

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Menurut pandangan tradisional, perubahan perilaku biaya bersifat mekanis dan dikenal dengan perilaku biaya simetri (Anderson *et al.*, 2003; Brüggem & Oliver, 2014; Calleja *et al.*, 2006; Cohen *et al.*, 2017; Dierynck *et al.*, 2012; Li & Zheng, 2018). Sebaliknya, studi kontemporer tidak menyepakati hal tersebut (Calleja *et al.*, 2006). Studi kontemporer menemukan bahwa perilaku biaya cenderung bersifat asimetri (Bradbury & Scott, 2018; Chung *et al.*, 2019; Lee *et al.*, 2019). Ketika terjadi kenaikan aktivitas, total biaya menunjukkan kenaikan; tetapi ketika terjadi penurunan aktivitas, total biaya tidak segera mengalami penurunan.

Studi kontemporer telah menunjukkan bahwa besarnya kenaikan biaya saat aktivitas meningkat satu persen lebih besar dibandingkan dengan besar penurunan biaya saat aktivitas menurun dalam persentase yang sama. Temuan ini pertama kali diungkapkan oleh Anderson *et al.* (2003) dan dikenal dengan istilah *sticky cost* atau *cost stickiness* (selanjutnya disebut CS). Perilaku asimetri biaya umum terjadi dalam praktik. Ketika volume penjualan meningkat, biaya segera mengalami peningkatan, tetapi saat terjadi penurunan penjualan tidak segera diikuti oleh penurunan biaya. Fenomena ini juga dialami oleh beberapa perusahaan di Indonesia.

Berdasarkan berita pada media massa *online*, tercatat perusahaan-perusahaan besar mengalami penurunan penjualan, antara lain PT Unilever, PT Kino Indonesia

Tbk, PT Industri Jamu dan Farmasi Sido Muncul Tbk, dan PT Semen Indonesia Tbk (Aldin, 2019; Dinnata, 2017; Rini, 2018; Situmorang, 2017; Wareza, 2019). Penurunan volume penjualan pada PT Unilever bahkan diikuti oleh kenaikan harga pokok penjualan dan biaya administrasi dan umum (Wareza, 2019).

Terdapat beberapa pertimbangan yang dilakukan manajer dalam memutuskan apakah segera menyesuaikan biayanya saat terjadi penurunan penjualan. PT Semen Indonesia mengalami penurunan penjualan saat penjualan pada industri semen secara nasional sedang mengalami pertumbuhan (Aldin, 2019). Kondisi ini justru akan memicu perusahaan untuk semakin intensif memanfaatkan sumber daya yang tersedia agar tidak kalah dalam persaingan industri semen sehingga akhirnya menghambat penurunan biaya. Fenomena menarik terkait dengan perilaku biaya asimetri juga dirasakan oleh industri ritel pada tahun 2014–2017 di Singapura, Malaysia dan Indonesia (Tabel 1.1). Saat terjadi penurunan penjualan, sebanyak 60 persen amatan justru mengalami peningkatan biaya penjualan dan administrasi, sementara 24 persennya mengalami penurunan biaya penjualan, serta administrasi dan umum (dikenal dengan *selling, general and administrative* – selanjutnya disebut dengan SGA) yang lebih rendah daripada penurunan penjualan, dan hanya 16 persen yang mengalami penurunan biaya SGA yang lebih agresif (Krisnadewi & Soewarno, 2020). Pengambil keputusan diduga sengaja mempertahankan kapasitas sumber daya menganggurnya, bahkan meningkatkan pengeluarannya agar volume penjualan dapat meningkat pada masa mendatang. Hal ini menjadi pemicu terjadinya asimetri perilaku biaya.

Tabel 1.1 Perubahan Biaya Penjualan, Administrasi dan Umum (SGA) Saat Penurunan Penjualan pada Industri Ritel Indonesia, Singapura, dan Malaysia Periode 2014 - 2017

Perubahan Biaya SGA saat Penurunan Penjualan	Jumlah	%	Rata-rata Δ Penjualan (%)	Rata-rata Δ Biaya SGA (%)
Mengalami Penurunan biaya SGA Lebih kecil daripada penurunan penjualan	6	24	-8.18	-6.36
Mengalami Penurunan biaya SGA Lebih besar daripada penurunan penjualan	4	16	-6.41	-7.95
Mengalami Kenaikan biaya SGA	15	60	-1.21	3.50
Total amatan mengalami penurunan penjualan	25	100		
<i>Dari 80 amatan, sebanyak 25 (31.25%) mengalami penurunan penjualan, sisanya mengalami kenaikan penjualan (68.75%).</i>				

