebut menguji bagaimana *benefit sharing* dari *budgetary slack* dari subunit manager dan *non-reporting employees* dalam mempengaruhi kejujuran dari pelaporan tersebut. Penelitian tersebut memiliki dua tujuan utama. Tujuan yang pertama adalah untuk menguji apakah *shared interes* dalam *slack* mempengaruhi kejujuran laporan anggaran dari manager. Tujuan yang kedua adalah untuk mengetahui bagaimana cara perusahaan dalam memitigasi potensi efek buruk dari *shared interes* dalam mempengaruhi kejujuran.

Dalam eksperimen yang pertama ini terdapat 174 partisipan yang berasal dari *undergraduate students* dari berbagai jurusan di Georgia Institute of Technology. Partisipan dalam eksperimen I bertindak sebagai manager divisi atau asisten manager.

manager divisi membuat anggaran untuk melakukan *request funding* ke bagian *finance*, sedangkan asisten manager secara keseluruhan pasif. Pada eksperimen yang kedua, bertujuan untuk mengetahui bagaimana perusahaan dapat memitigasi efek buruk dari adanya *shared interest*, dengan melakukan peningkatan kualitas informasi yang diinformasikan dalam proses penganggaran. Dalam eksperimen II, jumlah partisipan yang digunakan berjumlah 90 *undergraduate students* dari berbagai jurusan di Georgia Institute of Technology.

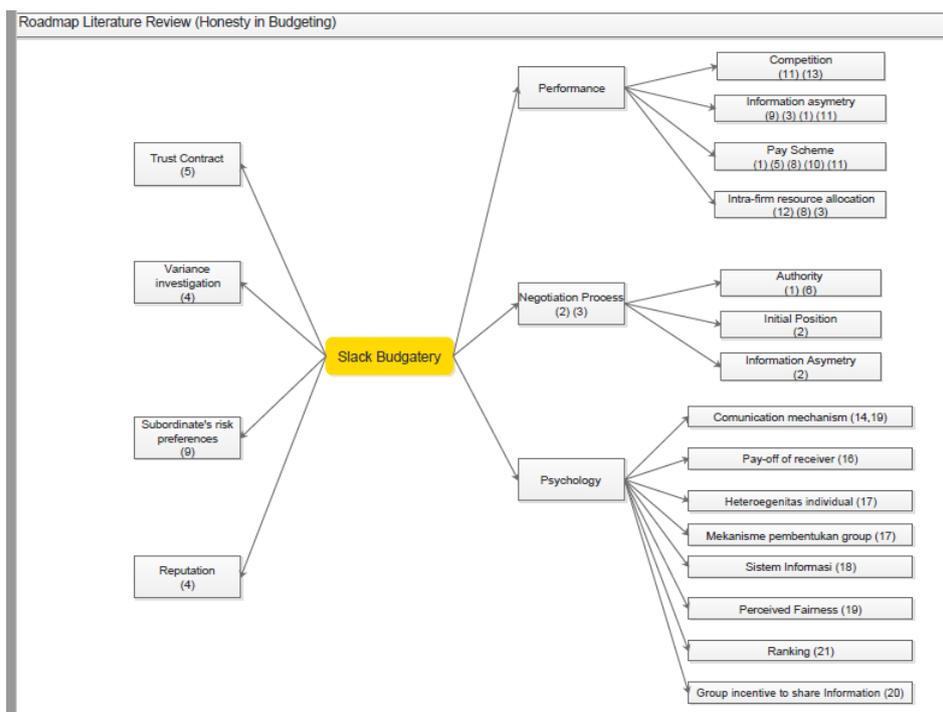
Hasil penelitian berdasarkan eksperimen I menunjukkan bahwa manager menjadi tidak jujur ketika benefit dari *misreporting* diketahui juga oleh pegawai yang lain dibandingkan dengan ketika benefit tersebut hanya diketahui oleh manager tersebut saja. Pada eksperimen yang kedua, manager melakukan pelaporan lebih jujur ketika pegawai yang lain mengetahui preferensi dari *honesty*. Dengan melakukan perbandingan, tidak ditemukan adanya perbedaan dalam preferensi dari kejujuran berdasarkan *wealth-maximization* atau preferensi lainnya.

Manager secara rutin mendapatkan *feedback* dari sistem akuntansi terkait dengan variabel kinerja perusahaan yang berada dibawah pengawasannya. Selanjutnya, manager juga diperingkatkan dalam variabel tertentu untuk menentukan bonus, kinerja dan sebagainya. Dalam penelitian yang dilakukan oleh Brown, Fisher, Sooy, and Sprinkle (2014), penulis ingin menguji apakah pemeringkatan (*ranking*) mempengaruhi kejujuran individual dalam melakukan pelaporan. Dalam rancangan penelitian tersebut, terdapat empat variabel yang diperingkatkan yaitu, (1) *subordinate compensation*; (2) *superior residual claim (firm profit)*; (3) *both subordinate compensation and firm profit*; and, (4) *randomly*.

