

JURNAL ILMIAH MAHASISWA AKUNTANSI

VOL 1, NO. 4, JULI 2012

PENGARUH MASA PENUGASAN KANTOR AKUNTAN PUBLIK, KEPEMILIKAN MANAJERIAL, DAN UKURAN KANTOR AKUNTAN PUBLIK TERHADAP KUALITAS LABA
Yustina Yonatan

KONTRIBUSI NILAI TEKNOLOGI INFORMASI TERHADAP KINERJA PROSES BISNIS DAN DINAMIKA BERSAING
Eunike Karunia Sentosa

RESPON AUDITOR TERHADAP KEBERADAAN TRANSAKSI *E-COMMERCE*
Sally Bernadetha Vincentia

FENOMENA MANAJEMEN LABA DAN *UNDERPRICING* PADA PERUSAHAAN YANG MELAKUKAN *INITIAL PUBLIC OFFERING*
Andre Nata Indra

STRATEGI PEMBERIAN INFORMASI AKUNTANSI UNTUK MENGURANGI ESKALASI KOMITMEN
Rizkiano Tanjung

PERANAN *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KUALITAS PELAPORAN KEUANGAN DAN KEPERCAYAAN INVESTOR
Theresia Adelia Simadibrata

PENGARUH KUALITAS PELAPORAN KEUANGAN TERHADAP ASIMETRI INFORMASI DENGAN UKURAN PERUSAHAAN SEBAGAI PEMODERASI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI BEI
Ari Budi Santoso

DAMPAK PENERAPAN PRINSIP-PRINSIP *GOOD CORPORATE GOVERNANCE* TERHADAP KINERJA PERUSAHAAN
Nathalia Gozali

PENGARUH TINGKAT INDEPENDENSI, KOMPETENSI, OBYEKTIFITAS, DAN INTEGRITAS AUDITOR TERHADAP KUALITAS AUDIT YANG DIHASILKAN KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI SURABAYA
Lie David Gunawan

PERANAN PENGGUNAAN INFORMASI AKUNTANSI PADA KINERJA UNIT BISNIS DALAM BERBAGAI TINGKATAN KOMPETISI PASAR
Linda Christiani Sudarnadji

PENGARUH INDEPENDENSI, KOMPETENSI, DAN PROFESIONALISME TERHADAP KUALITAS AUDIT
Mikhail Edwin Nugraha

PENENTUAN KUALITAS AUDIT BERDASARKAN UKURAN KANTOR AKUNTAN PUBLIK DAN BIAYA AUDIT
Berty Wahyu Putri

PENERAPAN PENGENDALIAN INTERNAL DALAM SISTEM INFORMASI AKUNTANSI BERBASIS KOMPUTER
Putu Mega Selvy Aviana

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PRAKTEK PERATAAN LABA PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI BEI
Lusi Christiana

PENGARUH KECERDASAN EMOSIONAL DAN KECERDASAN SPIRITUAL AUDITOR TERHADAP KINERJA AUDITOR PADA KANTOR AKUNTAN PUBLIK DI SURABAYA
Christina Gunaeka Notoprasetio

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI PREDIKSI PERINGKAT OBLIGASI PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR
Arvian Pandutama

PENGARUH *LARGE BOOK-TAX DIFFERENCES* TERHADAP PERSISTENSI LABA, AKRUAL, DAN ARUS KAS PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI BEI
Melita Noviana Sin

PENGARUH *INTELLECTUAL CAPITAL* DAN PENGUNGKAPANNYA TERHADAP NILAI PERUSAHAAN (STUDI EMPIRIS PADA PERUSAHAAN FARMASI DI BEI)
Jessica Oktavia S. Jacob

PENGARUH UKURAN PERUSAHAAN, PROFITABILITAS, DAN *LEVERAGE* OPERASI TERHADAP PERATAAN LABA PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR DI BEI
Cecilia

PENGGUNAAN *TARGET COSTING* DALAM PENGEMBANGAN PRODUK
Putri Zanufa Sari

PERKEMBANGAN STANDAR AKUNTANSI KEUANGAN DI INDONESIA
Ferry Danu Prasetya

JURUSAN AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS
UNIKA WIDYA MANDALA SURABAYA



