

**PENGARUH GAYA KEPEMIMPINAN MANAJER DAN  
MONITORING CONTROL TERHADAP ESKALASI  
KOMITMEN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
PERSETUJUAN PENGAJUAN KREDIT SEPEDA MOTOR  
(Studi Kasus Pada PT Delta Abadisentosa)**

**Rakhmi Ridhawati  
Ferra Maryana  
Aidina Fitriana  
Rakhmisani@yahoo.com**

**STIE NASIONAL BANJARMASIN**

*Abstrack,*

*This research aimed to give empirical evidence about the Manager Style of Leadership and Monitoring of Control To Escalation of Commitment In Decision Making Of Motorbike Credit Approved (Case Study at PT.DELTA Abadisentosa).*

*Population in this research were manager of PT. Delta of Abadisentosa Kalsel - Teng counted 47 people as samples.*

*The Result give empirical evidenced that the manager style of leadership and monitoring of control have an effect to escalation of commitment in decision making of motorbike credit approved either partial or simultan.*

*Keyword: Style Leadership, Monitoring of Control, Escalation of commitment*

*Abstrak,*

Penelitian ini mencoba membuktikan secara empiris Pengaruh Gaya Kepemimpinan Manajer dan *Monitoring Control* Terhadap Eskalasi Komitmen Dalam Pengambilan Keputusan Persetujuan Pengajuan Kredit Sepeda Motor (Studi Kasus Pada PT Delta Abadisentosa).

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer PT Delta Abadisentosa Kalsel-Teng sebanyak 47 orang sebagai sampel.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa gaya kepemimpinan manajer demokratis dan *monitoring control* berpengaruh positif terhadap pengambilan keputusan persetujuan pengajuan kredit sepeda motor, baik secara parsial (uji t) maupun secara simultan (uji F).

Kata Kunci: Gaya Kepemimpinan, *Monitoring Control*, Eskalasi Komitmen

Fenomena yang terjadi pada PT Delta Abadisentosa Main Dealer Kalselteng adalah sering kali konsumen yang melakukan *Repeat*

*Order* mengajukan kembali pinjaman kredit sepeda motor dan selalu disetujui sedangkan riwayat pembayarannya ada tunggakan, pernah mengalami pembayaran yang macet bahkan masih ada tunggakan yang belum terselesaikan. Sedangkan sebelum terjadi persetujuan tersebut, manajer sudah melihat riwayat pembayaran sebelumnya tetapi manajer tetap menyetujui pengajuan kredit sepeda motor konsumen yang mempunyai riwayat pembayaran yang kurang baik. Hal yang dikhawatirkan adalah akan terjadinya tunggakan berulang ketika persetujuan kredit tersebut disetujui. Hal ini mengakibatkan timbulnya masalah eskalasi komitmen dalam pembuatan keputusan persetujuan kredit di PT Delta Abadisentosa Main Dealer Kalselteng.

Bazerman (1994) menjelaskan “perilaku bias manajer disebut sebagai eskalasi komitmen tidak rasional (*nonrational escalation of commitmen*).” Bazerman (1994) “eskalasi komitmen tidak rasional sebagai suatu tindakan individu untuk mempertahankan komitmen terhadap

keputusan yang telah dipilih sebelumnya hingga berada di luar batas rasional oleh pembuat keputusan.”

Staw (1997) menjelaskan bahwa “eskalasi komitmen terjadi ketika individu maupun organisasi memilih serangkaian tindakan untuk tetap bertahan meskipun tengah ada kerugian yang didapat dimana kesempatan untuk tetap bertahan atau meninggalkan komitmen tersebut sama-sama memiliki ketidakpastian dalam konsekuensinya” Lebih jauh Staw (1981) mengatakan “pengaruh eskalasi komitmen melibatkan kecenderungan untuk meningkatkan komitmen pada suatu perilaku tertentu sehingga pengambilan keputusan menjadi terpusat pada perilaku yang salah dan menyebut situasi ini sebagai *syndrome of decision errors*”. Maka disinilah dilihat apakah *monitoring control* diperusahaan tersebut untuk menentukan keputusan akhir dari manajer tersebut.

