

# BAB 1

## PENDAHULUAN

### 1.1 Latar Belakang Masalah

Fuad (2005) menyatakan bahwa adanya masalah keagenan telah menarik perhatian yang besar atas beberapa peneliti di bidang akuntansi keuangan. Adanya konflik kepentingan antara manajer (*agent*) dan pemilik (*principal*) biasanya disebabkan oleh masalah agensi. Hal ini ditunjukkan dengan tidak bertemunya utilitas yang maksimal di antara manajer (*agent*) dan pemilik (*principal*) tersebut. Oleh karena itu, hal ini terjadi ketika manajer melakukan tanggung jawabnya untuk dapat melakukan pengoptimalan atas keuntungan para pemilik, namun manajer juga mempunyai kepentingan untuk melakukan pengoptimalan atas kesejahteraan diri sendiri. Jensen dan Meckling (1976) menyatakan bahwa manajer lebih cenderung tidak bertindak demi kepentingan terbaik pemilik.

Kecenderungan atas pengambilan keputusan untuk bertahan ataupun mengeskalisasi komitmen pada suatu rangkaian kegiatan yang gagal merupakan arti dari eskalasi komitmen. Selain itu, eskalasi komitmen dianggap sebagai hal yang rasional apabila dilihat dari sisi manajer (*agent*). Hal ini disebabkan manajer bertindak untuk mempertahankan dan menyelamatkan reputasi perusahaan. Sebaliknya, eskalasi komitmen dianggap sebagai hal yang tidak rasional apabila dilihat dari sisi pemilik (*principal*). Hal ini disebabkan eskalasi komitmen tersebut dapat membuat kerugian yang akan berdampak pada keuangan perusahaan. Oleh karena itu, manajer sebagai pembuat keputusan di dalam perusahaan harus dapat menentukan keputusan yang bersifat rasional karena keputusan tersebut dapat menentukan terjadinya keberhasilan maupun kegagalan bagi perusahaan tersebut. Manajer harus mampu mempertimbangkan segala kondisi untuk dapat menghindari kerugian dan mendapatkan keuntungan bagi perusahaannya.

Dalam suatu perusahaan, terdapat seseorang yang dapat mengambil suatu keputusan, yakni manajer investasi. Biasanya, manajer investasi ini lebih memilih untuk mengambil keputusan dengan melakukan eskalasi komitmen. Derajat dimana suatu individu melakukan *escalation of commitment* atau eskalasi

komitmen bagi banyak tindakan yang dilakukan sebelumnya hingga pada satu titik dapat melewati model suatu pengambilan keputusan yang rasional (Bazerman, 1994).

Melakukan identifikasi dan melakukan pemlihan atas serangkaian tindakan untuk menghadapi masalah tertentu merupakan pembuatan keputusan. Dalam mengambil suatu keputusan, seseorang harus memperhatikan beberapa hal. Hal tersebut adalah realita, pragmatis, rasional, dan logika (Soenhadji, 2010). Selain itu, terdapat faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan, yaitu peranan pengambil keputusan, keterbatasan kemampuan, dan jenis kelamin (Miller, 1987). Dengan adanya banyak macam faktor yang dapat berpengaruh dalam perilaku pengambilan keputusan, maka akan menghasilkan berbagai macam keputusan atau ketentuan yang dibuat pula oleh suatu individu dalam menghadapi masalah yang ada.

Kondisi yang terjadi pada saat individu atau organisasi memilih tindakan untuk bertahan pada kondisi rugi. Namun, pada kondisi tersebut terdapat peluang untuk memilih meninggalkan atau bertahan pada komitmen yang dibuat, meskipun peluang keduanya memiliki ketidakpastian. Kondisi pada saat itulah *escalation of commitment* terjadi (Staw, 1997).

Selain itu, juga terdapat beberapa konteks yang dapat menyebabkan adanya eskalasi komitmen, yaitu organisasi atau struktur, psikologi dan sosial, dan proyek (Staw dan Ross, 1993; dalam Sari dan Wirakusuma, 2016). Adanya permainan politik yang dapat membawa pada minat terselubung yang ditunjukkan oleh seseorang yang berpengaruh di dalam suatu organisasi adalah konteks organisasi atau struktur. Adanya keinginan dan sikap ego seorang manajer untuk menjaga reputasi diri yang dapat membuat beberapa orang mengakui kegagalan dan kesalahan dengan melakukan eskalasi komitmen adalah konteks psikologi dan sosial. Serta adanya tingkat *return* pada kegiatan bisnis yang tidak segera dicapai adalah konteks proyek. Dengan kegiatan yang tidak tercapai tersebut, maka akan membuat para manajer untuk membuat keputusan yang tidak rasional karena manajer berusaha mempertahankan proyeknya dengan tujuan mendapatkan keuntungan apabila dipertahankan seiring dengan berjalannya waktu.

