

BAB 1

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Organisasi bisnis tentunya tidak jauh dari aktivitas investasi. Investasi direncanakan dengan tujuan perusahaan memperoleh pengembalian (*return*), karena pada dasarnya investasi merupakan tindakan mengeluarkan biaya yang lebih besar daripada produksinya (Staw, 1981). Pengeluaran investasi sifatnya pasti, sedangkan penerimaan hasil investasi yang akan datang sifatnya tidak pasti dan risikonya tinggi. Maka dari itu, sebelum berinvestasi, akan ada keputusan penting yang dipertimbangkan secara rasional dan relevan sesuai kondisi tertentu.

Pertimbangan keputusan ini dilakukan oleh seorang manajer. Manajer bertanggung jawab untuk mencari informasi dan memprediksi seberapa besar tingkat probabilitas proyek yang ditawarkan jika situasinya kompleks seperti pandemi COVID-19. Karena kompleksitas pandemi COVID-19 dan sebelum pandemi sangatlah berbeda, dimana dampaknya tidak hanya membuat ekonomi di seluruh dunia mengalami krisis, tetapi juga mengganggu hubungan antara organisasi dan pemangku kepentingan yang berpotensi memunculkan kecenderungan individu untuk berperilaku tidak rasional dalam pengambilan keputusan.

Oleh karena itu, sejumlah proyek di Indonesia diberhentikan sementara karena kondisi keuangan pemegang saham yang tidak mampu menutupi biaya investasi yang lebih besar dari pada prediksi sebelumnya. Salah satunya adalah proyek kereta cepat di Jakarta. Proyek yang dilanjutkan, ada preferensi yang ditawarkan yaitu menggunakan APBN. Informasi yang diberikan tentang pembangunan sudah hampir mencapai 80% membuat pemerintah harus memberikan keputusan pendanaan supaya proyek ini tetap berjalan dan selesai sesuai target yang ditentukan (Anwar, 2021). Strategi perilaku diatas menandai pengambilan keputusan selama COVID-19 berfungsi sebagai perkembangan retrospektif dari gambaran rasionalitas keputusan yang kolektif. Keputusan rasional yang memasuki era baru COVID-19 (era *new normal*) dimana fase

ini ditandai dengan “Kebaruan, Kompleksitas dan Transparansi” dari informasi (Foss, 2020). Berbagai informasi yang semakin meluas berdampak ambigu untuk perekonomian. Penjelasan Ehrig dan Foss (2020) bahwa *corona virus* ini membawa ketidakstabilan ekonomi dunia sehingga pengambilan keputusan dalam kondisi ini mengharuskan pembuat keputusan memahami situasi ketahanan proyek di tengah pandemi. Selain itu, ada lagi contoh proyek sebelum pandemi yang sangat dikenal luas oleh masyarakat yaitu megaprojek hambalang yang dinilai gagal pembangunannya karena pengambilan keputusan didasarkan atas informasi yang salah dimana struktur tanah tidak cocok dengan gedung yang tinggi (Sarwanto, 2021). Contoh diatas membuktikan adanya kelalaian individu dalam mengelola informasi. Situasi-situasi yang telah dijelaskan menjadi tantangan tersendiri bagi seorang manajer dalam mengelola keputusan investasi. Keputusan investasi menunjukkan bahwa keputusan awal membuat individu menyesal jika tidak menindaklanjuti keputusan itu. Inilah alasan mengapa pertimbangan keputusan investasi diperlukan dalam perusahaan yaitu pihak yang berkaitan harus mengetahui kapan pembuat keputusan berhenti melanjutkan proyek yang menghamburkan biaya tanpa hasil memuaskan atau sebaliknya (Rehnson, 2015). Karena era *new normal* COVID-19 membawa perubahan perilaku, sifat dan karakter termasuk perilaku individu dalam membuat keputusan. Hal ini ditunjukkan oleh Hoge (2021) melalui kutipan artikelnya dimana banyak orang membuat keputusan untuk menguntungkan diri sendiri. Persepsi individu yang harus beradaptasi dengan kebaruan, kompleksitas dan transparansi informasi memungkinkan manajer mengambil keputusan dengan preferensi yang memiliki potensi tidak rasional sehingga bias konfirmasi yang mendukung preferensi tersebut mengarah pada pilihan individu untuk mengeskalasi komitmen.