Eksperimen yang dilakukan dalam penelitian tersebut, mengadopsi eksperimen *budgeting setting* seperti yang dilakukan oleh Evans et al. (2001). Duabelas (12) subordinat menyampaikan rencana anggaran pada superior untuk pendanaan proyek investasi. Manipulasi dalam pengaturan eksperimen tersebut terdapat pada *between-participants*, peringkat yang diberikan pada subordinat. Keempat variabel rangkin tersebut diuji, namun pemeringkatan tersebut tidak mempengaruhi remunerasi dari partisipan. Hasil dari penelitian tersebut menunjukkan bahwa *budget requests (honesty)* dari subordinat secara signifikan dipengaruhi oleh pemeringkatan (*ranking*). Secara spesifik, pemeringkatan berdasarkan profit dapat meningkatkan kejujuran dari manager. Berdasarkan hal tersebut, dapat dilihat bahwa pemeringkatan dapat diadopsi sebagai *low-cost*, informal kontrol untuk meminimalisir pelaporan yang oportunistik.

Rangking dari subordinat berdasarkan *firm profit* mendapatkan surplus paling kecil, yaitu 45%, diikuti dengan ranking berdasarkan *individual compensation* dan *firm profit* (55,6%) dan pemeringkatan berdasarkan situasi acak (68%), yang terakhir adalah pemeringkatan berdasarkan *own compensation* (84%). Berdasarkan hasil tersebut terlihat jelas bahwa terdapat perbedaan yang signifikan antara pemeringkatan berdasarkan *firm profit* dengan kompensasi individual – surplus pada pemeringkatan *firm profit* jauh lebih rendah. Hasil dari penelitian tersebut stabil dari berbagai periode, menunjukkan bahwa pengaruh dari *ranking* tidak mengalami penurunan.

Gambar 1. Roadmap Study Literature



4. Diskusi dan Simpulan

Secara umum, *experimental reseach* terkait dengan kejujuran manajerial menemukan dua temuan utama. Pertama, perilaku partisipan dalam melakukan pelaporan menunjukkan bahwa mereka memiliki preferensi untuk melakukan kejujuran yang memungkinkan untuk mencegah mereka untuk mengeksploitasi informasi dengan melakukan kebohongan sebanyak mungkin (Brown, Evans III, & Moser, 2009). Hal ini disebabkan oleh, sekilas tampaknya orang-orang tidak berkenan dengan *cost* ketika mereka berbohong (dalam hal ini melakukan *misreporting*). Temuan yang kedua adalah bahwa keinginan dari individu untuk mengorbankan beberapa *monetary payoff* demi keinginan mereka untuk melakukan tindakan yang jujur muncul hanya karena ada moti tertentu.

Berdasarkan pendapat-pendapat tersebut tentang penyebab timbulnya senjangan anggaran, dapat dirumuskan bahwa penyebab terjadinya senjangan anggaran adalah karena fungsi anggaran sebagai indikator mengukur kinerja, ketidakpastian yang tinggi dan kesulitan memproyeksikan apa yang akan terjadi di masa mendatang. Dalam konteks penyusunan anggaran, manajer bawahan (sub ordinat) mempunyai informasi yang lebih lengkap dan relevan dibandingkan dengan atasannya (ordinat). Hal ini karena bawahan telah terbiasa terlibat langsung dalam kegiatan operasional sehari-hari sehingga merekalah yang lebih mengetahui apa yang sesungguhnya dibutuhkan dan dihadapi di lingkup tanggung jawabnya. Adanya ketidakseimbangan informasi yang dimiliki oleh atasan (ordinat) dan bawahan (sub ordinat) atau yang lazim disebut asimetri informasi akan mempengaruhi perilaku bawahan dalam proses penganggaran.

Sub ordinat akan menyimpan informasi aktual yang dimilikinya dan mencoba mengarahkan kinerja pada ukuran yang lebih rendah dengan maksud kinerjanya dipandang baik oleh atasan dan mengurangi perasaan frustrasi dalam menghadapi ketidakpastian dan kesulitan mencapai target anggaran.