Faktor pertama adalah *negative framing*. *Framing* adalah pertimbangan yang dibuat manajer untuk melakukan pengambilan keputusan dalam pemingkalian informasi yang digunakan untuk melanjutkan pembiayaan proyeknya. *Framing* sangat berkaitan dengan titik referensi. Dimana titik referensi ini merupakan titik yang dapat dijadikan acuan untuk membandingkan suatu hal. Grasiawaty (2009; dalam Dewanti, 2010) menyatakan bahwa seseorang yang akan melakukan pertimbangan atas suatu kondisi dengan menjadikan titik referensi sebagai acuan. Pada saat manajer akan memutuskan suatu keputusan, hal yang menjadi dasar keputusan tersebut adalah cara atau metode yang digunakan untuk dapat menyajikan informasi tersebut. Seorang manajer yang akan melakukan pengambilan keputusan, dapat dipengaruhi oleh pemingkalian informasi yang ada, baik secara negatif maupun positif.

Hal ini dapat ditunjukkan dengan manajer akan menghindari risiko (*risk averse*) pada saat informasi yang disediakan dalam keadaan pasti untung atau *positive framing*. Yang artinya manajer lebih memilih untuk tidak melanjutkan proyek yang dikerjakan dengan cara menghindari risiko yang ada tersebut. Berlawanan dengan *negative framing*. Manajer justru akan mengambil keputusan untuk tetap dapat melanjutkan proyek yang dikerjakan pada saat informasi yang disediakan dalam keadaan pasti rugi atau *negative framing* (Bateman dan Zeithaml, 1989). Suatu keputusan yang dibuat dan direncanakan oleh seorang manajer dapat dipengaruhi oleh baik *positive framing* maupun *negative framing*. Meningkatnya suatu kemungkinan adanya eskalasi komitmen adalah dikarenakan oleh *negative framing* (Shalter dan Sharp, 2004). Dalam penelitian ini menggunakan variabel *negative framing* dikarenakan seseorang akan lebih mudah melakukan eskalasi komitmen ketika menerima informasi yang berada dalam kondisi rugi.

Faktor kedua adalah *adverse selection*. *Adverse selection* adalah suatu keadaan yang terjadi pada saat tidak adanya keseimbangan antara informasi yang disampaikan oleh manajer (*agent*) pada pemilik perusahaan (*principal*). Dalam teori keagenan, dijelaskan bahwa adanya seseorang yang cenderung untuk melakukan *escalation of commitment*. Pada teori ini dikatakan bahwa keputusan

yang diambil oleh seorang manajer yang termotivasi demi kepentingannya sendiri dikarenakan atas dasar adanya asimetri informasi antara manajer (*agent*) dan pemilik (*principal*). Kecenderungan terjadinya eskalasi komitmen yang dilakukan oleh seorang manajer yang sedang mengalami *adverse selection* akan dapat membuat kondisi keuangan perusahaan akan terancam (Rutledge dan Karim, 1999).

Menurut Jensen dan Meckling (1976) *adverse selection* adalah kondisi yang terjadi ketika terdapat ketidakseimbangan informasi yang disampaikan oleh manajer pada pemilik. Terkadang pemilik tidak dapat mengetahui keputusan yang diambil manajer, karena manajer biasanya memiliki anggapan bahwa informasi tentang keadaan internal perusahaan yang dimilikinya lebih lengkap. Dimana pemilik tidak mengetahui apakah keputusan tersebut berdasar atas informasi yang sebenarnya atau akibat dari adanya kelalaian tugas yang diberikan. Kecenderungan pada *escalation of commitment* dapat dipengaruhi oleh *adverse selection* (Sari dan Wirakusuma, 2016).

Selain *framing* dan *adverse selection*, terdapat juga adanya strategi pendekatan agar dapat melakukan penurunan pada eskalasi, diantaranya adalah sistem *monitoring*, mekanisme *feedback*, pemisahan prosedur review, komparasi proyek, dan penguatan komitmen, moral, etika, akuntabilitas dalam proses pengambilan keputusan (Staw dan Ross, 1991; dalam Puspaningrum, 2020). Pada level organisasi, terdapat cara untuk dapat melakukan pengendalian pada eskalasi komitmen, yakni *monitoring system*. Strategi ketersediaan informasi publik dan privat dan *monitoring control* merupakan cara yang ditujukan untuk melakukan peningkatan terhadap de-eskalasi yang ada pada keputusan para manajer dalam melakukan investasi di level individu (Chong dan Suryawati, 2010).

