

BAB II

MANAJEMEN LABA DAN *MANAGERIAL TENURE*

A. Manajemen Laba

Laba merupakan informasi dalam laporan keuangan yang menjadi dasar pembuatan keputusan para pemangku kepentingan, termasuk para pemegang saham. Para pemegang saham menggunakan laba dan harga saham sebagai dasar penilaian kinerja manajer untuk membuat keputusan, seperti keputusan pemberian kompensasi bagi manajer. (Scott, 2015). Penilaian kinerja manajer berdasarkan laba akan mendorong manajer untuk memilih kebijakan akuntansi yang mendukung kepentingannya. Manajer juga bisa mengambil tindakan nyata yang mengubah aliran kas untuk mempengaruhi besarnya laba. Upaya ini disebut manajemen laba.

1. Pengertian Manajemen Laba

Schipper (1989) dalam Wild *et al.* (2007) mendefinisikan manajemen laba sebagai “intervensi yang sengaja dilakukan manajemen dalam proses penentuan laba, biasanya untuk memenuhi tujuan pribadi”. Intervensi ini bisa dilakukan melalui pemilihan kebijakan akuntansi, estimasi akuntansi, dan tindakan nyata.

Manajemen laba yang dilakukan melalui pemilihan kebijakan akuntansi misalnya adalah pemilihan metode depresiasi. Metode depresiasi saldo menurun ganda dapat dimanfaatkan untuk menurunkan laba di awal periode dan menyimpan cadangan laba di masa depan karena dalam metode ini beban

depresiasi lebih besar di awal periode dan semakin menurun pada tahun-tahun berikutnya. Contoh lainnya adalah pemilihan metode *operating leasing* atau *finance lease*. Dalam metode *operating lease* sewa akan dicatat sebagai beban sewa, sedangkan dalam metode *finance lease* akan dicatat sebagai aset dan liabilitas.

Manajemen laba juga bisa dilakukan melalui estimasi akuntansi, misalnya penentuan umur ekonomis aset dan penentuan persentase piutang tak tertagih. Penentuan umur ekonomis aset akan menentukan besarnya beban depresiasi pada suatu periode sehingga mempengaruhi besarnya laba. Penentuan persentase piutang tak tertagih akan menentukan besarnya beban kerugian piutang, dengan demikian mempengaruhi besarnya laba.

Selain pemilihan kebijakan akuntansi dan estimasi akuntansi, manajemen laba juga bisa dilakukan melalui pengambilan tindakan nyata. Manajemen laba melalui tindakan nyata akan mempengaruhi aliran kas. Contoh manajemen laba yang dilakukan melalui tindakan nyata adalah penentuan besarnya diskon penjualan serta biaya pemasaran dan R&D.

Manajemen laba yang bisa dilakukan dengan berbagai cara ini tentu memiliki tujuan. Healy dan Wahlen (1999) menyebutkan tujuan dari manajemen laba dalam definisinya, yaitu

Earnings management occurs when managers use judgement in financial reporting and in structuring transactions to alter financial reports to either mislead some stakeholders about the underlying economic performance of the company or to influence contractual outcomes that depend on reported accounting numbers

Manajemen laba dilakukan untuk mempengaruhi keputusan yang dibuat oleh para pemangku kepentingan dan hasil perjanjian kontrak yang didasarkan pada besarnya laba. Salah satu pemangku kepentingan tersebut adalah para pemegang saham terkait keputusan pemberian kompensasi bagi manajer.

Dalam definisi manajemen laba yang diungkapkan oleh Schipper (1989) disebutkan bahwa manajemen laba dilakukan untuk memenuhi tujuan pribadi. Ketika laba menjadi indikator pengukuran kinerja manajer serta menjadi dasar pemberian bonus bagi manajer, manajemen laba bisa dimanfaatkan manajer untuk keuntungannya sendiri.

Pemberian bonus berdasarkan besarnya laba biasanya memiliki batas minimal dan batas maksimal pemberian bonus. Menurut Scott (2015), ketika besarnya laba tidak mencapai batas minimal, manajer tidak akan menerima bonus. Ketika besarnya laba melebihi batas minimal, manajer akan menerima bonus. Besarnya bonus akan meningkat hingga mencapai batas maksimal. Ketika batas maksimal terlewati, besarnya bonus tidak akan meningkat lagi.

Manajer akan berusaha memaksimalkan besarnya laba hingga mencapai batas maksimal pemberian bonus berdasarkan laba tersebut. Ketika besarnya laba jauh di atas batas maksimal pemberian bonus, manajer akan meminimalkan labanya sehingga manajer tetap mendapatkan bonus dalam jumlah maksimal dan di saat yang sama, manajer bisa menyimpan laba untuk periode mendatang ketika besarnya laba dibawah batas pemberian bonus.

