

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Mengambil keputusan sebagai aspek penting dari fungsi kepemimpinan manajemen. Untuk menjadikan keputusan yang optimal, manajer dituntut untuk membuat keputusan strategis yang berfungsi sebagai penentu kinerja organisasi masa depan. Rasionalitas, realisme, logika, dan pragmatisme adalah faktor penting yang harus dipertimbangkan saat membuat keputusan (Yani, Rodiah, dan Azmi, 2019). Namun, dalam tindakan pengambilan keputusan, manajer seringkali menunjukkan perasaan ikatan emosional yang kuat dan akuntabilitas atas kesimpulan awal mereka. Nasution, Zakiyah dan Suryawati (2019) menyatakan karena adanya kebutuhan untuk menjustifikasi keputusan awal agar dapat dipandang berkinerja baik atau kompeten dalam menyelesaikan proyek, manajer cenderung meningkatkan perilaku *self-justification* ketika membuat keputusan investasi dengan melanjutkan proyek yang terindikasi gagal dengan asumsi bahwa proyek lebih mungkin untuk meningkatkan setelah menerima umpan balik negatif.

Self Justification Theory pertama kali diperkenalkan oleh Staw (1997) sebagai penjelasan potensial eskalasi komitmen. Teori ini menjelaskan mengapa ketika seorang manajer dihadapkan pada kegagalan suatu proyek, dia akan meningkatkan komitmennya dalam upaya merasionalkan keputusan berdasarkan berbagai tindakan tidak logis. Tanggung jawab seseorang dalam memulai proyek yang merugi menghasilkan rasa *self-justification*. Ketika orang dihadapkan dengan keadaan di mana perilaku mereka bertentangan dengan keyakinan mereka, mereka cenderung mempertahankan tindakan mereka dan mengabaikan umpan balik negatif yang terkait dengannya.

Edfa dan Dwita (2019) menyatakan teori *self-justification* dianggap sebagai penjelasan yang paling penting untuk eskalasi komitmen pada tingkat pengambilan keputusan individu, sedangkan berbagai teori lain juga

digunakan untuk menjelaskan fenomena eskalasi komitmen.

Agency Theory menggambarkan kecenderungan seseorang untuk meningkatkan komitmen. Teori ini menyatakan bahwa hubungan keagenan terbentuk ketika satu orang atau lebih mempekerjakan orang lain (agen) untuk memberikan suatu jasa dan selanjutnya mengalihkan kekuasaan untuk mengambil keputusan kepada agen tersebut (Jensen dan Meckling, 1976). Berdasarkan teori ini, eskalasi sebagai suatu tindakan yang dilandasi oleh tujuan dalam memaksimalkan utilitas pengambilan keputusan yakni berupa *impression management*. Teori ini menyiratkan bahwa orang terdorong untuk membuat keputusan ekonomi yang memaksimalkan kepentingan pribadi.

Teori keagenan memprediksi bahwa tindakan manajer akan dipengaruhi oleh ketersediaan informasi dan insentif. Ketika manajer memiliki akses ke informasi pribadi dan memiliki kesempatan untuk mengabaikan tanggung jawab utama mereka, permasalahan seleksi yang merugikan akan hadir. Manajer (agen) akan mengutamakan kepentingannya sendiri di atas kepentingan pemilik. Ketika *adverse selection* yang tidak menguntungkan berlaku, agen akan menafsirkan sebagai tindakan wajar yang tampaknya tidak masuk akal bagi pemilik, seperti melanjutkan proyek investasi yang tidak menguntungkan (Nasution, Zakiyah, Suryawati, 2019).

Keputusan investasi biasanya didasarkan pada alasan yang masuk akal. Namun, dalam proses pengambilan keputusan, seorang manajer sering mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan keputusan sebelumnya, sehingga sulit bagi manajer untuk membedakan antara keputusan sebelumnya dan terkait masa depan (Yani, Rodiah, dan Azmi, 2019). Manajer kemudian cenderung meningkatkan komitmennya jika menerima informasi buruk tentang proyek investasi yang dia tangani. Fenomena di mana manajer meningkatkan komitmennya dapat digambarkan sebagai eskalasi komitmen.