Faktor ketiga adalah *monitoring control*. Helmayunita (2015) menyatakan bahwa tingginya motivasi manajer untuk melakukan pembenaran diri dari keputusan sebelumnya dapat meningkatkan terjadinya eskalasi komitmen. Hal ini dapat terjadi karena pemilik tidak mempunyai informasi yang lengkap akan manajer yang akan mengambil keputusan dan cenderung memikirkan dirinya sendiri dengan melakukan eskalasi komitmen. Maka dari itu diperlukannya

*monitoring control* agar pemilik dapat mengawasi dan membatasi perilaku manajer untuk tidak melakukan eskalasi komitmen. Fama dan Jensen (1983) menyatakan bahwa *monitoring* berupa pengukuran kinerja dari keputusan agen sebagai bagian dari tahap proses pengambilan keputusan termasuk dalam pengendalian keputusan yang terpisah dari manajemen pengambil keputusan. Sehingga *monitoring* merupakan hal yang penting karena apabila tingkat *monitoring control* rendah, maka akan dapat meningkatkan peluang untuk melakukan eskalasi komitmen. Beberapa pernyataan dari peneliti terdahulu yang kurang konsisten mengenai *monitoring control* terhadap eskalasi komitmen. Penelitian (Dewi dan Supriyadi, 2012; Buxton dan Richard, 2014; Jasrul, 2015) menyatakan bahwa *monitoring control* tidak berpengaruh terhadap eskalasi komitmen. Sedangkan penelitian (Kirby dan Davis, 1998 dalam Buxton dan Richard, 2014; Chong dan Suryawati, 2010 dalam Dewi dan Supriyadi, 2012; Nugraha, 2015) menyatakan bahwa *monitoring control* berpengaruh terhadap eskalasi komitmen.

Penelitian ini menggunakan prosedur eksperimen dengan desain 2x2x2 *between subject* dan dengan menggunakan instrumen beberapa kasus. Partisipan dalam penelitian ini adalah mahasiswa dengan kriteria telah menempuh mata kuliah dan memiliki pengetahuan mengenai Akuntansi Manajemen dan Manajemen Keuangan sehingga diharapkan dapat memahami dalam proses pengambilan keputusan.

## **1.2 Perumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang yang ada, adapun rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah *negative framing* dapat berpengaruh terhadap suatu *escalation of commitment*?
2. Apakah *adverse selection* dapat berpengaruh terhadap suatu *escalation of commitment*?
3. Apakah *monitoring control* dapat berpengaruh terhadap suatu *escalation of commitment*?

### 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan di atas, maka tujuan dilakukannya penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh *negative framing* terhadap suatu *escalation of commitment*.
2. Mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh *adverse selection* terhadap suatu *escalation of commitment*.
3. Mendapatkan bukti empiris mengenai pengaruh *monitoring control* terhadap suatu *escalation of commitment*.

### 1.4 Manfaat Penelitian

Dengan dilakukannya penelitian ini diharapkan mendapat pengetahuan dalam hal praktek dan hal akademik:

1. Manfaat praktis
  - a) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi pihak perusahaan, maupun bagi manajemen dalam hal mengetahui faktor-faktor yang dapat mempengaruhi *escalation of commitment* untuk mengambil keputusan di masa mendatang.
  - b) Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan bagi para peneliti lainnya mengenai Pengaruh *Negative Framing*, *Adverse Selection*, dan *Monitoring Control* Terhadap *Escalation of Commitment*.

2. Manfaat akademik

Dengan melakukan penelitian ini diharapkan dapat dilanjutkan sebagai acuan dasar bahan penelitian bagi peneliti berikutnya mengenai Pengaruh *Negative Framing*, *Adverse Selection*, dan *Monitoring Control* Terhadap *Escalation of Commitment*.

### 1.5 Sistematika Penulisan Skripsi

Penggunaan sistematika yang digunakan dalam penelitian ini:

BAB 1 : PENDAHULUAN

Bab ini terdiri atas latar belakang, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

**BAB 2 : TINJAUAN PUSTAKA**

Bab ini terdiri atas landasan teori, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, serta rerangka konseptual/rerangka penelitian.

**BAB 3 : METODE PENELITIAN**

Bab ini terdiri atas desain penelitian: identifikasi definisi operasional dan pengukuran variabel, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data populasi, sampel dan teknik penyampelan, serta analisis data.

**BAB 4 : ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab ini terdiri atas karakteristik objek penelitian, deskripsi data-data penelitian, analisis, serta pembahasan data.

**BAB 5 : SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

Bab ini terdiri atas kesimpulan penelitian, keterbatasan informasi, dan saran untuk penelitian berikutnya.