Faktor lain yang dapat mempengaruhi eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan

persetujuan kredit adalah gaya kepemimpinan dan *monitoring control*. Gaya kepemimpinan dapat membuka peluang lebih kecil terjadinya eskalasi komitmen atau lebih besar terjadi eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan karena manajer tidak memaksakan kehendaknya dalam pembuatan keputusan dan manajer mempermudah pihak lain untuk berwenang dalam berpendapat atau sebaliknya. Jika keputusan tersebut adalah keputusan yang menguntungkan (dalam hal ini terjadi pada kasus *repeat order*) semakin tinggi gaya manajer maka semakin kecil kemungkinan terjadi eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan. Menurut Robbins (Suwatino dan Juni, 2011: 140) menyatakan bahwa “kepemimpinan adalah kemampuan untuk mempengaruhi kelompok untuk menuju pencapaian sasaran atau tujuan organisasi.” Gaya kepemimpinan terbagi tiga macam yaitu gaya kepemimpinan otokratis, demokratis dan kendali bebas.

*Monitoring control* menurut Erizal (2013) “*monitoring*

merupakan kegiatan mengamati, memastikan dan meninjau kembali untuk dipelajari secara terus menerus sehingga yang dilakukan oleh manajer dalam penggunaan sumber daya (*input*), hasil yang ditargetkan dan tindakan yang diperlukan sesuai dengan yang direncanakan”. Berdasarkan penjelasan tersebut, *monitoring control* dapat diartikan suatu kegiatan yang diterapkan secara berkala atau terus menerus untuk menjamin rencana yang telah dilaksanakan dapat berjalan sesuai dengan tujuan organisasi yang dicapai secara efektif dan efisien sehingga kegiatan atau tindakan yang diterapkan dapat menghindari hal-hal yang tidak diinginkan oleh prinsipal.

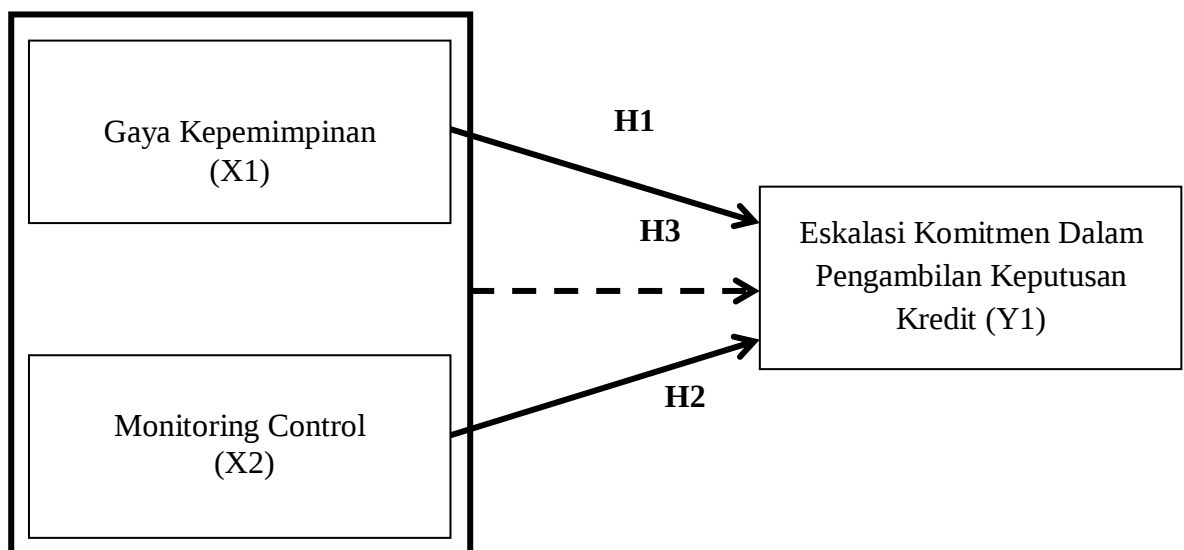
Uji hipotesis yang dilakukan untuk menguji hipotesis alternatif sebagai berikut:

H1 : Gaya Kepemimpinan berpengaruh terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Persetujuan Pengajuan Kredit pada PT Delta Abadisentosa.

H2 : *Monitoring Control* berpengaruh terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan

Keputusan Persetujuan  
Pengajuan Kredit pada PT  
Delta Abadisentosa.  
berpengaruh terhadap Eskalasi  
Komitmen dalam Pengambilan  
Keputusan Persetujuan  
Pengajuan Kredit pada PT  
Delta Abadisentosa.