Fenomena eskalasi komitmen adalah keputusan untuk melanjutkan proyek meskipun prospek ekonomi menunjukkan bahwa proyek tersebut harus dihentikan. Eskalasi komitmen terjadi apabila seseorang atau organisasi memilih untuk tetap pada serangkaian tindakan meskipun ada kemungkinan

menimbulkan kerugian, ketika kemampuan untuk bertahan atau meninggalkan komitmen mempunyai konsekuensi yang tidak dapat diprediksi (Yani, Rodiah, Azmi, 2019).

Di Indonesia, salah satu wujud eskalasi komitmen adalah terlaksananya megaprojek Pembangunan Prestasi Olahraga Nasional di Hambalang yang membutuhkan pengeluaran uang negara. Proyek Hambalang dikenal dengan proyek P3SON (Pembangunan Pusat Pendidikan Olahraga Nasional dan Pusdiklat) menghabiskan dana Rp. 1,2 triliun, tetapi BPK menemukan kejanggalan dan penyalahgunaan wewenang yang merugikan pemerintah Indonesia sebanyak 706 miliar (Edfa dan Dwita, 2019).

Pada tahun 2011, proyek Hambalang mengalami tanah longsor yang merusak banyak bangunan. Hal ini disebabkan oleh kondisi tanah yang tidak stabil dan tidak cocok untuk pengembangan (Edfa, dan Dwita, 2019). Kemenpora dihadapkan pada keinginan yang berlawanan, menghadapi situasi yang tidak menyenangkan bagi para pengambil keputusan proyek Hambalang. Sementara itu, mereka ingin melanjutkan proyek mengingat biaya yang sudah dikeluarkan, dan beberapa bangunan Hambalang yang sudah ada sulit dihapus karena sudah menjadi aset negara. Selain itu, para pengambil keputusan proyek Hambalang juga mempertimbangkan banyak masukan negatif dari proyek tersebut, termasuk sulitnya struktur tanah di Hambalang yang membuat proyek tersebut tidak dapat dilanjutkan.

Meskipun demikian, Kemenpora memutuskan untuk melanjutkan proyek Hambalang hingga 2012 ketika proyek tersebut mangkrak. Ada kemungkinan proyek Hambalang akan dipertahankan dengan meningkatkan investasi, namun pembangunannya tidak sesuai dengan rencana penggunaan semula (Edfa dan Dwita, 2019). Masalah Hambalang adalah eskalasi komitmen di mana sumber daya yang sebelumnya menginvestasikan uang, waktu, atau usaha belum memberikan hasil yang menguntungkan, dan tidak yakin apakah lebih banyak investasi tambahan akan berhasil (Staw, 1997; (Edfa dan Dwita, 2019).

Eskalasi sering dihubungkan dalam mengabaikan tanda-tanda kegagalan. Prihatini (2021) menyatakan bahwa asal mula fenomena eskalasi dipengaruhi oleh faktor psikologis dan sosial, organisasi, dan proyek. Faktor psikologis dan sosial menyiratkan perspektif egosentris dan keinginan untuk menjaga reputasi seseorang, yang membuatnya tidak mau mengakui kesalahan dan kegagalan. Faktor organisasi menyiratkan prevalensi permainan politik yang mendorong individu-individu penting untuk menyembunyikan kepentingan mereka.

Sementara itu, faktor proyek menekankan pengembalian aktivitas ekonomi yang tidak segera terealisasi. Manajer yang mempunyai akses terhadap informasi privat akan bertindak untuk kepentingan terbaiknya sendiri dan tidak memaksimalkan keuntungan yang diharapkan pemilik perusahaan, yaitu dengan tetap membiayai proyek meskipun memiliki keterikatan emosional dan takut kehilangan kredibilitas jika proyek dihentikan di tengah jalan.