Sumber: (Krisnadewi & Soewarno, 2020)

Keberadaan asimetri perilaku biaya terlihat nyata dalam pengelolaan perusahaan. Hal ini dibuktikan dengan adanya beberapa penelitian sebelumnya yang meyakini keberadaannya dan menganalisis dampak asimetri ini terhadap peramalan kinerja perusahaan. Dengan memasukkan perilaku biaya yang *sticky* ini, terbukti bahwa akurasi peramalan kinerja perusahaan pada masa depan menjadi meningkat (Bu *et al.*, 2015; Ciftci *et al.*, 2016; Kim & Prather-Kinsey, 2010) karena mampu mengurangi *forecast error* (Kaspereit & Lopatta, 2019). Perusahaan dengan tingkat CS yang tinggi juga terbukti lebih berhati-hati dalam berinvestasi pada R&D (Sun *et al.*, 2019). Namun, di sisi lain, keberadaan CS ternyata memiliki kekuatan prediktif dalam meramal tingkat pengangguran. CS yang tinggi khususnya saat periode resesi terbukti berdampak pada menurunnya tingkat pengangguran suatu negara (Rouxelin *et al.*, 2018). Hasil-hasil riset ini menunjukkan bahwa fenomena

sticky cost memang ada dalam praktik sehingga perlu diketahui determinan CS khususnya dari sisi individu.

Secara umum, literatur menunjukkan bahwa penyebab CS terjadi karena kesengajaan pimpinan untuk mempertahankan sumber daya tak terpakai saat volume aktivitas menurun. Kesengajaan ini terjadi sebagai akibat adanya hal-hal berikut. Pertama, optimisme manajer bahwa aktivitas yang menurun ini bersifat sementara sehingga diperkirakan pada periode yang akan datang aktivitas akan kembali normal (Anderson *et al.*, 2003; Balakrishnan *et al.*, 2014; Banker & Byzalov, 2014; Bu *et al.*, 2015; Li & Zheng, 2017). Kedua, kesengajaan juga disebabkan oleh adanya tekanan pihak luar sehingga pimpinan enggan menyesuaikan kapasitas sumber dayanya. Misalnya larangan pemberhentian pekerja menurut undang-undang pekerja, adanya tekanan politik, dan tekanan persaingan (Banker, Byzalov, & Chen, 2013; Cheung *et al.*, 2018; Li & Zheng, 2017; Prabowo *et al.*, 2018).

Ketiga, pimpinan sengaja mempertahankan sumber daya tak terpakai karena adanya biaya penyesuaian yang diperkirakan lebih besar dibandingkan dengan biaya yang dapat dihemat jika memangkas sumber daya. Misalnya, biaya PHK pekerja, biaya rekrutmen dan pelatihan pekerja jika aktivitas kembali normal, kerugian yang diderita akibat adanya penolakan PHK, dan biaya pelanggaran kontrak terkait dengan aset (Anderson *et al.*, 2003; Banker, Byzalov, & Chen, 2013; Guenther *et al.*, 2014; Lee *et al.*, 2019). Terakhir, penelitian sebelumnya juga mengungkapkan kemungkinan bahwa terkait dengan perilaku *empire building*,

pimpinan enggan memangkas sumber daya karena merasa gengsi dan dapat menurunkan reputasinya jika melakukan hal tersebut (Brüggen & Oliver, 2014; Chen *et al.*, 2012; Namitha & Shijin, 2016; Xi *et al.*, 2013).

Keputusan tentang pengelolaan sumber daya merupakan dampak dari keputusan penetapan target yang dibuat oleh pimpinan. Dalam *upper echelon theory* disebutkan bahwa keputusan perusahaan dibuat oleh *powerful actors* berdasarkan *cognitive base* dan *value* yang ada (Carpenter *et al.*, 2004; Hambrick, 2007; Hambrick & Mason, 1984). Hasil studi CS menyebutkan bahwa pengelolaan kapasitas sumber daya tak terpakai merupakan keputusan yang sengaja dibuat oleh pengambil keputusan. Proses pengambilan keputusan sangat bergantung pada personalitas dan pengalaman pengambil keputusan serta situasi yang berkaitan dengan keputusan (Fuchs *et al.*, 2015). Peran pimpinan sangat krusial dalam proses pengambilan keputusan yang bersifat strategis. Apa yang dirasakan dan dipertimbangkan oleh pimpinan sangat dipengaruhi oleh karakteristik yang ada pada pimpinan tersebut. Oleh karena itu, kebijakan yang diambil oleh pimpinan terkait dengan pengelolaan kapasitas sumber daya juga dipengaruhi oleh karakteristik individu pimpinan.