Manajemen laba juga dilakukan untuk mempengaruhi hasil kontrak yang didasarkan pada laba. Salah satu contohnya adalah kontrak pemberian pinjaman oleh kreditur. Kontrak perjanjian pinjaman dengan kreditur biasanya memiliki syarat-syarat yang didasarkan pada angka akuntansi, termasuk besarnya laba. Ketika perusahaan berada di ambang batas pelanggaran perjanjian kontrak, manajer akan termotivasi untuk melakukan manajemen laba demi menghindari biaya yang ditimbulkan jika perjanjian tersebut dilanggar.

Manajemen laba bisa legal dan bisa ilegal. (Sulistiyawan *et al.*, 2011). Manajemen laba yang dilakukan sejauh yang diperbolehkan standar akuntansi yang berlaku merupakan manajemen laba yang legal. Sebaliknya, praktik manajemen laba yang melanggar standar akuntansi yang berlaku merupakan manajemen laba yang ilegal.

2. Motivasi Manajemen Laba

Menurut Rankin *et al.* (2012) ada 2 motivasi utama yang mendorong manajer untuk melakukan manajemen laba. Motivasi pertama adalah untuk menguntungkan perusahaan, yaitu untuk memenuhi ekspektasi investor dan analis; memaksimalkan harga saham dan nilai perusahaan; menyampaikan informasi privat secara akurat; serta untuk menghindari pelanggaran perjanjian utang. Motivasi kedua adalah untuk memaksimalkan kompensasi yang diterima oleh manajer.

Laba merupakan salah satu pengukuran yang paling umum digunakan dalam menentukan nilai perusahaan. Metode penilaian perusahaan dengan

menggunakan laba dilakukan dengan menentukan nilai sekarang dari nilai masa depan laba yang disesuaikan lagi dengan tingkat risiko yang dihadapi. Karena alasan tersebut, maka para analis membuat prediksi laba hingga 5 tahun ke depan. Laba yang tidak memenuhi prediksi laba tersebut cenderung dianggap sebagai sinyal negatif oleh para investor yang berimbas pada menurunnya harga saham. (Rankin *et al.*, 2012). Manajer bisa menggunakan manajemen laba untuk menghindari hal tersebut.

Menurut Sulistyawan *et al.* (2011) kenaikan laba akan menghasilkan hubungan positif atas kenaikan harga saham perusahaan. Semakin mendekati periode penggunaan hak opsi, yaitu periode dimana masa tunggu atau *vesting period* opsi telah terlewati, CEO akan termotivasi untuk menaikkan laba dengan memanfaatkan manajemen laba. (Hu *et al.*, 2015). Kenaikan laba ini akan mempengaruhi reaksi pasar yang ditunjukkan oleh naiknya harga saham. CEO yang memanfaatkan manajemen laba untuk menaikkan laba akan mendapatkan keuntungan yang lebih maksimal dari penggunaan hak opsinya karena kenaikan harga saham yang didorong oleh kenaikan laba tersebut.

Manajer juga bisa menggunakan manajemen laba untuk mengurangi ketidakstabilan laba. Laba yang tidak stabil mengindikasikan kemampuan perusahaan yang rendah dalam memenuhi kewajibannya. Rendahnya kemampuan perusahaan dalam memenuhi kewajibannya tersebut menunjukkan tingkat risiko yang tinggi. Karena tingkat risiko menentukan nilai perusahaan, maka manajer bisa melakukan manajemen laba untuk menghindari penurunan nilai perusahaan. (Rankin *et al.*, 2012).

Manajemen laba juga digunakan untuk menyampaikan informasi privat mengenai kegiatan operasional perusahaan kepada para investor. Misalnya adalah penggunaan tingkat depresiasi untuk sebuah komputer yang berbeda dari tingkat depresiasi yang umumnya digunakan dalam industri tersebut. Penggunaan tingkat depresiasi yang berbeda ini memberikan sinyal bahwa kemajuan teknologi menjadikan komputer tersebut lebih cepat usang daripada yang umumnya digunakan dalam industri tersebut. (Rankin *et al.*, 2012).