Eskalasi komitmen bisa mengakibatkan kerugian yang lebih tinggi bagi organisasi daripada keputusan untuk segera menghentikan proyek dengan prospek yang buruk. Kebangkrutan dapat terjadi akibat eskalasi perusahaan. Fenomena eskalasi dapat dijelaskan dengan menggunakan teori keagenan. (Narsa, 2018) menyatakan bahwa pada teori keagenan, asimetri informasi antara prinsipal (pemilik) dan agen (manajer) akan mempengaruhi keputusan manajer.

Adverse selection adalah salah satu masalah yang timbul dari ketidakseimbangan informasi. *Adverse selection* bisa dimaknai dengan suatu keadaan dimana terdapat perbedaan informasi antara pemilik dan manajer. Kemudian manajer tersebut mempunyai kesempatan untuk melalaikan tugas (*incentive to shirk*). Pada akhirnya keputusan yang diambil oleh manajer hanya akan menguntungkan dirinya sendiri dan tidak memaksimalkan keuntungan yang diharapkan perusahaan, yaitu dengan tetap membiayai suatu proyek meskipun ada indikasi kegagalan, Sari dan Wirakusuma (2017).

(Yani, Rodiah, Azmi, 2019) menyebutkan bahwa dalam keadaan

adverse selection, manajer lebih tahu daripada prinsipal tentang keadaan perusahaan dan prospek masa depan. Informasi yang tidak disampaikan yaitu fakta yang mungkin berdampak pada keputusan yang dapat dibuat oleh prinsipal. Kemungkinan mempunyai informasi pribadi dan lalai melakukan tugas memberi manajer peluang untuk memutuskan melanjutkan proyek meskipun gagal (eskalasi). Diyakini bahwa eskalasi adalah keputusan manajerial yang irasional. Hal ini karena secara langsung atau tidak langsung para manajer lebih memilih untuk mengabaikan kepentingan perusahaan demi kepentingan ekonominya sendiri. Pembingkai (framing) informasi adalah faktor lain yang harus dipertimbangkan oleh manajemen ketika memutuskan untuk melanjutkan pembiayaan proyek.

Framing terkait pada bagaimana orang melihat atau mengatur keputusan. (Fehrenbacher et al., 2018) menyatakan bahwa berhubungan erat antara framing dan titik referensi, yang merupakan titik yang digunakan untuk perbandingan. Titik referensi ini menjadi kerangka individu untuk menilai kemungkinan saat membingkai. Pengambil keputusan kemudian mengevaluasi kemungkinan yang sudah terframing. Dalam konteks keputusan tentang proyek yang gagal, *sunk cost* berfungsi sebagai titik referensi bagi pembuat keputusan. Fakta bahwa proyek mulai menunjukkan pandangan negatif membuka pintu ke sejumlah hasil potensial, termasuk kerugian/keuntungan yang pasti dan kerugian/keuntungan yang kurang pasti di masa depan. Ketika alternatif ini disajikan dalam framing yang baik, informasi mengenai keuntungan akan ditekankan. Ketika kemungkinan ini diframing secara negatif, informasi tentang kerugian akan ditekankan.

(Bateman dan Zeithaml, 1989; Edfa dan Dwita, 2019) menyebutkan bahwa ketika informasi diberikan dalam framing keputusan negatif, pembuat keputusan lebih cenderung melanjutkan proyek meskipun ada risiko yang melekat. Terlepas dari kenyataan bahwa informasi diberikan dengan framing yang menguntungkan, pengambil keputusan sering kali meminimalkan risiko dengan mengabaikan proyek tersebut. Berbeda dengan teori agensi, yang menjelaskan keadaan *adverse selection*, teori prospek digunakan untuk menguji bias framing ini. Teori ini menyiratkan bahwa framing seseorang

mungkin memengaruhi pengambilan keputusannya. Ketika seorang pengambil keputusan disajikan dengan alternatif keputusan yang disajikan dengan cara yang menguntungkan, keputusan yang dibuat kemungkinan akan menghindari risiko. Sebaliknya, ketika informasi negatif diberikan, keputusan cenderung berisiko.