Keputusan penetapan target perusahaan dipengaruhi oleh tingkat optimisme dan preferensi risiko oleh *powerful actors*. Tingkat optimisme berasal dari pengambil keputusan dan bersumber dari informasi yang tersedia ataupun dari bias psikologi manajer (Banker & Byzalov, 2014). Selain optimisme, riset juga telah membuktikan bahwa tingkat preferensi risiko memengaruhi keputusan yang

diambil pengambil keputusan (Abdel-Khalik, 2014; Anilov & Ivashkovskaya, 2019; Cen & Doukas, 2017; Doukas & Mandal, 2018; Gao *et al.*, 2018; Opper *et al.*, 2017; Sajid & Li, 2019; Serfling, 2014).

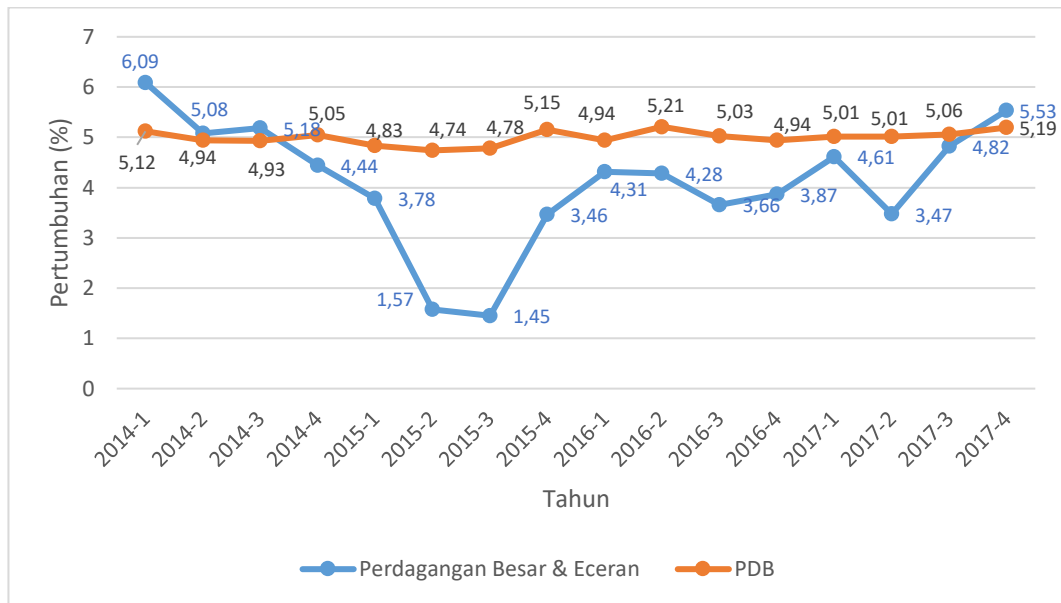
Preferensi risiko memiliki peran penting dalam menjelaskan keputusan strategis perusahaan sehingga akhirnya akan memengaruhi kinerja (Opper *et al.*, 2017). Pengelolaan kapasitas sumber daya perusahaan merupakan bagian dari keputusan yang bersifat strategis. Riset menyebutkan bahwa preferensi risiko juga memengaruhi pengelolaan biaya perusahaan (Abdel-Khalik, 2014), termasuk tingkat CS (Kitching *et al.*, 2016). Hal ini menguatkan dugaan bahwa tingkat optimisme dan preferensi risiko yang dirasakan oleh pengambil keputusan sangat memengaruhi keputusan pengelolaan sumber daya.