H3 : Gaya Kepemimpinan Manajer  
dan *Monitoring Control*



**Gambar 1. Model Penelitian**

## METODE

Metode yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode deskriptif yang bertujuan untuk menguji pengaruh gaya kepemimpinan dan *monitoring control* terhadap eskalasi komitmen pembuatan keputusan persetujuan kredit sepeda motor (Studi Kasus Pada PT Delta Abadisentosa Kalselteng). Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer yang berwenang memberi keputusan

persetujuan dalam pengajuan kredit di PT Delta Abadisentosa Main Dealer Kalsel-Teng berjumlah 50 orang. Semua populasi dijadikan sampel.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Persetujuan Kredit, yaitu suatu perilaku bias atau tidak rasional yang di mana tindakan tersebut tidak menguntungkan untuk masa depan sebuah masa rentang

kredit dengan keputusan menyetujui atau tidak menyetujui pengajuan kredit yang terindikasi mengalami kegagalan dan adanya tunggakan tambahan di perusahaan.

Variabel independen terdiri atas Gaya kepemimpinan, yaitu Gaya Kepemimpinan Otokratis atau Demokratis. Sementara variabel independen monitoring control adalah sebuah perlakuan yang digunakan untuk mengurangi eskalasi komitmen yang dilakukan

oleh manajer. Pengawasan dan pemantauan (*Monitoring Control*) yang diberikan dalam aktivitas perusahaan atau organisasi, maka diharapkan kecenderungan manajer untuk melakukan Eskalasi Komitmen terhadap pengajuan kredit dapat diturunkan sehingga perusahaan atau organisasi tidak mengalami kerugian di masa depan atau mengalami kerugian berulang.

## HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian normalitas data pada penelitian ini dilakukan dengan uji Kolmogorov-smirnov.

**Tabel 1. Hasil Uji Normalitas**  
**One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test**

|                                  |                | Unstandardized Residual |
|----------------------------------|----------------|-------------------------|
| N                                |                | 47                      |
| Normal Parameters <sup>a,b</sup> | Mean           | 0E-7                    |
|                                  | Std. Deviation | 182.828.581             |
| Most Extreme Differences         | Absolute       | .066                    |
|                                  | Positive       | .066                    |
|                                  | Negative       | -.064                   |
| Kolmogorov-Smirnov Z             |                | .455                    |
| Asymp. Sig. (2-tailed)           |                | .986                    |

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

**Sumber: output SPSS versi 20.00**

Berdasarkan hasil output SPSS di atas, diketahui bahwa nilai signifikansi sebesar 0,986 lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa data yang diuji berdistribusi normal. Hasil uji multikolinearitas dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 2. Hasil Uji Multikolinearitas**  
**Coefficients<sup>a</sup>**

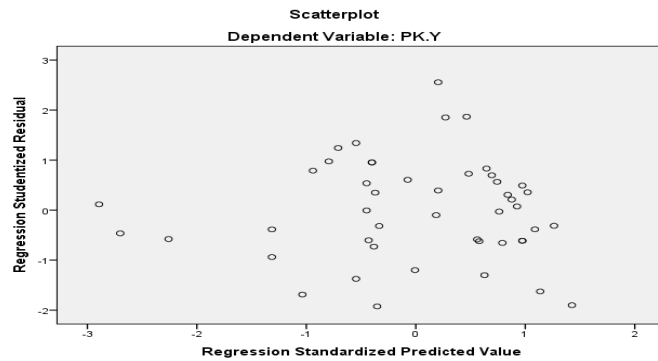
| Model      | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | T      | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|-------------------------|-------|
|            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      | Tolerance               | VIF   |
| (Constant) | 1.342                       | 2.426      |                           | .553   | .583 |                         |       |
| GK.X1      | .815                        | .055       | .871                      | 14.858 | .000 | .783                    | 1.277 |
| MC.X2      | .241                        | .108       | .131                      | 2.232  | .031 | .783                    | 1.277 |

a. Dependent Variable: PK.Y

**Sumber: output SPSS versi 20.00**

Berdasarkan hasil output SPSS di atas diketahui bahwa nilai tolerance variabel gaya kepemimpinan adalah 0,783 lebih besar dari 0,10 dan variabel *monitoring control* adalah 0,783 lebih besar dari 0,10. Sementara itu, nilai VIF variabel gaya kepemimpinan adalah 1,277 lebih kecil dari 10,00 dan variabel *monitoring control* adalah 1,277 lebih kecil dari 10,00. Sehingga dapat disimpulkan tidak terjadi multikolonieritas diantara variabel independen dalam penelitian ini.