Walaupun berbagai penelitian secara konsisten menemukan bahwa laporan individual lebih jujur dalam *standar agency framework*, namun berbagai faktor personal dan situasional dapat mempengaruhi tumpang tindih antara *cost* dan *benefit* dalam melakukan kebohongan (*misreporting*) dan meneurukan keinginan individu untuk melakukan pelaporan secara jujur. Beberapa faktor yang berengaruh antara lain adalah perbedaan skema pembayaran (Chee W. Chow, Cooper, & Waller, 1988; Waller & Bishop, 1990), informasi asimetri (J. Fisher, Frederickson, & Peffer, 2002), pertimbangan atas reputasi (Webb, 2002) dan tingkat partisipasi dalam penentuan anggaran (J. G. Fisher, Frederickson, & Peffer, 2000; Rankin, Schwartz, & Young, 2008), yang mana semua faktor tersebut menunjukkan terjadi penurunan kualitas kejujuran dilaam *reporting*.

Faktor lain yang juga mempengaruhi rasio dari *cost-benefit of lying* adalah kompetisi intra-organisational. Johnson and Johnson (1989) dalam bukunya *Coperation and Competition: Theory and Reseach* mendefinisikan *competition* (sebagai lawan dari *co-opration*) suatu situasi sosial dari tujuan negatif antar individu: tujuan atau target yang dicapai oleh salah satu atau beberapa anggota dalam sebuah kelompok menunjukkan bahwa anggota lainnya todak mencapai target yang sama. Interaksi sosial yang kompetitif semakin marak dewasa ini terutama dalam organisasi modern. Karena adanya keinginan mereka untuk meningkatkan kapasitas efisiensi dari perusahaan, mekanisme internal dari pasar seperti kompetisi dalam memperoleh sumber daya yang terbatas (*scace resource*) mka kompetisi dalam organisasi semakin meningkat (Baiman, Fischer, Rajan, & Saouma, 2007) dengan harapan bahwa dengan adanya kompetisi tersebut mereka menetapkan motif untuk melakukan perilaku seperti *effort*, motivasi atau meningkatkan produktivitas.

Beberapa *experimental reseach* menemukan bahwa kompetisi dapat menurunkan keinginan individual untuk melakukan pelaporan secara jujur dan untuk melakukan penolakan terhadap insentif ekonomi. Misalnya, penelitian dari Brügger and Luft (2011) menunjukkan bahwa kecenderungan terjadinya *misreporting* lebih sering terjadi pada kontes *capital budgeting* yang kompetitif dibandingkan dengan yang tidak terlalu kompetitif. Agen dalam konteks *capital budgeting* yang kompetitif cenderung lebih sering melakukan ketidakjujuran dalam pelaporan dengan tujuan untuk meningkatkan kemungkinan memenangkan pendanaan pada proyek mereka (J. G. Fisher et al., 2002; S. Mark Young, Fisher, & Lindquist, 1993).

Penelitian tersebut menunjukkan bahwa kompetisi dapat mengurangi tingkat kejujuran dalam *managerial reporting*, namun mekanisme konflik seperti apa yang mempengaruhi hal tersebut masih belum tereksplorasi. Telah diketahui bahwa kompetisi melibatkan kombinasi antara faktor ekonomi dan faktor psikologi (J. G. Fisher et al., 2002). Dapat pula dikatakan bahwa faktor ekonomi dan behavioral

berpengaruh dalam kompetisi. Dimana hubungan keduanya sangat penting untuk dieksplorasi lebih dalam. dari penelitian terkait, perbedaan faktor yang mempengaruhi kompetisi dan relasinya belum dianalisis. Padahal dengan mengetahui hal ini akan memberikan gambaran dalam perancangan kontrak.

Berdasarkan uraian tersebut, penelitian ini bertujuan untuk memberikan peluang riset terkait dengan tema kejujuran dalam manajerial reporting. Penelitian yang dapat dikembangkan dalam ranah ini adalah terkait dengan faktor ekonomi dan psikologi yang mempengaruhi konflik dalam organisasi. Secara khusus, rencana penelitian ini berusaha untuk menguraikan faktor ekonomi dan psikologi yang mempengaruhi kompetisi. Lebih lanjut rencana penelitian ini berusaha membedakan model dari kompetisi dan menganalisa dampaknya terhadap kecenderungan manajemen dalam melakukan kejujuran disamping adanya insentif ekonomi untuk melakukan kebohongan. Model yang dimaksud disini adalah: pertama model yang mengikutsertakan tekanan ekonomi dan yang kedua adalah model yang menimbulkan persaingan antara partisipan tanpa mengubah besaran insentif moneter.