Editorial Staff
JURNAL ILMIAH MAHASISWA AKUNTANSI
FAKULTAS BISNIS
UNIKA WIDYA MANDALA

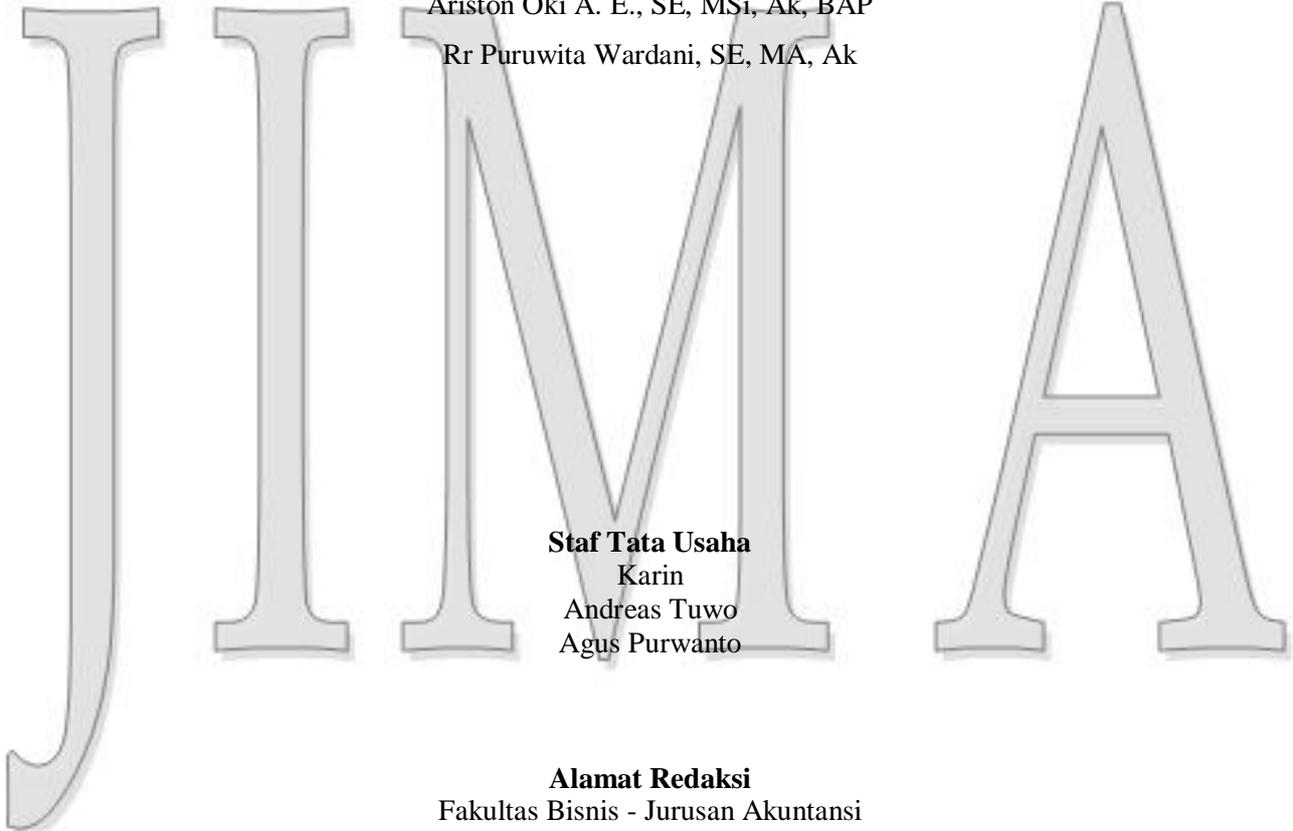


Ketua Redaksi

Jesica Handoko, SE, MSi, Ak
(Sekretaris Jurusan Akuntansi)

Mitra Bestari

Dr Lodovicus Lasdi, MM
Bernadetta Diana N., SE, MSi, QIA
Tineke Wehartaty, SE, MM
Ronny Irawan, SE, MSi, Ak, QIA
Ariston Oki A. E., SE, MSi, Ak, BAP
Rr Puruwita Wardani, SE, MA, Ak



Staf Tata Usaha

Karin
Andreas Tuwo
Agus Purwanto

Alamat Redaksi

Fakultas Bisnis - Jurusan Akuntansi
Gedung Benediktus, Unika Widya Mandala
Jl. Dinoyo no. 42-44, Surabaya
Telp. (031) 5678478, ext. 122

STRATEGI PEMBERIAN INFORMASI AKUNTANSI UNTUK MENGURANGI ESKALASI KOMITMEN

RIZKIANO TANJUNG
afuk3007@gmail.com

ABSTRACT

In the business world, decision making is very influential on the future of the business. A manager of the company is required to be able to make decisions that provide benefit for the company. But in reality, managers sometimes do their regularities in the decision making process. One of these irregularities is the escalation of commitment. Lack of information held by managers during decision making process can trigger the occurrence of escalation of commitment. Information that can be used by managers one of which is the accounting information. It is expected a manager can use the accounting information as a strategy in decision making process so it can reduce the occurrence of escalation of commitment. With the existence of a adequate and accurate information, managers are expected to implement the decision making process with the appropriate and in accordance with the problems faced by the business project. If the manager has taken a decision in accordance with the objectives of the company, the managers have been avoided from acts of escalation of commitment.

Keywords: *Decision Making, Escalation of Commitment, Accounting Information*

PENDAHULUAN

Dalam kehidupan sehari-hari manusia pasti dihadapkan pada suatu pilihan yang memerlukan adanya pengambilan keputusan. Adanya pilihan dan pengambilan keputusan juga terdapat pada dunia bisnis. Pada proses pengambilan keputusan baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam dunia bisnis, kebutuhan informasi merupakan hal yang sangat penting. Informasi yang tersedia sangat mempengaruhi keputusan apa yang akan diambil nantinya.

Di dalam dunia bisnis ada beberapa pihak yang bertindak sebagai pengambil keputusan, salah satunya adalah manajer perusahaan. Seorang manajer dituntut untuk mengambil keputusan yang menguntungkan bagi perusahaan. Dengan adanya tuntutan tersebut, manajer pasti dihadapkan pada beberapa pilihan dan tidak menutup kemungkinan terjadi dilema pada saat pengambilan keputusan. Dilema tersebut muncul karena keputusan yang akan diambil oleh manajer akan berpengaruh vital bagi perusahaan. Selama ini manajer selalu dituntut agar dapat memberikan kontribusi bagi perusahaan dengan cara meningkatkan kinerja perusahaannya. Kinerja perusahaan yang dimaksud adalah kemampuan perusahaan dalam mencapai keuntungan bagi perusahaan itu sendiri. Untuk memenuhi kontribusi tersebut manajer dapat melakukan berbagai upaya, salah satunya adalah menjalankan proyek-proyek bagi perusahaan.