Uji asumsi klasik yang terakhir adalah uji heterokedastisitas. Uji ini bertujuan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan variance dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lain tetap, maka disebut homoskedastisitas. Jika *variance* dari residual satu pengamatan ke pengamatan lainnya berbeda, maka terjadi hesteroskedastisitas Model yang digunakan dalam penelitian ini adalah dengan melihat grafik scatterplot. Berikut adalah hasil output SPSS:



**Gambar 2. Hasil Uji Heteroskedastisitas**  
Sumber: output versi 20.00

Berdasarkan hasil output SPSS dapat dilihat bahwa tidak ada pola tertentu karena titik menyebar tidak beraturan di atas dan di bawah sumbu 0 pada sumbu Y, dan dapat disimpulkan bahwa tidak terdapat gejala heteroskedastisitas pada model regresi sehingga model regresi layak dipakai untuk memprediksi variabel dependen terhadap variabel independen atau H0 diterima.

**Tabel 3. Hasil uji hipotesis**

| Coefficients <sup>a</sup> |            |                             |            |                           |        |      |
|---------------------------|------------|-----------------------------|------------|---------------------------|--------|------|
| Model                     |            | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t      | Sig. |
|                           |            | B                           | Std. Error | Beta                      |        |      |
| 1                         | (Constant) | 1.342                       | 2.426      |                           | .553   | .583 |
|                           | GK.X1      | .815                        | .055       | .871                      | 14.858 | .000 |
|                           | MC.X2      | .241                        | .108       | .131                      | 2.232  | .031 |

a. Dependent Variable: PK.Y

Sumber: output versi 20.00

Berdasarkan output di atas nilai sig untuk variabel gaya kepemimpinan adalah 0,000 lebih kecil dari 0.05 sehingga H1 diterima, artinya variabel gaya kepemimpinan berpengaruh terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan persetujuan pengajuan kredit sepeda motor pada PT Delta

Abadisentosa. Variabel kedua yaitu monitoring control memiliki nilai sig 0,031 lebih kecil dari 0,05, sehingga H2 juga diterima, artinya variabel *monitoring control* berpengaruh terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan persetujuan pengajuan kredit sepeda motor pada PT Delta Abadisentosa

Hipotesis ketiga adalah independen secara simultan. Hasil uji pengujian pengaruh variabel F pada output SPSS sebagai berikut: dependen terhadap variabel

**Tabel 4. Hasil uji F**

| ANOVA <sup>a</sup> |            |                |    |             |         |                   |
|--------------------|------------|----------------|----|-------------|---------|-------------------|
| Model              |            | Sum of Squares | Df | Mean Square | F       | Sig.              |
| 1                  | Regression | 1145.175       | 2  | 572.588     | 163.851 | .000 <sup>b</sup> |
|                    | Residual   | 153.761        | 44 | 3.495       |         |                   |
|                    | Total      | 1298.936       | 46 |             |         |                   |

a. Dependent Variable: PK.Y

b. Predictors: (Constant), MC.X2, GK.X1

**Sumber: output versi 20.00**

Berdasarkan tabel di atas, besarnya nilai signifikansi F adalah 0,000 lebih kecil dari 0,05 sehingga H3 diterima, artinya gaya kepemimpinan dan *monitoring control* berpengaruh terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan persetujuan kredit sepeda motor pada PT Delta Abadisentosa. Sementara, hasil uji determinasi R<sup>2</sup> dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

**Tabel 5. Hasil Uji Determinasi**

| Model Summary <sup>b</sup> |                   |          |                   |                            |               |
|----------------------------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|---------------|
| Model                      | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Durbin-Watson |
| 1                          | .939 <sup>a</sup> | .882     | .876              | 1.869                      | 1.617         |

a. Predictors: (Constant), MC, GK

a. Dependent Variable: EK

**Sumber: output SPSS versi 20.00**

Berdasarkan tabel di atas dapat ditarik kesimpulan bahwa variabel gaya kepemimpinan dan *monitoring control* secara simultan berpengaruh sebesar 87,6% terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan persetujuan kredit sepeda motor pada PT Delta Abadisentosa dan sisanya sebesar 12,4% dipengaruhi oleh variabel lain yang tidak dimasukkan dalam penelitian.