Sari dan Wirakusuma (2016) mendefinisikan eskalasi komitmen sebagai kecenderungan pengambil keputusan untuk mempertahankan proyek yang prospeknya merugikan. Diantara dua pilihan antara melanjutkan atau menghentikan suatu proyek, ada prasyarat dalam pengambilan keputusan investasi yakni keputusan harus dicapai secara rasional untuk memaksimalkan profitabilitas perusahaan. Profitabilitas

direncanakan dan dievaluasi secara berkala melalui ketepatan alokasi sumber daya terhadap proyek yang akan diproyeksikan (Harrel dan Harrison, 1993). Evaluasi dikerjakan untuk mengetahui prospek dari proyek kedepannya apakah masih menguntungkan atau tidak. Penjelasaannya adalah sebagai berikut:(a) Seorang pengambil keputusan jika melakukan pertimbangan dan keputusannya melanjutkan proyek, maka hasil yang diperoleh tentunya harus menguntungkan (Sari dan Wirakusuma, 2016) serta (b) Seorang pengambil keputusan mengeluarkan biaya investasi meskipun hasilnya tetap rugi, maka ada gejala yang menunjukkan tindakan eskalasi (Whyte, 1991). Eskalasi komitmen merupakan sebuah penyimpangan keputusan (irrasional) menambah investasi dari seorang pengambil keputusan untuk kepentingannya sendiri, bukan perusahaan (Staw, 1981). Peningkatan komitmen ini dipengaruhi oleh reputasi, kesenjangan informasi dan preferensi yang tidak rasional sehingga sebisa mungkin dihindari, terutama oleh seorang manajer selaku pembuat keputusan.

Perilaku eskalasi komitmen sudah diteliti sejak tahun 1980-an dari seseorang bernama Robert Campeau yang mendeklarasikan kebangkrutannya setelah membeli Bloomingdale's sebesar \$600 juta melebihi pembelian *leverage* dimana penelitian Hasseldine dan Forrest (2016) menceritakan bagaimana perilaku eskalasi ini bermula. Keputusannya yang tidak logis ini dikutip oleh Hasseldine dan Forrest (2016) pada *The Wall Street Journal* yang berisikan: “*We're not dealing in price anymore but egos.*”

Basyaib (2006, dalam Tanjung, 2013) menjelaskan ada beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya eskalasi komitmen yaitu bias perseptual, bias pertimbangan, impresi manajemen dan ketidarasionalan persaingan (Staw, 1976; Bazerman, 2006) Penelitian sekarang akan berfokus pada faktor *adverse selection* dan keterlibatan dalam pemilihan inisiatif strategi investasi (Sari dan Wirakusuma, 2016; Bone, 2020). Faktor *adverse selection* dipilih karena secara umum terdapat konflik kepentingan dua individu yang sering terjadi dalam organisasi, yakni manajer dan pemegang saham. Manajer seringkali terjebak pada kondisi negatif dimana situasi COVID-19 menyebabkan proyek terindikasi gagal dan prioritas (dasar) keputusan yang diambil

berubah. Dasar prioritas ini ada kemungkinan lebih mengutamakan kepentingan manajer sendiri (reputasinya) daripada *principal*. Selain itu, faktor kedua yakni keterlibatan dalam pemilihan inisiatif strategi investasi dipilih menyiratkan ikatan emosional yang melekat pada kredibilitas manajer. Hal ini memotivasi manajer untuk mengevaluasi dan mengumpulkan preferensi lain supaya dapat menutupi kegagalannya.

Eskalasi komitmen berefek langsung terhadap perspektif dan sifat manajer secara nalar. Manajer yang mengetahui biaya kelanjutan investasi akan lebih besar daripada manfaat atau hasil yang diekspektasikan, lalu hasil yang ia terima setelah keputusan selanjutnya tetap gagal, maka manajer melakukan beberapa tindakan (*adverse selection* dan pemilihan inisiatif strategi investasi) yang mempengaruhi eskalasi komitmen. Manajer yang memiliki kepentingan pribadi dan ikatan emosional pada keputusannya, cenderung membiarkan keputusan yang semakin mendorong manajer untuk meningkatkan komitmen. Manajer yang berperan penting dalam menstabilkan kinerja perusahaan, dipercaya oleh *principal* (pemegang saham) membuat keputusan.

Yang menjadi kendala dalam tanggung jawab ini adalah kesenjangan informasi atau asimetri informasi dimana individu (manajer) memiliki informasi penting secara keseluruhan, termasuk internal dan prospek kedepannya, sedangkan *principal* hanya memperoleh sebagian informasi, sehingga keadaan ini dapat mendorong manajer untuk bertindak egois (Sari dan Wirakusuma, 2016). Bertindak egois dalam praktiknya adalah berprioritas pada keputusan sebelumnya dengan tujuan memberikan nilai tambah di mata *principal* mengenai kegigihannya dalam mencapai sesuatu. Motif ini dapat terlihat jelas jika proyek membuahkan hasil. Berbanding terbalik ketika proyek mengindikasikan kemunduran dan mempengaruhi prioritas keputusan, motif ini tersembunyi. Prioritas keputusan yang salah akan berefek pada hasil seleksi investasi yang merugikan perusahaan. Dalam praktiknya, manajer menyembunyikan fakta dan membuat informasi untuk pemegang saham bahwa proyek yang dikerjakan

memberikan keuntungan dan finansial perusahaan tetap aman. Padahal finansial perusahaan sedang terancam saat manajer menghadapi kondisi *adverse selection* ini.