Hasil studi Anderson *et al.* (2003) terkait dengan optimisme manajer terhadap masa depan perusahaan mengundang peneliti selanjutnya untuk meneruskan penggunaan variabel ini dalam riset CS sebagai variabel kontrol dengan berbagai proksi. Pertama, penurunan penjualan secara berturut-turut (dikenal dengan *successive decrease*) yang menunjukkan tingkat pesimisme pimpinan (Banker, Byzalov, & Chen, 2013; Krisnadewi & Soewarno, 2020; Namitha & Shijin, 2016). Proksi kedua adalah tingkat pertumbuhan *gross domestic product* (GDP) negara. Artinya, jika nilainya tinggi, menunjukkan optimisme dalam menghadapi masa depan (Banker *et al.*, 2014; Banker, Byzalov, & Chen, 2013; Banker, Byzalov, & Threinen, 2013; Bu *et al.*, 2015; Lee *et al.*, 2019; Prabowo *et al.*, 2018). Proksi ketiga adalah penggunaan peramalan penjualan ataupun laba pada masa depan

(Argilés-Bosch *et al.*, 2017; Banker *et al.*, 2014; Bradbury & Scott, 2018; Yang & Zhang, 2017).

Penelitian saat ini ingin melihat bagaimana karakteristik individu memengaruhi terjadinya CS. Oleh karena itu, tolok ukur yang digunakan dalam riset sebelumnya dirasa belum tepat sekalipun mengukur hal yang sama, yakni optimisme dan preferensi risiko. Tolok ukur optimisme yang digunakan dalam riset CS sebelumnya cenderung berupa ukuran yang bersifat makro, masa lalu, dan merupakan data keuangan. Misalnya, penggunaan ukuran GDP. GDP merupakan ukuran yang bersifat makro, yakni di tingkat negara. Di sisi lain, riset sebelumnya telah mengonfirmasi bahwa CS dipengaruhi secara berbeda oleh tiap jenis industri (Armanto *et al.*, 2014; Bugeja *et al.*, 2015; Cheung *et al.*, 2018; Nagasawa, 2018; Subramaniam & Watson, 2016; Xu & Sim, 2017) sehingga ukuran GDP belum dapat dijadikan proksi optimisme secara arbitrer bagi seluruh jenis industri. Salah satu contoh adalah pada industri retail.

Fenomena yang terjadi pada industri retail beberapa tahun terakhir telah menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan GDP tidak serta merta menunjukkan prospek yang lebih baik dalam menghadapi masa depan. Ketua Umum Asosiasi Pengusaha Ritel Indonesia, Roy N. Mandey, menyatakan bahwa kondisi retail di Indonesia sedang mengalami tekanan yang tinggi, padahal pada saat yang sama kondisi perekonomian Indonesia secara makro (yang dilihat dari GDP/PDB) dinilai cukup baik (Prabowo, 2017). Hal ini dapat dilihat pada Gambar 1.1.



Sumber: Badan Pusat Statistik, 2018

Gambar 1.1 Perbandingan Pertumbuhan Sektor Perdagangan Besar dan Eceran di Indonesia dan PDB/GDP Triwulanan (*year-on-year*) Periode 2014-2017

Pada grafik terlihat bahwa pertumbuhan GDP (garis *orange*) cenderung datar, sementara pertumbuhan industri perdagangan (garis *biru*) mengalami fluktuasi naik dan turun yang signifikan dari waktu ke waktu. Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pertumbuhan GDP yang tinggi belum tentu berkorelasi secara langsung pada prospek masa depan jenis perusahaan tertentu. Riset Hal ini dibuktikan pula oleh Bugeja *et al.* (2015) dan Cheung *et al.* (2018) yang tidak menemukan pengaruh GDP pada CS. Studi lainnya menemukan bahwa pengaruh GDP pada CS hanya terbukti pada industri tertentu (Xu & Sim, 2017) dan negara tertentu (Banker & Byzalov, 2014).

Selain ukuran GDP, riset sebelumnya menggunakan ukuran penurunan penjualan secara berturut-turut sebagai ukuran ketidakoptimisan. Penggunaan data keuangan, yakni tren penjualan periode sebelumnya sebagai proksi optimisme dan

pesimisme rentan terhadap kritikan (Via & Perego, 2014). Apakah jika terjadi penurunan penjualan selama dua periode berturut-turut secara pasti akan menyebabkan pimpinan pesimis menghadapi periode masa depan? Berdasarkan pendekatan *upper echelon theory*, pengambilan keputusan dipengaruhi oleh cara pandang pengambil keputusan dalam melihat keadaan intern dan ekstern perusahaan, termasuk tren penurunan penjualan dan GDP. Oleh karena itu, perbedaan pengaruh *successive decrease* dan GDP terhadap CS kemungkinan disebabkan oleh optimisme *upper echelons* yang berbeda-beda.