Manajer yang melakukan suatu proyek cenderung memiliki ikatan emosional pada proyek yang dijelankannya. Adanya ikatan emosional tersebut mengakibatkan timbulnya rasa tanggung jawab terhadap masa depan proyek, atau dengan kata lain manajer merasa bertanggung jawab untuk menyelesaikan proyek yang telah dimulainya. Perasaan bertanggung jawab itu disebut juga dengan akuntabilitas. Ikatan emosional yang ada menimbulkan konsekuensi berupa kecenderungan pembiasaan keputusan yang dilakukan oleh manajer. Selain itu manajer juga mempunyai kecenderungan untuk semakin meningkatkan komitmennya terutama bila kemudian manajer tersebut menerima umpan balik negatif. Perilaku meningkatkan komitmen seringkali disebut sebagai eskalasi komitmen. Perilaku eskalasi komitmen dapat dilihat pada kondisi ketika manajer memilih untuk tetap melanjutkan proyeknya meskipun keputusan tersebut kemungkinan akan mengakibatkan risiko kerugian yang lebih besar di kemudian hari. Tetapi eskalasi komitmen juga mampu mendatangkan sesuatu yang positif bagi perusahaan. Suatu proyek yang dianggap gagal oleh sebagian orang belum tentu mengalami kegagalan pada akhirnya. Hal itu disebabkan karena adanya ketidakpastian di dalam menjalankan suatu proyek bisnis.

Ross dan Staw (1993, dalam Effriyanti, 2005) menjelaskan tiga situasi yang menyebabkan eskalasi komitmen menjadi sesuatu yang menyulitkan. Situasi tersebut antara lain:

1. Adanya biaya-biaya yang telah dikorbankan (*sunk cost*) dalam mengambil arah (tindakan).
2. Kesempatan untuk merubah keputusan.
3. Konsekuensi mengenai perubahan yang penuh dengan ketidakpastian.

Bazerman (1994, dalam Suartana, 2010:110) menemukan bahwa kecenderungan untuk eskalasi komitmen secara signifikan dipengaruhi oleh tiga hal berikut:

1. Derajat kekecewaan yang dirasakan oleh pembuat keputusan ketika umpan balik negatif dari keputusan awal diperoleh.
2. Persepsi tentang pentingnya keputusan tersebut.
3. Persepsi hubungan antara kedua keputusan.

Manajer atau perusahaan dapat menghindari tindakan eskalasi komitmen dengan cara mengembangkan sistem informasi yang lebih lengkap untuk mengurangi adanya *private information*. Informasi akuntansi merupakan salah satu dasar yang kuat bagi pihak manajemen untuk menetapkan suatu keputusan. Informasi akuntansi yang dapat digunakan antara lain adalah umpan balik yang tidak ambigu, *progress report*, dan *future benefit*. Selain itu informasi akuntansi di atas juga mempunyai peranan yang berarti terhadap keakuratan data yang nantinya akan digunakan sebagai dasar bagi pihak manajemen dalam tahap pengambilan keputusan. Dengan kata lain informasi akuntansi yang tersedia haruslah akurat dan juga dapat diandalkan, karena hal tersebut akan sangat berpengaruh terhadap keputusan yang akan diambil oleh seorang manajer. Semakin baik informasi akuntansi yang diperoleh, diharapkan keputusan yang akan diambil oleh manajer tidak menimbulkan kerugian bagi perusahaan. Eskalasi komitmen merupakan hal yang harus dihindari oleh manajer atau perusahaan. Tujuan penulisan makalah ini ingin mencoba mendeskripsikan strategi pemberian informasi akuntansi yang berguna untuk mengurangi terjadinya eskalasi komitmen.

PEMBAHASAN

Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan berbagai alternatif yang digunakan untuk memecahkan suatu masalah. Pengambilan keputusan pada akhirnya akan menghasilkan suatu pilihan final berupa tindakan ataupun opini. Menurut Williams (2001:189), definisi pengambilan keputusan adalah proses memilih suatu pemecahan masalah dari berbagai alternatif yang tersedia. Proses pengambilan keputusan dalam perusahaan biasa dilakukan oleh seorang manajer. Dalam proses pengambilan keputusan, manajer dituntut untuk mengambil keputusan yang menguntungkan bagi perusahaan. Keputusan yang diambil oleh manajer haruslah tepat karena hal tersebut sangat penting dan merupakan faktor penentu kesuksesan perusahaan di masa datang. Keputusan ini juga merupakan faktor penting yang membedakan antara keberhasilan dan kegagalan suatu organisasi (Maule dan Hodgkinson, 2002).