Manajer juga memanfaatkan manajemen laba untuk menghindari pelanggaran perjanjian utang. Biasanya kreditur memberikan syarat-syarat yang tidak boleh dilanggar oleh perusahaan sebagai debitur dalam perjanjian pemberian pinjamannya. Syarat-syarat ini bisa berupa rasio akuntansi, seperti rasio laba terhadap aset. Pelanggaran terhadap syarat perjanjian utang tersebut bisa sangat merugikan perusahaan. (Scott, 2015; Rankin *et al.*, 2012). Contohnya adalah perusahaan harus melakukan perjanjian utang baru dengan tingkat suku bunga yang lebih tinggi atau mengharuskan perusahaan membayar seluruh utangnya pada saat itu juga. (Rankin *et al.*, 2012). Untuk menghindari pelanggaran perjanjian utang tersebut, manajer bisa memanfaatkan manajemen laba.

Motivasi yang kedua adalah untuk memaksimalkan kompensasi yang diterima manajer. (Rankin *et al.*, 2012). Menurut teori keagenan, CEO memiliki kepentingan yang berbeda dengan para pemegang saham. Kontrak pemberian kompensasi digunakan untuk mengatasi masalah perbedaan kepentingan tersebut. Secara umum, kompensasi yang diberikan kepada manajer berupa 4 macam, yaitu (1) gaji pokok; (2) bonus kas; (3) saham atau opsi saham, dan (4) hadiah diluar

gaji, seperti fasilitas transportasi. (Rankin *et al.*, 2012). Sebagian besar kompensasi tersebut biasanya diberikan jika kinerja perusahaan mencapai tingkat tertentu. Salah satu pengukuran kinerja tersebut adalah besarnya laba untuk menentukan besarnya bonus yang akan diterima CEO.

Pemberian bonus ini biasanya memiliki batas atas dan batas bawah. Jika laba melebihi batas atas, manajer tidak akan mendapatkan bonus tambahan. Jika laba kurang dari batas bawah, manajer tidak akan mendapatkan bonus. (Scott, 2015). Pemberian bonus ini akan mendorong manajer melakukan manajemen laba. Ketika laba melebihi batas atas atau kurang dari batas bawah, manajer akan mengurangi besarnya laba dan membentuk cadangan laba untuk digunakan dimasa depan. Ketika laba berada di antara batas atas dan batas bawah, manajer akan meningkatkan laba untuk memaksimalkan bonus yang diterima.

Laba merupakan salah satu informasi yang terkandung dalam laporan keuangan. Sebagai manajer senior, CEO memiliki peranan penuh dalam penyusunan laporan keuangan tersebut. (Rankin *et al.*, 2012). Pemberian kompensasi berdasarkan kinerja yang diukur dari laba akan mendorong CEO untuk melakukan manajemen laba sebagai upaya untuk memaksimalkan kompensasi yang diterima oleh CEO tersebut.

Di awal masa jabatannya, biaya untuk melakukan manajemen laba tinggi karena CEO masih harus banyak belajar serta masih mendapatkan pengawasan ketat dari dewan terkait manajemen laba agresif. Setelah beberapa waktu, pengawasan dewan akan berkurang, CEO sudah mengasah kemampuannya

melalui pengalaman serta semakin mendekati periode penggunaan hak opsi. CEO akan termotivasi untuk melakukan manajemen laba agresif untuk memaksimalkan bonus yang diterima serta memaksimalkan keuntungan yang diperoleh dari penggunaan hak opsi. (Hu *et al.*, 2015)

Selain motivasi-motivasi yang disebutkan di atas, ada beberapa insentif lain yang mendorong manajer untuk melakukan manajemen laba. Menurut Scott (2015) beberapa insentif lain dalam melakukan manajemen laba adalah untuk mengurangi biaya politik, untuk mendapatkan subsidi dari pemerintah, untuk menghindari tuntutan dari serikat buruh.

3. Teknik Manajemen Laba

Manajer bisa terlibat dalam berbagai teknik manajemen laba. Teknik Manajemen Laba menurut Scott (2015) :

1. Taking a bath

Pola ini biasanya terjadi pada periode dimana perusahaan sedang mengalami masalah organisasi (*organizational stress*) atau melakukan restrukturisasi. Pola ini juga terjadi pada periode dimana CEO baru menjabat karena CEO baru tersebut tidak mau disalahkan atas kinerja buruk CEO sebelumnya. (Scott, 2003; Rankin *et al.*, 2012). Pola *Taking a bath* atau *big bath* adalah praktik manajemen laba dengan menghapus aset-aset yang akan menimbulkan biaya di masa depan.