Mengenai kedua teori tersebut yakni teori keagenan dan teori prospek, banyak penelitian telah berusaha untuk menunjukkan hubungan antara kedua teori tersebut. (Narsa, I. M dan Narsa, 2021) menemukan bahwa keputusan manajerial pada penilaian proyek tidak dipengaruhi secara signifikan oleh keadaan adverse selection. Hal ini sesuai pada hasil penelitian Helmayunita (2015) dan Dwita (2007) yang mengungkapkan bahwa kondisi adverse selection tidak mempengaruhi kecenderungan dalam melanjutkan investasi pada proyek dengan kerugian. Sebaliknya, (Sari, N., dan Wirakusuma, 2017) menemukan bahwa keadaan adverse selection (informasi privat) mempengaruhi kecenderungan eskalasi komitmen.

(Rita dan Sari, 2012) menemukan bahwa negatif framing tidak mempengaruhi kecenderungan eskalasi komitmen. Akan tetapi, Yusra dan Atika (2017) menunjukkan framing negatif dan adverse selection mempengaruhi kecenderungan eskalasi komitmen. Kemudian penelitian Prihatini (2021) menunjukkan bahwa negative framing memiliki pengaruh signifikan terhadap eskalasi komitmen, hal tersebut terjadi karena framing negatif dapat mendorong pengambilan keputusan (manajer) untuk eskalasi komitmen mereka, yang dalam hal ini dinilai dengan mempertimbangkan kelanjutan proyek yang gagal.

Perbedaan hasil para peneliti ini mendorong penelitian ulang hubungan antara framing dan adverse selection dan kecenderungan eskalasi komitmen. Dalam hal ini, peneliti ingin menentukan apakah menggunakan teori yang sama akan menghasilkan temuan yang sama dengan penelitian sebelumnya.

1.2 Rumusan Masalah

Mengikuti uraian sebelumnya, rumusan masalah yang akan diteliti diantaranya:

1. Apakah *Negative Framing* berpengaruh terhadap Eskalasi Komitmen Dalam Pengambilan Keputusan Investasi?
2. Apakah *Adverse Selection* berpengaruh terhadap Eskalasi Komitmen Dalam Pengambilan Keputusan Investasi?

1.3 Tujuan Penelitian

Masalah yang akan diteliti dapat dinyatakan sebagai berikut, mengingat uraian sebelumnya:

1. Untuk mengetahui pengaruh *negative framing* terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi.
2. Untuk mengetahui pengaruh *adverse selection* terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi.

1.4 Manfaat Penelitian

Melihat rumusan masalah dan tujuan penelitian yang telah ditetapkan, manfaat yang diharapkan dari temuan penelitian ini yaitu:

1. Manfaat Teoritis

Diharapkan bahwa temuan dari penelitian ini akan digunakan untuk memperdalam pemahaman dan memperluas pengetahuan di bidang akuntansi keperilakuan tentang pengaruh dari *framing* negatif, *adverse selection*, dan eskalasi dalam pengambilan keputusan.

2. Manfaat Praktis

Diharapkan informasi ini akan digunakan untuk mengevaluasi dan memperbaiki instansi terkait. Selain itu, temuan penelitian ini harapannya bisa dipergunakan dalam membatasi komitmen manajer yang berlebihan terhadap sumber daya untuk proyek yang tidak dapat dijalankan lagi.

1.5 Sistematika Penelitian

Tesis ini disusun dengan sistematisasi setiap bab dan menawarkan gambaran singkat dan penjelasan tentang topik yang akan dibahas. Berikut adalah uraian dan susunan sistematika penyusunan tesis ini:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas tentang dasar pemikiran penelitian, rumusan masalah, tujuan dan manfaat penelitian, serta sistematika penulisan.

BAB II LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab ini mengemukakan terkait landasan teori yang menjadi dasar pembahasan penelitian, penelitian-penelitian terdahulu yang berhubungan dengan pokok pembahasan, pengembangan hipotesis dan kerangka konseptual.

BAB III METODE PENELITIAN

Mendeskripsikan variabel penelitian, jenis penelitian, jenis data, dan sumber data penelitian, populasi dan sampel, teknik pengumpulan data, definisi operasional, dan pengukuran variabel.