Proses pengambilan keputusan tidaklah mudah untuk dilaksanakan. Dalam pengambilan suatu keputusan haruslah dipertimbangkan segala aspek beserta dengan risiko-risiko yang ada pada setiap pilihan keputusan. Menurut Williams (2001:193) ada enam langkah dalam pengambilan keputusan:

1. Mendefinisikan masalah
2. Mengidentifikasi kriteria keputusan
3. Menimbang kriteria
4. Membuat alternatif pilihan tindakan
5. Mengevaluasi setiap alternatif
6. Memperkirakan keputusan yang paling optimal

Dalam melaksanakan proses pengambilan keputusan, manajer tidak jarang menemui adanya keterbatasan yang dapat menghambatnya untuk mengambil keputusan yang tepat. Keterbatasan tersebut dapat berupa keterbatasan akan sumber daya yang ada, keterbatasan informasi yang didapatkan, keterbatasan kemampuan dari manajer itu sendiri dalam hal pengambilan keputusan, dan adanya kondisi yang penuh dengan ketidakpastian yang dihadapi oleh seorang manajer. Dengan menggunakan teori prospek dapat diketahui bagaimana seseorang mengambil keputusan dalam kondisi yang tidak pasti. Kahneman dan Tversky (1979, dalam Koroy, 2008) menjelaskan bahwa setiap keputusan dibuat setelah informasi yang diperoleh disaring melalui '*decision frame*' oleh seorang pengambil keputusan. Dalam teori prospek ini dijelaskan pula bahwa seorang manajer lebih cenderung untuk memilih suatu hasil yang pasti akan dicapai dibandingkan dengan hasil yang masih berupa kemungkinan.

Eskalasi Komitmen

Definisi mengenai eskalasi komitmen menurut Suartana (2010:108) adalah komitmen seorang pengambil keputusan untuk tetap melanjutkan dan memperluas komitmen awalnya terhadap pelaksanaan suatu investasi proyek atau usaha-usaha tertentu yang sudah tidak menguntungkan atau memberikan umpan balik yang negatif. Sedangkan *encyclopedia the free dictionary* (2009, dalam Irfan, 2010) mendefinisikan eskalasi komitmen sebagai fenomena dimana orang memutuskan untuk meningkatkan atau menambahkan investasinya, walaupun bukti baru menjelaskan bahwa keputusan yang telah dilakukan adalah salah.

Dari kedua definisi di atas dapat ditarik suatu kesimpulan bahwa eskalasi komitmen dapat diartikan sebagai tindakan meningkatkan atau memperluas suatu komitmen awal terhadap suatu proyek atau investasi tertentu meskipun proyek atau investasi tersebut telah memberikan umpan balik negatif atau tidak menguntungkan. Komitmen yang dimaksud disini ditekankan pada tingkat keterikatan individu terhadap suatu proyek. Seperti disebutkan sebelumnya, eskalasi komitmen pada umumnya dilakukan oleh para pengambil keputusan dimana dalam hal ini pengambil keputusan yang dimaksud adalah seorang manajer perusahaan.

Faktor-faktor Penyebab Terjadinya Eskalasi Komitmen

Menurut Basyaib (2006:232) terdapat beberapa alasan yang menyebabkan terjadinya eskalasi komitmen dari literatur yang ada saat ini, alasan tersebut antara lain:

1. Bias Perseptual

Bias perseptual/persepsi yang timbul dari komitmen pada langkah sebelumnya dapat diperbaiki dengan sejumlah prosedur, salah satunya dengan cara mencari informasi yang telah mendiskonfirmasi keputusan yang telah dibuat. Maksud dari informasi yang mendiskonfirmasi keputusan yang telah dibuat adalah keadaan yang berseberangan/bertentangan dengan keputusan yang telah dibuat oleh seorang manajer. Prosedur ini dapat dijadikan sistem *monitoring* yang membantu manajer untuk memeriksa persepsinya sebelum membuat keputusan. Salah satu cara untuk melakukan prosedur tersebut adalah dengan meminta seorang pengamat objektif untuk mencari informasi diskonfirmasi dan secara terbuka menyampaikannya pada manajer yang bersangkutan. Keterbukaan manajer dalam menerima dan mempertimbangkan informasi diskonfirmasi akan mengurangi bahkan menghilangkan hambatan perseptual yang mengakibatkan perilaku eskalasi komitmen.

2. Bias Pertimbangan

Maksud dari bias pertimbangan/penilaian di sini adalah setiap kerugian yang diperoleh akibat investasi awal akan mendistorsi pertimbangan secara sistematis sehingga manajer meneruskan langkah yang telah dimulainya. Bias pertimbangan/penilaian ini berkaitan erat dengan konsep *framing*. Seseorang cenderung berlaku menghindari risiko dalam permasalahan berbingkai positif dan menyukai risiko dalam permasalahan berbingkai negatif. Bias pertimbangan/penilaian dapat dihindari dengan meminta seseorang untuk menilai keputusan baru dari titik acuan netral yang menghilangkan perilaku mencari risiko ekstrim. Penyimpangan titik acuan ini dapat diselesaikan dengan meyakinkan manajer bahwa investasi awal terbukti merugikan, dan keputusan kedua yang dibuat menunjukkan masalah baru untuk diamati secara objektif. Jika hal tersebut mustahil untuk dilaksanakan, maka perlu ditugaskan pembuat keputusan baru untuk membuat keputusan-keputusan selanjutnya.