Pembalikan akrual akan meningkatkan kemungkinan laba yang dilaporkan di masa depan, dengan kata lain menyimpan cadangan laba

untuk masa depan. Cadangan laba ini bisa dimanfaatkan beberapa waktu kemudian ketika pengawasan dewan terhadap manajemen laba agresif sudah berkurang dan hak opsi sudah bisa digunakan. Pemanfaatan cadangan laba pada periode ini akan memaksimalkan keuntungan yang diperoleh CEO.

2. *Income minimization*

Manajemen laba dilakukan dengan penghapusan aset kapital dan aset tak berwujud, serta membebankan pengeluaran R&D. Salah satu pertimbangan dalam menurunkan laba adalah peraturan pajak dan motivasi politis.

Menurut Hu *et al.* (2015) manajer cenderung konservatif di awal masa jabatannya. Upaya untuk meminimalkan laba ini bisa dilakukan CEO di awal masa jabatannya untuk menyimpan cadangan laba. Cadangan laba ini bisa dimanfaatkan CEO ketika memasuki periode dimana pengawasan dewan terhadap manajemen laba agresif sudah berkurang serta hak opsi sudah bisa digunakan. Praktik ini akan memaksimalkan keuntungan yang diperoleh CEO.

3. *Income maximization*

Praktik manajemen laba ini biasanya dilakukan oleh manajer untuk memaksimalkan perolehan bonus dan menghindari risiko pelanggaran perjanjian utang. Pemberian bonus berdasarkan besarnya laba akan mendorong manajer untuk memaksimalkan laba. Salah satu upaya untuk

memaksimalkan laba tersebut adalah dengan memanfaatkan praktik manajemen laba.

Praktik manajemen laba ini dimanfaatkan CEO beberapa waktu setelah menjabat, yaitu ketika pengawasan dewan terhadap manajemen laba agresif sudah berkurang, kemampuan manajer sudah semakin terasah melalui pengalaman, dan hak opsi sudah bisa digunakan seperti yang dikemukakan oleh Hu *et al.* (2015). Periode penggunaan hak opsi ini merupakan periode dimana masa tunggu atau *vesting period* sudah terlewati.

4. *Income smoothing*

Ada berbagai alasan yang mendorong manajer untuk melakukan praktik manajemen laba ini. Dilihat dari segi kompensasi, manajer yang tidak menyukai risiko mungkin melakukan *income smoothing* untuk mendapatkan kompensasi yang relatif konstan. Dilihat dari segi perjanjian utang, *income smoothing* dilakukan untuk mengurangi ketidakstabilan laba yang dilaporkan sehingga mengurangi kemungkinan pelanggaran terhadap perjanjian utang.

Manajer juga melakukan *income smoothing* untuk mengurangi risiko dipecat karena *income smoothing* mengurangi kemungkinan laba yang dilaporkan rendah. Terakhir, *income smoothing* dilakukan untuk menyampaikan kekuatan *earnings persistence* kepada pasar.

4. Teori yang Mendasari Praktik Manajemen Laba

Di atas telah dibahas pengertian manajemen laba, motivasi-motivasi yang mendorong terjadinya praktik manajemen laba, dan teknik manajemen laba apa saja yang biasanya terjadi. Pada bagian ini akan dibahas beberapa teori yang mendasari praktik manajemen laba, yaitu teori keagenan dan teori akuntansi positif.

a. Teori Keagenan

Hubungan keagenan adalah suatu kontrak dimana satu orang atau lebih (*principal*) mempekerjakan orang lain (*agen*) untuk memberikan layanan jasa dan wewenang pembuatan keputusan didelegasikan kepada *agen* tersebut. Masing-masing pihak dalam hubungan keagenan akan berusaha untuk memaksimalkan keuntungannya sendiri. Karena alasan tersebut, maka sangat mungkin jika *agen* bertindak tidak sesuai dengan kepentingan *principal*. (Jensen dan Meckling, 1976).

Teori keagenan berasumsi bahwa semua individu bertindak untuk kepentingannya sendiri. Kepentingan *agen* bukan hanya keuntungan yang diperoleh dari perspektif keuangan saja, tetapi juga meliputi keuntungan-keuntungan lain seperti waktu senggang yang banyak, kondisi kerja yang nyaman, dan waktu kerja yang fleksibel. Kepentingan *principal* diasumsikan hanya meliputi keuntungan finansial yang diperoleh dari investasinya dalam perusahaan. (Anthony dan Govindarajan, 2007).

Adanya perbedaan kepentingan ini bisa mendorong *agen* untuk mengambil tindakan yang menguntungkan dirinya tetapi merugikan *principal*.

Menurut Jensen dan Meckling (1976) *principal* bisa mengurangi perbedaan kepentingan ini melalui pemberian insentif yang tepat bagi agen dan melakukan pengawasan. Kedua program ini dirancang untuk mencegah agen melakukan aktivitas yang menyimpang dari kepentingan *principal*.