Penggunaan ukuran makro dalam riset CS juga terjadi pada variabel preferensi risiko. Tolok ukur preferensi risiko dalam studi CS sebelumnya menggunakan ukuran *risk averse* negara dari Hofstede (Kitching *et al.*, 2016). Sementara di sisi lain para psikolog dan ekonom meyakini bahwa setiap individu memiliki perbedaan dalam memandang risiko dan keinginannya untuk terlibat dalam risiko tersebut (Liu *et al.*, 2018; Mata *et al.*, 2018). Preferensi personal menjadi determinan yang penting dalam menentukan strategi perusahaan (Opper *et al.*, 2017). Oleh karena itu, penelitian ini menggunakan unit analisis individu pengambil keputusan untuk melihat dampak preferensi risiko terhadap CS. Hal ini juga didasarkan atas keterbatasan riset yang dinyatakan oleh Kitching *et al.* (2016) bahwa budaya pekerja tidak serta merta mencerminkan budaya negara tempat perusahaan beroperasi.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh optimisme dan preferensi risiko Presiden Direktur (selanjutnya disebut Presdir) terhadap terjadinya asimetri

perilaku biaya, yakni *cost stickiness*. Sesuai dengan teori *upper echelon*, tim manajemen puncak akan membentuk persepsi berdasarkan berbagai pertimbangan yang berasal dari eksternal dan internal perusahaan di samping didukung oleh karakteristik individu sebagai dasar pengambilan keputusan. Keputusan yang dibuat oleh tim manajemen puncak akan memengaruhi keputusan level manajemen di bawahnya terkait dengan pengelolaan kapasitas sumber daya. Saat pimpinan puncak memiliki tingkat optimisme yang tinggi terkait dengan prospek penjualan pada masa depan, maka manajer di level berikutnya akan tetap mempertahankan kapasitas sumber daya yang ada sekalipun saat ini kondisi penjualan mengalami penurunan. Hal ini menyebabkan perilaku biaya menjadi *sticky*. Oleh karena itu, keputusan Presdir secara tidak langsung akan memengaruhi cara manajer dalam mengelola kapasitas sumber daya sehingga berdampak pada perilaku biaya.

Berbeda dengan riset sebelumnya yang cenderung menggunakan data makro dan keuangan, penelitian saat ini menggunakan karakteristik optimisme dan preferensi risiko Presiden Direktur dalam proses pengambilan keputusan yang terkait dengan CS sesuai dengan pendekatan dalam *upper echelon theory*. Sekalipun menghadapi peristiwa yang sama, yakni penurunan penjualan, keputusan yang diambil oleh setiap Presdir tidak sama. Hal ini disebabkan oleh karakteristik individu pengambil keputusan berperan penting dalam menghasilkan keputusan yang berbeda-beda. Presdir dapat mewakili *upper echelon* karena merupakan pemimpin formal perusahaan tertinggi yang berperan dalam sukses tidaknya operasional perusahaan (Martino *et al.*, 2020). Presdir selaku pemimpin puncak dan pengambil keputusan paling berkuasa akan berupaya menyelaraskan target serta

tujuan strategis perusahaan, termasuk dalam pengelolaan sumber daya perusahaan (Harymawan *et al.*, 2019; Shahab *et al.*, 2020; Tabesh *et al.*, 2019).

Penelitian saat ini menggunakan pendekatan *upper echelon*, yang diwakili oleh Presdir, dalam pengambilan keputusan pengelolaan kapasitas sumber daya tak terpakai sehingga menyebabkan CS. Kebaruan riset ini adalah menguji optimisme dan preferensi risiko dari perspektif *upper echelon*, yakni Presdir, dalam memengaruhi tingkat CS perusahaan. Oleh karena itu, data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data yang terkait dengan Presdir, mencakup optimisme Presdir dan preferensi risiko yang diukur dengan usia dan horizon Presdir. Jika sebelumnya riset sejenis cenderung menggunakan ukuran keuangan, kebaruan lain penelitian ini adalah pada ukuran tingkat optimisme Presdir yang menggunakan *content analysis* pada surat pernyataan direksi dalam *annual report* tahun berjalan dengan bantuan aplikasi Diction. Analisis ini melengkapi ukuran optimisme yang menggunakan data keuangan semata pada riset-riset sebelumnya.