3. Impresi Manajemen

Impresi manajemen merupakan alasan ketiga yang menyebabkan terjadinya eskalasi komitmen. Manajer yang membuat komitmen pada langkah awal cenderung memberikan informasi yang mengkonfirmasi kebenaran langkahnya kepada orang lain dibandingkan dengan informasi yang mendiskonfirmasi langkahnya. Dengan kata lain manajer cenderung tidak ingin mengakui kesalahan pada orang lain. Selain itu manajer juga akan berusaha tampil konsisten dihadapan orang lain, dan bukti langkah yang konsisten adalah dengan cara meningkatkan komitmen pada langkah awal yang telah dibuat manajer tersebut. Untuk menghindari dan juga mengurangi adanya impresi manajemen dapat dilakukan dengan cara membuat sistem dari sudut pandang organisasi yang memberikan penghargaan pada keputusan yang baik dan tidak pada upaya impresi manajemen. Dalam penciptaan sistem tersebut perlu diadakan langkah diseminasi informasi terlebih dahulu ke seluruh bagian organisasi bahwa organisasi tidak mentolerir impresi manajemen karena hal tersebut merugikan dan dapat menjauhkan dari keputusan yang berkualitas. Selain itu untuk mengurangi adanya impresi manajemen dapat dilakukan dengan menerapkan sistem *reward* agar karyawan dapat mendekati nilai-nilainya dengan nilai organisasi.

4. Ketidakrasionalan Persaingan

Definisi dari ketidakrasionalan persaingan disini adalah situasi yang melibatkan dua pihak dalam suatu aktivitas yang memberikan hasil tidak rasional untuk kedua belah pihak, tetapi sulit bagi keduanya mengenali langkah tidak rasional yang dilakukannya. Sampai saat ini ketidakrasionalan persaingan merupakan suatu paradoks yang masih belum dapat dipecahkan, tetapi hal ini merupakan alasan pasti penyebab terjadinya eskalasi komitmen. Hanya terdapat satu rekomendasi yang dapat dilakukan untuk menghindari adanya ketidakrasionalan persaingan, rekomendasi tersebut adalah jangan masuk ke dalam sebuah keadaan persaingan dimana terdapat banyak keadaan yang terlihat sebagai kesempatan tetapi terbukti merupakan perangkap. Tetapi jika seorang manajer dapat mempertimbangkan dengan matang langkah yang akan dilakukan oleh pihak-pihak lain, maka tidak masalah manajer tersebut masuk ke dalam sebuah keadaan persaingan yang ada.

Menurut Ross dan Staw (1993, dalam Effriyanti, 2005) terdapat tiga situasi yang menyebabkan eskalasi komitmen menjadi sesuatu yang menyulitkan. Situasi tersebut antara lain:

1. Adanya biaya-biaya yang telah dikorbankan (*sunk cost*) dalam mengambil arah (tindakan).
2. Kesempatan untuk merubah keputusan.
3. Konsekuensi mengenai perubahan yang penuh dengan ketidakpastian.

Arkes dan Blumer (1985, dalam Effriyanti, 2005) menganjurkan untuk menggunakan teori prospek untuk menjelaskan pengaruh *sunk cost*. Dalam serangkaian tindakan pelaksanaan suatu proyek, *sunk cost* secara terus menerus mengalami peningkatan dan hal ini yang mengakibatkan manajer enggan untuk menarik diri dari proyek tersebut.

Eskalasi Komitmen Ditinjau Dari *Self-Justification Theory* dan *Agency Theory*

Eskalasi komitmen juga dapat dijelaskan dengan menggunakan *self-justification theory* dan *agency theory*. *Self-justification theory* menjelaskan bahwa manajer yang terlibat dari awal pada suatu proyek akan cenderung melanjutkan proyek tersebut walaupun keadaan ekonomi menunjukkan bahwa proyek tersebut mengalami kerugian dibandingkan dengan manajer yang tidak terlibat dari awal.

Agency theory menjelaskan bahwa individu dimotivasi untuk mengambil keputusan yang memaksimalkan kepentingan ekonomi pribadi mereka (Effriyanti, 2005). Pada *agency theory* juga disebutkan dua kondisi yang mendorong manajer untuk melakukan eskalasi komitmen:

1. *Incentive to Shirk*.

merupakan kondisi yang terjadi ketika kepentingan manajer berbeda dengan kepentingan perusahaan, dan hal ini mengakibatkan manajer mengabaikan kepentingan perusahaan dan lebih mementingkan kepentingan pribadinya.

2. *Asymmetry Information.*

Asymmetry information merupakan kondisi yang terjadi pada saat terdapat informasi yang tidak simetris, artinya dalam hal ini terdapat informasi privat yang dimiliki oleh manajer. Dengan kata lain asimetri informasi muncul ketika manajer lebih mengetahui informasi internal dan prospek perusahaan di masa yang akan datang dibandingkan pemegang saham dan stakeholder lainnya (Rahmawati, Yacob, dan Nurul, 2006).

Rahmawati dkk. (2006) menyebutkan bahwa terdapat dua tipe asimetri informasi, antara lain:

a. *Adverse selection*

adalah jenis asimetri informasi dimana satu pihak atau lebih yang melangsungkan suatu transaksi usaha memiliki informasi lebih atas pihak-pihak lain. *Adverse selection* terjadi karena manajer dan para pihak dalam perusahaan lebih mengetahui kondisi kini dan prospek ke depan suatu perusahaan daripada investor.

b. *Moral Hazard*

adalah jenis asimetri informasi dimana satu pihak atau lebih yang melangsungkan suatu transaksi usaha dapat mengamati tindakan-tindakan mereka dalam penyelesaian transaksi-transaksi mereka sedangkan pihak-pihak lainnya tidak. *Moral hazard* dapat terjadi karena adanya pemisahan pemilikan dengan pengendalian yang merupakan karakteristik kebanyakan perusahaan besar. Dengan kata lain *moral hazard* adalah kondisi dimana tidak semua tindakan yang dilakukan manajer diketahui oleh investor, sehingga manajer dapat melakukan tindakan di luar pengetahuan investor.