Melalui program pengawasan, *principal* dapat merancang sistem pengendalian yang mengawasi tindakan agen. Program pengawasan ini akan membatasi tindakan yang meningkatkan kesejahteraan agen tetapi merugikan *principal*. Contoh pengendalian tersebut adalah audit laporan keuangan. (Anthony dan Govindarajan, 2007).

Upaya kedua yang bisa dilakukan *principal* adalah melalui pemberian insentif yang tepat bagi agen. (Jensen dan Meckling, 1976). Program pemberian insentif tersebut bisa berupa bonus yang diberikan kepada agen yang besarnya ditentukan oleh kinerja agen tersebut. (Anthony dan Govindarajan, 2007). Untuk memaksimalkan bonus yang diterimanya, agen akan berusaha memperbaiki kinerjanya dan bertindak sesuai kepentingan *principal*.

Principal tidak dapat mengawasi tindakan agen setiap saat. Karena *principal* tidak memiliki informasi yang memadai mengenai kinerja agen, maka *principal* tidak bisa memastikan bagaimana upaya yang dilakukan agen tersebut berkontribusi terhadap perusahaan. Situasi ini disebut asimetri informasi. (Anthony dan Govindarajan, 2007). Agen juga lebih memahami tugas-tugas yang dilakukannya daripada *principal* sehingga mereka memiliki informasi tambahan yang tidak dimiliki *principal*. Adanya perbedaan kepentingan antara *principal* dan

agen serta adanya asimetri informasi akan memotivasi agen untuk memberikan informasi yang sesuai kepentingannya dan tidak memberikan informasi yang tidak sesuai kepentingannya.

Pada korporasi, pemegang saham adalah *principals* dan seorang *chief executive officer* (CEO) adalah agennya. Pemegang saham menggaji CEO dan berharap CEO tersebut akan bertindak untuk kepentingan para pemegang saham. Pada tingkat yang lebih rendah, CEO menggaji manajer unit bisnis sebagai agennya. (Anthony dan Govindarajan, 2007).

b. Teori Akuntansi Positif (TAP)

Scott (2008; hal 284) mendefinisikan TAP sebagai :

Positive accounting theory (PAT) is concerned with predicting such actions as the choice of accounting policies by firm managers and how managers will respond to proposed new accounting standards

TAP mengasumsikan bahwa manajer adalah rasional (seperti investor) dan jika bisa akan memilih kebijakan akuntansi yang sesuai dengan kepentingan mereka sendiri. TAP tidak mengasumsikan bahwa manajer akan bertindak untuk memaksimalkan profit perusahaan, tetapi manajer hanya akan memaksimalkan profit jika dianggap sesuai dengan kepentingan mereka.

Tiga Hipotesis TAP :

1. *The Bonus Plan Hypothesis*

Manajer pada perusahaan dengan rencana bonus cenderung memilih kebijakan akuntansi yang memindahkan laba dari periode mendatang ke periode sekarang. Manajer akan meningkatkan bonus yang diterimanya dengan melaporkan laba sebesar mungkin. Salah satu caranya adalah dengan memilih kebijakan akuntansi yang meningkatkan besarnya laba yang dilaporkan saat ini.

2. *The Debt Covenant Hypothesis*

Ketika perusahaan mendekati batas pelanggaran perjanjian utang, manajer perusahaan cenderung akan memilih kebijakan akuntansi yang memindahkan laba di periode mendatang ke periode saat ini. Sebagian besar perjanjian utang memiliki syarat yang harus dipenuhi selama waktu peminjaman. Pelanggaran terhadap perjanjian utang akan berakibat pada penalti yang membatasi ruang gerak manajer dalam mengelola perusahaan.

3. *The Political Cost Hypothesis*

Semakin besar biaya politik yang dihadapi perusahaan, semakin besar kecenderungan manajer untuk memilih kebijakan akuntansi yang menunda laba yang dilaporkan saat ini ke masa mendatang. Perusahaan dengan profitabilitas yang tinggi akan menarik perhatian media dan masyarakat. Politikus akan merespon hal tersebut dengan membuat kebijakan perpajakan yang baru maupun peraturan-peraturan lainnya.