Surat pernyataan direksi yang terdapat dalam laporan tahunan perusahaan dapat menunjukkan tingkat optimisme seorang Presdir. Dalam surat tersebut, Presdir menguraikan tentang kondisi lingkungan yang dihadapi saat ini, baik kondisi perubahan penjualan yang dialami dan juga kondisi pertumbuhan ekonomi negara. Berdasarkan hal tersebut, Presdir memperkirakan apa yang akan ia lakukan dan menunjukkan tingkat keyakinannya dalam merealisasikan hal tersebut. Oleh karena itu, optimisme yang diukur dalam penelitian saat ini memasukkan kedua jenis ukuran optimisme, yakni ukuran sifat individu dan ukuran yang berasal dari

ekspektasi Presdir atas masa depan berdasarkan interpretasi mereka atas keadaan masa lalu dan sekarang.

1.2 Rumusan Masalah

Literatur CS menyebutkan bahwa asimetri perilaku biaya disebabkan oleh adanya kesengajaan pengambil keputusan dalam mengelola sumber daya tak terpakai. Saat penjualan mengalami penurunan, biaya yang terjadi ternyata tidak segera mengalami penurunan. Hal ini diduga karena tingkat optimisme Presdir dan keberanian Presdir dalam mengambil risiko sehingga memengaruhi keputusan pengelolaan kapasitas sumber daya. Biaya penyesuaian yang kemungkinan akan terjadi dengan biaya yang lebih besar mendorong Presdir untuk berani mempertahankan sumber dayanya sehingga menyebabkan CS. Jika riset sebelumnya cenderung menggunakan ukuran yang bersifat umum dan menyeragamkan ukuran optimisme dan preferensi risiko antarperusahaan, penelitian ini melihat dari sisi individu Presdir. Oleh karena itu, rumusan masalah yang diajukan adalah sebagai berikut.

- 1) Apakah tingkat optimisme Presdir memengaruhi tingkat *cost stickiness*?
- 2) Apakah tingkat preferensi risiko Presdir memengaruhi tingkat *cost stickiness*?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian latar belakang dan rumusan masalah yang diajukan sebelumnya, maka tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut.

- 1) Menguji pengaruh tingkat optimisme Presdir terhadap *cost stickiness*.

- 2) Menguji pengaruh preferensi risiko Presdir terhadap *cost stickiness*.

1.4 Manfaat Penelitian

1.4.1 Manfaat Teoretis

Hasil penelitian ini ingin menunjukkan bahwa saat kita menemukan fakta adanya perubahan biaya yang tidak simetris, khususnya saat terjadi penurunan penjualan, kita tidak dapat menyatakan bahwa kinerja pimpinan (perusahaan) adalah buruk. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa penurunan biaya yang cenderung lamban (bahkan cenderung meningkat) saat terjadi penurunan penjualan disebabkan oleh keyakinan Presdir akan prospek penjualan di masa depan. Oleh karena itu, hasil penelitian saat ini bertentangan dengan hasil riset yang menemukan bahwa CS disebabkan oleh perilaku oportunistik pimpinan dan menyebabkan kesan negatif dari keberadaan CS.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa tingkat optimisme Presdir memengaruhi tingkat CS. Riset sebelumnya yang menunjukkan bahwa CS disebabkan oleh adanya pertimbangan manajer selaku pengambil keputusan dipertegas dalam penelitian saat ini. Hasil riset saat ini menunjukkan bahwa karakteristik individu berperan dalam proses pengambilan keputusan. Pengaruh tingkat optimisme pengambil keputusan terhadap CS memberikan bukti empiris tentang peran *upper echelon* dalam pengambilan keputusan strategis sehingga berkontribusi pada teori *upper echelon*. Demikian pula dengan teori optimisme, dimana hasil penelitian saat ini menambah bukti empiris bahwa optimisme seseorang akan menyebabkan individu memandang masalah yang dihadapinya dengan cara positif. Hal ini menyebabkan individu berupaya mempertahankan

kapasitas sumber daya, bahkan menambah pengeluaran, untuk mencapai harapan yang lebih baik pada masa depan.

1.4.2 Manfaat Praktis

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa keputusan pengelolaan kapasitas sumber daya tak terpakai di perusahaan disebabkan oleh adanya determinan yang bersifat positif, yakni optimisme Presdir. Jika beberapa penelitian sebelumnya memandang terjadinya CS terkait dengan masalah agensi (sehingga menjadi sinyal negatif), riset ini ingin menunjukkan bahwa CS dapat memberikan sinyal positif bagi pengguna laporan keuangan, khususnya terkait dengan optimisme Presdir.