Strategi Menghindari Eskalasi Komitmen

Tindakan eskalasi komitmen dapat diminimalkan dengan menggunakan berbagai macam strategi, salah satunya dengan cara melakukan pengendalian terhadap proyek-proyek investasi. Pengendalian tersebut dilakukan dengan cara membatasi pengeluaran yang mungkin terjadi dengan menggunakan anggaran yang ada. Elemen penting dari pengendalian proyek investasi adalah *progress report* yang memperlihatkan item-item seperti jumlah yang dianggarkan, tanggal pengeluaran, laporan laba rugi, persentase yang lengkap dan penjelasan-penjelasan untuk seluruh *variance* (Suartana, 2010:121). Dengan adanya *progress report* diharapkan dapat mengurangi keputusan bias karena adanya ketersediaan informasi yang lebih dalam.

Eskalasi komitmen juga dapat dihindari dengan cara menggunakan titik referensi keadaan saat ini untuk mengambil suatu keputusan. Selain itu manajer seharusnya mengetahui bahwa waktu dan biaya yang telah diinvestasikannya merupakan *sunk cost*, yang berarti biaya di masa lampau tidak dapat diselamatkan dan biaya tersebut tidak lagi termasuk dalam pertimbangan pembuatan keputusan. Manajer seharusnya mempertimbangkan seluruh langkah alternatif dari biaya yang akan muncul dan keuntungan yang akan dihasilkan oleh setiap langkah alternatif yang akan diambil olehnya. Cara lain yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan eskalasi komitmen adalah dengan mengembangkan sistem informasi yang lebih baik (Harrel dan Harrison, 1993; dalam Effriyanti, 2005). Pemberian informasi ini dapat dimanfaatkan oleh perusahaan untuk memverifikasi perilaku manajernya sehingga kesempatan manajer untuk melakukan *shirking* dapat diminimalkan karena manajer menyadari bahwa dia tidak dapat menipu perusahaan (Eisendhardt, 1989; dalam Effriyanti, 2005).

Informasi Akuntansi

Informasi akuntansi yang dimaksud disini ditekankan pada tiga jenis informasi akuntansi berikut ini (Ghosh, 1997; dalam Effriyanti, 2005):

1. *Ambiguous Feedback*

Konsep dan manipulasi *ambiguous feedback* mengindikasikan suatu arah tindakan gagal yang tidak didefinisikan dengan baik. *Feedback* mendorong suatu pencarian strategi-strategi alternatif yang seharusnya tidak ambigu. Namun, bukti empiris menunjukkan bahwa pengambil keputusan cenderung hanya melihat informasi yang mendukung keputusan awal dan tetap berkomitmen pada tindakan awal.

2. *Progress Report*

Progress report merupakan laporan yang berisi mengenai perkembangan suatu proyek pada periode tertentu. Beberapa bukti empiris menunjukkan bahwa individu biasanya tidak mengevaluasi seluruh informasi yang tersedia sebelum menjangkau suatu keputusan. Fenomena tersebut memperlihatkan bahwa manajer cenderung menyederhanakan proses revaluasi terhadap keputusan-keputusan awal (Suartana, 2003; dalam Effriyanti, 2005). Logika ini menyarankan bahwa prosedur yang baik menjamin bahwa pengambil keputusan dapat melakukan evaluasi terhadap alasan-alasan mengapa terjadi penyimpangan dari anggaran sebelumnya untuk membuat keputusan investasi tambahan.

3. *Future Benefit*

Future benefit merupakan informasi akuntansi yang menunjukkan keuntungan apa saja yang akan didapatkan di masa mendatang pada proyek tertentu. Seorang pengambil keputusan yang tidak diinformasikan mengenai keuntungan potensial atas tambahan investasi di masa mendatang, cenderung mengadopsi suatu pola yang salah dari kelanjutan investasi (Staw, 1976; dalam Effriyanti, 2005).

Hubungan antara Pengambilan Keputusan, Eskalasi Komitmen, dan Informasi Akuntansi

Pengambilan keputusan adalah suatu proses pemilihan beberapa alternatif yang digunakan untuk memecahkan suatu masalah yang pada akhirnya akan menghasilkan suatu pilihan final berupa tindakan maupun opini. Pengambilan keputusan merupakan tindakan yang biasa dilakukan oleh seorang manajer perusahaan. Dalam hal tersebut manajer dituntut untuk mengambil keputusan yang menguntungkan bagi perusahaan dan keputusan yang diambil haruslah tepat karena hal tersebut merupakan faktor penting yang membedakan antara keberhasilan dan kegagalan perusahaan.

Pada pelaksanaan pengambilan keputusan, manajer sering menemui adanya keterbatasan yang dapat menghambatnya untuk mengambil keputusan yang tepat. Keterbatasan tersebut dapat berupa keterbatasan sumber daya, keterbatasan informasi yang didapatkan, keterbatasan kemampuan manajer dalam hal pengambilan keputusan, dan adanya kondisi yang tidak pasti yang dihadapi oleh manajer.