B. *Managerial Tenure*

Managerial tenure atau masa jabatan manajer adalah waktu lamanya seorang manajer menjalankan perusahaan. (Holmes dan Schmitz, 1992). Pada banyak perusahaan besar, manajer yang menjalankan perusahaan tersebut dapat dibagi ke dalam 3 tingkatan, yaitu *first-line managers*, *middle managers*, dan *top managers*. (Ferrel *et al.*, 2014). *First-line managers* berada pada tingkat terbawah. Para manajer ini bertugas mengawasi para karyawan dan operasi harian perusahaan. *Middle managers* atau manajer menengah memiliki tanggung jawab untuk membuat rencana taktis dalam mengimplementasikan strategi umum yang telah ditetapkan oleh manajer puncak. (Ferrel *et al.*, 2014).

Top managers atau manajer puncak berada pada tingkat teratas. Sebagian besar tugas dari para manajer puncak adalah membuat keputusan strategis, yaitu keputusan yang mempengaruhi perusahaan secara keseluruhan. Keputusan tersebut meliputi ide utama mengenai bagaimana sumber daya yang ada akan digunakan untuk mendapatkan keuntungan. (Ferrel *et al.*, 2014). Peran manajer puncak sangat penting karena keputusan yang dibuatnya akan menjadi pedoman bagi manajer menengah dan manajer bawah dalam melaksanakan tugasnya.

Keputusan yang dibuat oleh manajer puncak bersifat strategis dan memiliki dampak yang luas. Karena alasan tersebut, maka biasanya para manajer puncak harus memiliki keterampilan yang terasah melalui pengalaman dan pengetahuan. Untuk mendapatkan pengalaman dan pengetahuan, seorang manajer puncak umumnya memulai karir dari tingkat terbawah, yaitu *first-line manager*. Kemudian secara bertahap menjadi manajer menengah dan akhirnya mencapai

posisi manajer puncak. Penjelasan tersebut didukung oleh Ferrel *et al.* (2014) yang mengatakan bahwa seorang manajer puncak umumnya memiliki pengalaman yang beragam selama bertahun-tahun sebelum mencapai posisinya dan sebagian besar orang mendapatkan pengalaman manajerialnya yang pertama ketika menjadi *first-line manager*.

Proses bertahap seorang manajer bawah menjadi seorang manajer puncak bisa terjadi di perusahaan yang sama maupun perusahaan yang berbeda. Saito (2015) mengatakan bahwa 30% CEO memulai karirnya dari bawah hingga menjadi seorang CEO di perusahaan yang sama. Sisanya, memulai karir dari bawah di perusahaan lain.

Setelah mencapai posisinya, CEO tersebut akan melewati fase-fase yang berbeda selama menjabat. Hambrick dan Fukutomi (1991) membagi masa jabatan CEO ke dalam 5 fase. Fase-fase tersebut adalah *response to mandate*, *experimentation*, *selection of an enduring theme*, *convergence*, dan *dysfunction*.

Response to mandate merupakan fase pertama. Pada fase ini, CEO yang baru menjabat mencurahkan perhatian dan energinya untuk merespon mandat yang diberikan oleh dewan direksi maupun CEO sebelumnya. Mandat tersebut bisa berupa pesan untuk meneruskan proses yang sudah berjalan maupun untuk melakukan suatu perubahan besar, seperti pemotongan biaya dan perluasan usaha secara global. (Hambrick dan Fukutomi, 1991). Perilaku tersebut menunjukkan bahwa CEO belum memiliki dasar kekuatan untuk mencoba hal-hal baru dan masih bersikap hati-hati dalam bertindak.

Setelah meraih sukses di awal masa jabatannya dan sudah membentuk kredibilitas dengan melaksanakan mandat yang diberikan, CEO mulai mencoba hal-hal baru. Peristiwa ini terjadi pada fase kedua yang disebut sebagai *experimentation*. Pada fase ini CEO menggunakan pendekatan-pendekatan baru dalam menjalankan perusahaan. (Hambrick dan Fukutomi, 1991). Perilaku CEO yang sudah mulai berani mencoba hal-hal baru menunjukkan bahwa CEO sudah mulai menurunkan tingkat kehati-hatiannya.

Setelah mencoba hal-hal baru, CEO mulai mengevaluasi berbagai metode yang telah dilakukannya dan menentukan metode yang dianggap paling tepat. Menurut Hambrick dan Fukutomi (1991) perilaku ini termasuk dalam fase ketiga, yaitu *selection of enduring theme*. Pada fase ini, CEO memilih suatu dasar pemikiran yang menjadi acuan tentang bagaimana seharusnya perusahaan dijalankan. Pada masa ini, CEO merfleksikan pendekatan-pendekatan yang telah digunakan pada 2 fase awal masa jabatannya. Kemudian CEO memilih pendekatan yang dianggap paling tepat. Pendekatan tersebut bisa berupa pendekatan yang digunakannya pada fase pertama, fase kedua, maupun gabungan pendekatan dari kedua fase tersebut.