Teori keagenan dalam *literature* akuntansi manajemen Horrison dan Harrel (1993) dapat menjelaskan munculnya eskalasi komitmen. Teori keagenan menegaskan bahwa konflik kepentingan terhubung secara khusus terhadap kedua pihak, yaitu *principal* (pemegang saham) dengan agen *principal* (manajer/eksekutif). Kepentingan keduanya dianggap sebagai faktor utama yang dipertimbangkan sebelum mengambil keputusan. Pada umumnya, informasi yang tidak simetris akhirnya membuat manajer mengambil kebijakan yang termotivasi oleh kepentingannya sendiri. Teori keagenan hanya bisa mengungkap perbedaan kepentingan yang diakibatkan dari asimetri informasi, bagaimanapun juga *adverse selection* saat pandemi juga perlu diteliti. Penelitian sekarang menguji kembali pengaruh *adverse selection* terhadap eskalasi komitmen dengan pertimbangan inkonsistensi temuan penelitian Sari dan Wirakusuma (2016) dengan penelitian Helmayunita (2015) dimana hasil penelitian Sari dan Wirakusuma (2016), *adverse selection* berpengaruh positif terhadap eskalasi komitmen, sedangkan Helmayunita (2015) berpengaruh negatif terhadap eskalasi komitmen.

Teori kedua yang dapat menjelaskan eskalasi komitmen adalah *self-justification*. Teori membenaran diri menyatakan bahwa kecenderungan seorang agen mengeskalasi komitmen pada kondisi rugi menekankan bahwa mereka ingin mempertahankan komitmen sebelumnya (Staw dan Fox, 1977). Manajer memaksakan inisiatifnya dengan menggunakan preferensi yang mendukung keputusan awalnya dan menghiraukan umpan balik negatif pada proyek. Kondisi lingkungan global yang sangat cepat, dapat mempengaruhi ketidaksesuaian inisiatif strategi yang telah dipilih sebelumnya. Situasi ini merupakan tantangan serta resiko yang dihadapi oleh manajer dalam memberhentikan proyek atau melanjutkan proyek agar hasil investasi yang dicapai memuaskan. Perubahan inisiatif ini perlu dilakukan karena individu cenderung mempertahankan inisiatif yang telah direkomendasikan sebelumnya. Penelitian Taylor (2010) dimana pemilihan inisiatif strategi hanya mempengaruhi kecenderungan

melanjutkan inisiatif strategi yang kurang berhasil pada proses evaluasi data, sedangkan kemunculan eskalasi komitmen ini bukan dari hasil evaluasi data, melainkan perspektif seorang manajer mengenai kepuasan diri berlebihan serta hasrat untuk membangun citra baik atas kegagalan yang diterima (Cheng, dkk., 2003; dalam Bone, 2020).

Penelitian Bone (2020) menindaklanjuti penelitian Tayler (2010) yang tidak dapat mengungkap eskalasi komitmen didalamnya, maka pengujian penelitian perlu dilakukan kembali. Penelitian ini akan berfokus pada pengujian teori membenaran diri dengan konteks keterlibatan dalam pemilihan inisiatif strategi investasi yang secara spesifik berpengaruh terhadap eskalasi komitmen. Selain itu, penelitian ini juga diharapkan mendapat konfirmasi mengenai keterlibatan manajer apakah tetap mempertahankan inisiatif strategi sebelumnya atau tidak dalam situasi pandemi COVID-19. Kedua faktor yaitu *adverse selection* dan keterlibatan dalam pemilihan inisiatif strategi diduga juga berinteraksi pada eskalasi komitmen. Faktor keduanya mengalami sebuah kondisi yang mempengaruhi eskalasi komitmen yakni *adverse selection* dalam kondisi informasi privatnya, dimana informasi kinerja proyek hanya tersedia bagi manajer proyek sehingga memunculkan kecenderungan individu untuk mengeskalasi komitmen. Kedua, lingkungan bisnis yang dinamis sehingga menghasilkan proyek negatif mendorong manajer untuk mempertahankan inisiatif strateginya, daripada merubah inisiatif strateginya. Penentuan inisiatif strategi yang diimbangi dengan kebanggaan diri dan mengabaikan kondisi rugi inilah yang menimbulkan eskalasi komitmen. Motivasi penelitian untuk kedua variabel diatas adalah ingin mengetahui apakah pengambil keputusan selalu membuat keputusan yang rasional atau melakukan eskalasi komitmen saat proyeknya terindikasi gagal saat pandemi COVID-19.