Keterbatasan mengenai keadaan yang tidak pasti dapat dijelaskan dengan menggunakan teori prospek, karena teori prospek menjelaskan bagaimana seseorang mengambil keputusan dalam kondisi tidak pasti. Secara umum, teori prospek menunjukkan bahwa pembuat keputusan cenderung menghindari risiko apabila ia sedang berhadapan dengan keuntungan dan mencari risiko jika sedang berhadapan dengan kerugian.

Dalam teori prospek, setiap keputusan dibuat setelah informasi yang diperoleh terlebih dahulu disaring melalui ‘*decision frame*’ atau ‘bingkai keputusan’ oleh pengambil keputusan atau “konsepsi atas tindakan, hasil dan kontinjensi yang berkaitan dengan pilihan tertentu” (Kahneman dan Tversky, 1979; dalam Koroy, 2008). Teori ini menyatakan bahwa seorang manajer lebih cenderung untuk memilih suatu hasil yang pasti akan dicapai dibandingkan hasil yang masih berupa kemungkinan. Kecenderungan tersebut dikarenakan seseorang cenderung menghilangkan sama sekali adanya risiko daripada mengurangi atau memperkecil risiko tersebut.

Pada konteks keputusan proyek, seorang manajer yang menerima umpan balik negatif atas keputusan proyek sebelumnya, akan memandang keputusan berikutnya sebagai pilihan antara tidak melanjutkan proyek (menerima semua kerugian yang telah terjadi) atau melanjutkan proyek dengan harapan mendapat pengembalian positif di masa mendatang (mengambil risiko kerugian yang tidak pasti di masa depan). Dalam posisi tersebut, manajer akan cenderung mengambil keputusan mencari risiko, yaitu memilih kerugian yang tidak pasti yang memberikan harapan perbaikan dibandingkan kerugian yang sudah pasti dialami. Pada kondisi ketika proyek mulai mengindikasikan adanya kerugian, manajer akan melihat peluang untuk memperbaiki kerugian yang telah terjadi dan hal tersebut diimplementasikan dalam bentuk tetap melanjutkan proyek (eskalasi).

Salah satu contoh dari perilaku eskalasi misalnya seseorang yang bertugas pada bagian kredit suatu bank telah memberikan pinjaman kepada seorang nasabah untuk modal suatu usaha sebesar Rp. 500.000.000,00. Kemudian enam bulan kemudian nasabah tersebut muncul kembali dengan menyatakan dua hal kepada petugas bagian kredit tersebut. Hal pertama adalah nasabah tersebut tidak dapat mengembalikan pinjaman tersebut dikarenakan perusahaannya telah mengalami masalah serius sehingga petugas tersebut pasti kehilangan Rp 500.000.000,00. Hal kedua yang disampaikan adalah jika petugas itu memberikan tambahan pinjaman kepadanya sebesar Rp 500.000.000,00, nasabah tersebut sangat yakin dapat mengubah keadaan dan dapat mengembalikan semua pinjaman yang telah dia terima. Kemudian yang terjadi berikutnya adalah petugas itu menyetujui untuk memberikan pinjaman tambahan kepada nasabah tersebut. Dengan demikian petugas tersebut telah melakukan tindakan eskalasi komitmen, karena petugas tersebut telah mengambil keputusan untuk tetap melanjutkan suatu hal yang telah memberikan umpan balik yang negatif. Yang dimaksud dengan umpan balik yang negatif di atas adalah hal pertama yang disampaikan oleh nasabah tersebut yaitu nasabah tersebut tidak dapat mengembalikan pinjaman yang telah dia terima.

Dalam proses pengambilan keputusan, kebutuhan akan informasi merupakan faktor yang amat penting. Berbagai informasi yang tersedia akan mempengaruhi banyaknya alternatif pilihan yang dapat digunakan sebagai solusi untuk suatu masalah. Di samping itu, informasi-informasi yang diperoleh akan sangat membantu pembuat keputusan dalam menentukan pilihan keputusan mana yang seharusnya diambil.

Informasi yang dapat digunakan dalam menentukan suatu keputusan salah satunya adalah informasi akuntansi. Beberapa informasi akuntansi yang dapat digunakan sebagai strategi untuk mengurangi terjadinya eskalasi komitmen antara lain adalah umpan balik yang tidak ambigu, *progress report*, dan *future benefit*. Suatu umpan balik ambigu yang diperoleh seorang manajer dapat memicu terjadinya tindakan eskalasi komitmen, sehingga dengan pemberian suatu umpan balik yang tidak ambigu dapat mengurangi kemungkinan terjadinya eskalasi komitmen. Sedangkan *progress report* dan *future benefit* dapat memberikan informasi mengenai perkembangan proyek bisnis yang telah berjalan dan memberikan informasi mengenai keuntungan apa saja yang mungkin didapatkan dalam proyek bisnis tersebut. Dengan adanya *progress report* seorang manajer dapat mengetahui proyek bisnis yang dijalankannya mengalami keuntungan atau kerugian, sehingga dapat diambil keputusan mengenai kelanjutan proyek bisnis tersebut. Kemudian manajer dapat memanfaatkan informasi mengenai *future benefit* dengan mempertimbangkan keuntungan apa saja yang akan didapatkan saat menjalankan suatu proyek bisnis dan juga apakah keuntungan yang akan didapatkan tersebut dapat menutup semua pengeluaran yang telah terjadi selama proyek bisnis tersebut. Sehingga dengan demikian informasi akuntansi dapat digunakan sebagai strategi untuk mengurangi terjadinya tindakan eskalasi komitmen.