Setelah memilih suatu dasar pemikiran yang menjadi acuan dalam menjalankan perusahaan, CEO memperkuat dan mendukung dasar pemikiran tersebut melalui serangkaian tindakan. Tindakan ini bisa terkait struktur perusahaan, susunan kepegawaian, proses-proses, maupun area fungsional. Peristiwa ini terjadi pada fase keempat yang disebut sebagai *convergence*. (Hambrick dan Fukutomi, 1991).

Semakin lama CEO menjabat, semakin banyak pengalaman dan pengetahuan yang dimiliki CEO tersebut. CEO semakin terampil dalam melakukan pekerjaannya. Keterampilan yang semakin terasah tersebut membuat CEO merasa bosan dan lelah. Menurut Hambrick dan Fukutomi (1991) perilaku ini termasuk dalam fase kelima yang juga merupakan fase terakhir, yaitu *dysfunction*. Pada fase ini, CEO sudah semakin terampil dan semakin menguasai pekerjaan-pekerjaannya yang mengakibatkan CEO merasa bosan dan lelah. Pembuatan keputusan menjadi semakin lambat dan didasarkan pada informasi yang lebih terbatas. Meskipun merasa bosan, lelah, dan rasa ketertarikan terhadap pekerjaannya menurun, CEO sudah semakin berkuasa sehingga melepaskan jabatannya bukanlah tindakan yang tepat. (Hambrick dan Fukutomi, 1991). Perilaku CEO pada fase terakhir ini menunjukkan bahwa CEO kembali bersikap hati-hati. CEO sudah memilih pendekatan yang dianggap paling tepat untuk menjalankan perusahaannya sehingga CEO mulai berhenti mencoba hal-hal baru yang berisiko. CEO yang sudah semakin berkuasa ini juga berusaha mempertahankan posisinya dengan bertindak di jalur yang aman, yaitu dengan bersikap hati-hati.

CEO sebagai bagian dari manajemen puncak memiliki pengaruh luas dalam pembuatan keputusan perusahaan. (Hambrick dan Fukutomi, 1991). Pengalaman-pengalaman yang dialami oleh CEO sebelum mencapai posisinya maupun tahapan-tahapan yang dilalui ketika menjabat sebagai CEO akan mempengaruhi cara pembuatan keputusan CEO tersebut. Schoar dan Zuo (2011) mengatakan bahwa pengalaman di awal karir seseorang akan mempengaruhi gaya

manajerialnya ketika menjadi CEO, misalnya manajer yang mengalami resesi di awal karirnya cenderung menjadi CEO yang konservatif. Hambrick dan Fukutomi (1991) menjelaskan bagaimana tahapan-tahapan yang dilalui oleh CEO selama menjabat akan membedakan perilaku CEO tersebut selama masa jabatannya.

Salah satu keputusan yang dibuat oleh CEO adalah keputusan terkait penyusunan laporan keuangan. Rankin *et al.* (2012) mengatakan bahwa CEO sangat berperan dalam penyusunan laporan keuangan. Salah satu informasi dalam laporan keuangan adalah laba. Berbagai macam motivasi seperti yang telah dijelaskan pada Bab 2 subbab A bagian 2 tentang motivasi manajemen laba serta pengaruh luas yang dimilikinya dalam pembuatan keputusan perusahaan mendorong seorang CEO untuk terlibat dalam praktik manajemen laba perusahaannya tersebut.

Dalam praktik manajemen labanya, CEO bisa bersikap konservatif, agresif, atau moderat. Wang (2009) dan Moghada *et al.* (2014) mengatakan bahwa konservatisme adalah prinsip untuk menggunakan tingkat kehati-hatian yang wajar dalam menghadapi ketidakpastian transaksi ekonomi. Konservatisme memastikan agar beban tidak direndahsajikan dan pendapatan tidak dilebihsajikan ketika menghadapi ketidakpastian transaksi ekonomi. Konservatisme berbeda dengan tindakan manipulasi yang disengaja dengan merendahsajikan laba pada satu periode dan melebihsajikan laba pada periode berikutnya, atau yang disebut sebagai *big bath*. (Wang, 2009; Moghada *et al.*, 2014). Semakin konservatif, semakin rendah tingkat manajemen labanya. (Amri, 2015).