### **Pembahasan**

Berdasarkan pengujian terhadap manajer perusahaan PT Delta Abadisentosa dengan hipotesis

pertama yang diajukan menunjukkan bahwa variabel gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan persetujuan kredit. Berdasarkan informasi dan pengetahuan yang telah dimiliki mengenai gaya kepemimpinan, setiap manajer akan memiliki pendapat masing-masing mengenai cara pengambilan keputusan. Interpretasi dari setiap manajer tentang gaya memimpin sangat mendukung sejauh apa mereka mengetahui atau bahkan tertarik dengan sebuah penetapan keputusan. Hal ini lah yang menjadikan gaya kepemimpinan menjadi salah satu poin penting dalam kaitannya dengan pengambilan keputusan. Apabila seorang manajer memiliki gaya kepemimpinan yang baik, manajer tersebut juga akan secara positif menilai tentang semua keputusan yang terkait dengan persetujuan kredit sepeda motor.

Hasil uji hipotesis kedua menunjukkan bahwa variabel *monitoring control* berpengaruh positif terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan

persetujuan kredit sepeda motor pada PT Delta Abadisentosa. Berdasarkan informasi yang diketahui tentang *monitoring control*, seorang manajer akan tahu apa pentingnya pengawasan dan pemantauan itu sendiri.

Berdasarkan pengujian terhadap hipotesis ketiga yang diajukan terbukti bahwa terdapat hubungan yang signifikan antara gaya kepemimpinan (X1) dan *monitoring control* (X2) terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan persetujuan kredit. Hasil penelitian menunjukkan betapa pentingnya gaya kepemimpinan seorang manajer sehingga bisa berpengaruh pada eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan persetujuan kredit.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

1. Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan persetujuan kredit pada PT Delta Abadisentosa. Apabila seorang

manajer memiliki gaya kepemimpinan yang baik, manajer tersebut juga akan secara positif menilai tentang semua keputusan yang terkait dengan persetujuan kredit sepeda motor.

2. *Monitoring control* berpengaruh positif terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan persetujuan kredit pada PT Delta Abadisentosa, seorang manajer akan tahu apa pentingnya pengawasan dan pemantauan itu sendiri.
3. Gaya Kepemimpinan dan *Monitoring Control* secara bersama-sama berpengaruh terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan persetujuan kredit sepeda motor pada PT Delta Abadisentosa.

#### Saran

1. Peneliti selanjutnya diharapkan menggunakan lebih dari dua variabel independen yakni selain gaya kepemimpinan dan *monitoring control* sehingga dapat diketahui faktor-faktor lain yang mempengaruhi eskalasi

komitmen dalam pengambilan keputusan persetujuan kredit.

2. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian dengan judul yang sama namun melakukan perbandingan pengaruh gaya kepemimpinan dan *monitoring control* terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan persetujuan kredit studi empiris manajer atau pimpinan pada perusahaan lain di wilayah Banjarmasin.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Amilin. 2003. *Pengaruh Tanggungjawab dan Pertimbangan Etis Manajer Terhadap Judgement Evaluasi Keputusan Investasi Ketika Terjadi Adverse Selection*. Tesis. UGM. Yogyakarta
- Bazerman, Max H. 1994. *Seni Manajemen, Manajemen Sumberdaya Manusia. Terjemanan Sofyan Cikmat dan Haryanto*. PT Alex Media Komputindo. Jakarta
- Chong, Vincent K dan Rindah F Suryawati. 2010. "De Escalation Strategy The Impact of Monitoring Control On Manager's Project Evaluation Decision. *Journal*

- of Applied Management Accounting Research*. Vol 8 No 2
- Effriyanti. 2005. *Pemanfaatan Informasi Akuntansi Untuk Menghindari Eskalasi Komitmen pada Level Pengambilan Keputusan*. SNA VIII.Solo
- Endah Suwarni, Bambang Subroto. Gugus Irianti. 2011. *Eskalasi dan De Eskalasi Komitmen pada Individu yang Berkarakter Internal Locus of Control dalam Kasus Investasi Bertahap*. SNA XIV. Aceh
- Kreitner,Robert dan Kinicki,Angelo. 2005. *Perilaku Organisasi*. Edisi 5 (terjemahan erly Suandy). PT Raja Grafindo. Jakarta
- Staw,Barry.M. 1981. The Escalation of Commitment to a Course of Action. *Academy of Managerial Reviews*. Vol 6 No 4
- Winarno. 2011. *Korelasinya dengan Budaya Perusahaan,Gaya Kepemimpinan dan Motivasi Berprestasi di Perusahaan*. PT Indeks. Jakarta
- Yuliusman. 2013. *Pemanfaatan Informasi Akuntansi untuk Menghindari Eskalasi Komitmen pada Level Pengambilan Keputusan (Studi pada Mahasiswa Akuntansi PTN dan PTS se Kota Jambi)*. *Jurnal Akuntansi*. Vol 1 No 2