SIMPULAN

Eskalasi komitmen merupakan tindakan seorang manajer perusahaan yang meningkatkan komitmen awalnya terhadap suatu proyek yang dijalankannya meskipun proyek tersebut telah memberikan umpan balik negatif/tidak menguntungkan. Peningkatan komitmen yang dilakukan oleh manajer di sini berupa melanjutkan proyek yang telah dijalankannya meskipun kondisi ekonominya menunjukkan bahwa proyek tersebut mengalami kerugian.

Beberapa faktor penyebab terjadinya eskalasi komitmen antara lain bias perseptual, bias pertimbangan, impresi manajemen, dan ketidakrasionalan persaingan. Bias perseptual dapat dihindari dengan cara mencari informasi yang telah mendiskonfirmasi keputusan yang telah dibuat manajer yang nantinya prosedur tersebut dapat digunakan sebagai sistem *monitoring* untuk memeriksa keputusan selanjutnya yang akan diambil oleh seorang manajer. Kemudian bias pertimbangan dapat diminimalkan dengan meminta seseorang untuk menilai keputusan baru yang akan diambil oleh manajer dari titik acuan netral yang menghilangkan perilaku mencari risiko ekstrim. Sedangkan impresi manajemen dapat diminimalkan dengan cara membuat sistem dari sudut pandang organisasi yang memberikan penghargaan pada keputusan yang baik dan tidak pada upaya impresi manajemen serta menerapkan sistem *reward* pada karyawan. Faktor yang terakhir yaitu ketidakrasionalan persaingan dapat diminimalkan dengan tidak masuk dalam sebuah keadaan persaingan dimana terdapat banyak keadaan yang terlihat sebagai kesempatan tetapi terbukti merupakan perangkap.

Terdapat beberapa strategi yang dapat digunakan untuk menghindari terjadinya tindakan eskalasi komitmen. Strategi tersebut antara lain melakukan pengendalian terhadap proyek-proyek investasi, menggunakan titik referensi keadaan saat ini untuk mengambil suatu keputusan, dan mengembangkan sistem informasi yang lebih baik. Dengan strategi mengembangkan sistem informasi yang lebih baik diharapkan dapat diperoleh informasi yang memadai mengenai suatu proyek bisnis, dan salah satu informasi yang dapat dimanfaatkan adalah informasi akuntansi. Informasi akuntansi yang dapat digunakan antara lain umpan balik yang tidak ambigu, *progress report*, dan *future benefit*. Dengan adanya ketiga informasi akuntansi tersebut, manajer dapat mengetahui sejauh mana proyek bisnisnya berjalan, apakah proyek bisnisnya mengalami keuntungan atau kerugian, mengetahui keuntungan apa saja yang didapatkan dengan menjalankan proyek bisnis tersebut, dan menerima suatu informasi mengenai umpan balik yang jelas tentang proyek bisnisnya. Sehingga adanya informasi akuntansi di atas dapat mengurangi kemungkinan terjadinya tindakan eskalasi komitmen yang dilakukan oleh seorang manajer. Dengan kata lain informasi akuntansi dapat digunakan sebagai suatu strategi untuk mengurangi terjadinya eskalasi komitmen.

Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih ditujukan kepada Marini Purwanto, SE, MSi, Ak selaku pembimbing dari tugas akhir makalah ini.

REFERENSI

- Basyaib, F., 2006, *Teori Pembuatan Keputusan*, Jakarta, PT Gramedia Widiarana Indonesia.
- Effriyanti, 2005, Pemanfaatan Informasi Akuntansi Untuk Menghindari Eskalasi Komitmen Pada Level Pengambilan Keputusan, *Simposium Nasional Akuntansi VIII*, Solo, September: 747-758.
- Irfan, A., 2010, Pengaruh Locus of Control Terhadap Hubungan Antara Justice dan Tingkat Eskalasi Komitmen dalam Penganggaran Modal, *Simposium Nasional Akuntansi XIII*, Purwokerto, Oktober.
- Kahneman, D., dan A. Tversky, 1979, Prospect Theory, (<http://www.prospecttheory.behaviouralfinance.net/>, diunduh 12 April 2012).
- Koroy, T.R., 2008, Pengujian Efek Pembingkaian Sebagai Determinan Eskalasi Komitmen Dalam Keputusan Investasi: Dampak Dari Pengalaman Kerja, *Simposium Nasional Akuntansi XI*, Pontianak.
- Maule, A.J., dan P.H. Gerrard, 2002, Heuristics, Biases and Strategic Decision Making, *The Psychologist*, Vol.15, No.2 February: 68-71.
- Rahmawati, Y.S., dan Q. Nurul, 2006, Pengaruh Asimetri Informasi Terhadap Praktik Manajemen Laba pada Perusahaan Perbankan Publik yang Terdaftar di Bursa Efek Jakarta, *Simposium Nasional Akuntansi IX*, Padang, Agustus.
- Suartana, I.W., 2010, *Akuntansi Keperilakuan: Teori dan Implementasi*, Yogyakarta: ANDI.
- Williams, C., 2001, *Manajemen*, Jakarta: Salemba Empat.
- Yusnaini, 2005, Analisis Framing dan Causal Cognitive Mapping dalam Pengambilan Keputusan Strategik: Suatu Studi Eksperimental, *Simposium Nasional Akuntansi VIII*, Solo, September: 736-746.