Penelitian ini menggunakan eksperimen dengan desain *2x2 between subject* dan jumlah partisipan sebanyak 80 orang yang diminta untuk mempertimbangkan melanjutkan proyek atau menghentikan proyek dalam skala 1-7. Penelitian eksperimen ini menggunakan objek penelitian mahasiswa S1 akuntansi Universitas Widya

Mandala Surabaya dan Universitas Dharma Cendika yang sudah menempuh mata kuliah Akuntansi Manajemen sebagai ganti manajer. Alasan pemilihan sampel ini adalah: (1) Mahasiswa pada tahap tersebut sudah belajar mengenai akuntansi manajemen (2) Bone (2020) menyatakan bahwa mahasiswa dapat direkayasa sebagai ganti manajer saat melakukan penelitian pengambilan keputusan. Penelitian eksperimen ini akan dilakukan secara online dengan menggunakan media *google form* karena adanya pandemi COVID-19 yang masih terjadi hingga saat ini yang berakibat akan sulit bila dilakukan secara tatap muka sehingga penelitian ini dilakukan berbasis komputer.

1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang diatas maka diambil beberapa masalah penelitian yang dirumuskan sebagai berikut:

1. Apakah *adverse selection* berpengaruh terhadap eskalasi komitmen?
2. Apakah pemilihan inisiatif strategi investasi berpengaruh terhadap eskalasi komitmen?
3. Apakah *adverse selection* dan pemilihan inisiatif strategi investasi berpengaruh terhadap eskalasi komitmen?

1.3 Tujuan Penelitian

Perumusan masalah tersebut memiliki beberapa tujuan penelitian yaitu:

1. Untuk menguji pengaruh *adverse selection* terhadap eskalasi komitmen.
2. Untuk menguji pengaruh pemilihan inisiatif strategi investasi terhadap eskalasi komitmen.
3. Untuk menguji pengaruh *adverse selection* dan pemilihan inisiatif strategi investasi terhadap eskalasi komitmen.

1.4 Manfaat Penelitian

Terdapat beberapa manfaat yang dapat diambil dari penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Akademis

Penelitian ini diharapkan bermanfaat untuk perluasan wawasan dan pengetahuan sebagai bahan acuan penelitian selanjutnya pada topik yang disajikan yaitu *adverse selection* dan pemilihan inisiatif strategi investasi terhadap eskalasi komitmen.

2. Manfaat Praktis

a. Perusahaan

Melalui penelitian ini, diharapkan *principal* perusahaan dapat mempelajari keputusan investasi yang diambil manajer sekaligus pemberian informasi yang diperlukan dalam penanganan masalah eskalasi komitmen dalam keputusan investasi guna mengimbangi kekurangan manajer dalam tugasnya.

b. Manajer

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan ulasan yang positif kepada manajer mengenai keputusan investasi yang dipengaruhi masalah *adverse selection* dan pemilihan inisiatif strategi investasi. Evaluasi dan hasil keputusan berdasarkan prinsip yang rasional dan berprioritas pada kebijakan perusahaan akan bermanfaat dalam mencapai kualitas keputusan investasi yang tidak merugikan bagi banyak pihak.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini memiliki 5 bab dengan sistematika penulisan yaitu:

BAB 1 PENDAHULUAN

Bab 1 penelitian menjelaskan latar belakang penelitian, perumusan masalah, manfaat penelitian, dan sistematika penulisan.

BAB 2 TINJAUAN PUSTAKA

Pada bab 2 berisi landasan teori meliputi teori keagenan, teori prospek, teori pembenahan diri, eskalasi komitmen, *adverse selection* dan keterlibatan dalam penentuan strategi; memiliki penelitian terdahulu sebagai referensi; pengembangan hipotesis; dan kerangka konseptual.

BAB 3 METODE PENELITIAN

Isi dari bab 3 yakni mengenai penjabaran desain penelitian, identifikasi, pengukuran *variabel*, jenis dan sumber data, metode pengumpulan data, teknik sampel, analisis data.

BAB 4 ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Dalam bab ini terdapat gambaran umum objek penelitian, deskripsi data, hasil analisis data dan pembahasan.

BAB 5 SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Terdapat simpulan hasil penelitian yang sudah dilaksanakan, penyampaian keterbatasan penelitian dan saran yang bermanfaat untuk penelitian selanjutnya.