DAFTAR PUSTAKA

- Baiman, S., Fischer, P., Rajan, M. V., & Saouma, R. (2007). Resource allocation auctions within firms. *Journal of Accounting research*, 45(5), 915-946.
- Brown, J. L., Evans III, J. H., & Moser, D. V. (2009). Agency theory and participative budgeting experiments. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 317-345.
- Brown, J. L., Fisher, J. G., Sooy, M., & Sprinkle, G. B. (2014). The effect of rankings on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 39(4), 237-246. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2014.03.001>
- Brüggen, A., & Luft, J. (2011). Capital rationing, competition, and misrepresentation in budget forecasts. *Accounting, Organizations and Society*, 36(7), 399-411. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.aos.2011.05.002>
- Chow, C. W., Cooper, J. C., & Waller, W. S. (1988). Participative Budgeting: Effects of a Truth-Inducing Pay Scheme and Information Asymmetry on Slack and Performance. *The Accounting Review*, 63(1), 111-122.
- Chow, C. W., Hirst, M. K., & Shields, M. D. (1994). Motivating Truthful Subordinate Reporting: An Experimental Investigation in a Two-Subordinate Context. *Contemporary Accounting Research*, 10(2), 699-720.
- Church, B. K., Hannan, R. L., & Kuang, X. J. (2012). Shared interest and honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 155-167.
- Evans III, J. H., Hannan, R. L., Krishnan, R., & Moser, D. V. (2001). Honesty in managerial reporting. *The Accounting Review*, 76(4), 537-559.
- Fisher, J. G., Frederickson, J. R., & Pfeffer, S. A. (2000). Budgeting: An Experimental Investigation of the Effects of Negotiation. *The Accounting Review*, 75(1), 93-114. doi: 10.2308/accr.2000.75.1.93

- Fisher, J. G., Maines, L. A., Pfeffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2002). Using Budgets for Performance Evaluation: Effects of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposals, Budget Slack, and Performance. *The Accounting Review*, 77(4), 847-865. doi: 10.2308/accr.2002.77.4.847
- Fisher, J., Frederickson, J. R., & Pfeffer, S. A. (2002). The effect of information asymmetry on negotiated budgets: An empirical investigation. *Accounting, Organizations and Society*, 27(1), 27-43.
- Gibson, R., Tanner, C., & Wagner, A. F. (2013). Preferences for truthfulness: Heterogeneity among and within individuals. *The American Economic Review*, 103(1), 532-548.
- Gneezy, U., Rockenbach, B., & Serra-Garcia, M. (2013). Measuring lying aversion. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 93, 293-300. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2013.03.025>
- Hannan, R. L., Rankin, F. W., & Towry, K. L. (2006). The effect of information systems on honesty in managerial reporting: A behavioral perspective. *Contemporary Accounting Research*, 23(4), 885-918.
- Johnson, D. W., & Johnson, R. T. (1989). *Cooperation and competition: Theory and research*: Interaction Book Company.
- López-Pérez, R. (2012). The power of words: A model of honesty and fairness. *Journal of Economic Psychology*, 33(3), 642-658. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.joep.2011.12.004>
- Rankin, F. W., Schwartz, S. T., & Young, R. A. (2008). The Effect of Honesty and Superior Authority on Budget Proposals. *The Accounting Review*, 83(4), 1083-1099. doi: 10.2308/accr.2008.83.4.1083
- Reuben, E., & Stephenson, M. (2013). Nobody likes a rat: On the willingness to report lies and the consequences thereof. *Journal of Economic Behavior & Organization*, 93, 384-391. doi: <http://dx.doi.org/10.1016/j.jebo.2013.03.028>
- Waller, W. S., & Bishop, R. A. (1990). An Experimental Study of Incentive Pay Schemes, Communication, and Intrafirm Resource Allocation. *The Accounting Review*, 65(4), 812-836.
- Webb, R. A. (2002). The impact of reputation and variance investigations on the creation of budget slack. *Accounting, Organizations and Society*, 27(4-5), 361-378. doi: [http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682\(01\)00034-4](http://dx.doi.org/10.1016/S0361-3682(01)00034-4)
- Young, S. M. (1985). Participative budgeting: The effects of risk aversion and asymmetric information on budgetary slack. *Journal of Accounting research*, 829-842.
- Young, S. M., Fisher, J., & Lindquist, T. M. (1993). The Effects of Intergroup Competition and Intragroup Cooperation on Slack and Output in a Manufacturing Setting. *The Accounting Review*, 68(3), 466-481.

Zhang, Y. (2008). The Effects of Perceived Fairness and Communication on Honesty and Collusion in a Multi-Agent Setting. *The Accounting Review*, 83(4), 1125-1146. doi: 10.2308/accr.2008.83.4.1125