Sikap agresif dalam manajemen laba berarti menggunakan prosedur-prosedur akuntansi yang membuat posisi keuangan perusahaan menguntungkan. Sikap agresif merupakan kebalikan konservatisme. (Wang, 2009). Berdasarkan pernyataan tersebut, dapat disimpulkan bahwa semakin agresif, maka semakin tinggi tingkat manajemen labanya. Terakhir adalah sikap moderat yang berada diantara konservatif dan agresif. (Rankin *et al.*, 2012).

Masa jabatan seorang CEO dapat dibagi ke dalam 3 periode jika didasarkan pada praktik manajemen labanya. (Hu *et al.*, 2015). Periode ini meliputi periode awal dimana CEO bersikap konservatif dalam melaporkan laba, periode puncak manajemen laba dimana CEO bersikap agresif, dan periode setelah periode puncak manajemen laba dimana CEO kembali bersikap konservatif.

Ketiga periode yang disebutkan di atas mengecualikan tahun pertama dan tahun terakhir masa jabatan CEO karena ada faktor lain yang mempengaruhi praktik manajemen labanya. CEO yang baru menjabat cenderung melakukan *taking a bath* atau *big bath* untuk menyalahkan kinerja buruk CEO sebelumnya serta untuk meningkatkan laba pada tahun-tahun berikutnya. CEO yang akan mengakhiri masa jabatannya cenderung berusaha menaikkan laba untuk memaksimalkan bonus yang diperolehnya untuk terakhir kali. (Rankin *et al.*, 2012; Sadia dan Sukartha, 2014; Hu *et al.*, 2015).

Periode awal masa jabatan CEO merupakan masa dimana CEO baru menjabat. Pada periode ini, CEO cenderung konservatif dalam melaporkan laba.

Menurut Hu *et al.* (2015) kecenderungan ini dikarenakan biaya manajemen laba lebih tinggi daripada manfaatnya. Biaya yang tinggi ini dikarenakan CEO belum memiliki pengalaman dan kemampuan serta masih mendapatkan pengawasan ketat dari dewan.

Di awal masa jabatannya, CEO masih belum memiliki kemampuan maupun pengalaman yang memadai. Menurut Haddock (1994) dalam Hu *et al.* (2015) CEO yang diangkat dari industri yang sama maupun industri yang berbeda akan menghadapi masa dimana CEO tersebut harus banyak belajar sebelum benar-benar paham dalam menjalankan peran dan fungsinya sebagai CEO. Menurut Carpenter (2000) dalam Hu *et al.* (2015) CEO yang diangkat dari internal perusahaan sekalipun, misalnya CFO yang diangkat menjadi CEO, perlu menghadapi situasi yang sama dimana CEO baru tersebut harus mempelajari banyak hal sebelum benar-benar memahami peran dan fungsinya sebagai CEO. Selain karena alasan yang telah disebutkan di atas, Hu *et al.* (2015) juga mengatakan bahwa CEO cenderung konservatif di awal masa jabatannya karena mendapat pengawasan ketat dari dewan.

Penjelasan di atas mengenai periode awal masa jabatan CEO juga didukung oleh Hambrick dan Fukutomi (1991) yang menyatakan bahwa di awal masa jabatannya, CEO cenderung memiliki kekuatan dan kekuasaan yang masih rendah serta pengetahuan yang belum memadai mengenai tugas-tugasnya. Dalam menjalankan tugasnya, CEO belum berani bereksperimen dan lebih banyak bertindak untuk merespon mandat yang diberikan oleh dewan direksi maupun CEO sebelumnya. (Hambrick dan Fukutomi, 1991). CEO yang masih berupaya

meraih sukses dengan menjalankan mandat yang diberikan serta pengetahuan dan pengalaman yang masih minim menjadikan CEO tersebut bersikap konservatif karena belum memiliki dasar kekuatan untuk mencoba hal-hal baru yang berisiko.

Setelah periode awal dimana CEO bersikap konservatif, CEO akan memasuki periode puncak manajemen laba. Menurut Hu *et al.* (2015) biaya manajemen laba akan menurun drastis setelah beberapa waktu sehingga manfaatnya lebih tinggi daripada biayanya. Periode ini ada pada tahun ke-5 dan tahun ke-6 masa jabatan CEO ketika opsi saham sudah bisa digunakan.

Penjelasan mengenai periode ini didukung oleh penjelasan Hambrick dan Fukutomi (1991) yang menyatakan bahwa setelah beberapa waktu ketika CEO sudah mulai mengasah kemampuan dan pengetahuannya serta telah memperoleh sukses melalui pemenuhan mandat, CEO akan mulai mencoba metode-metode baru dalam menjalankan perusahaan. (Hambrick dan Fukutomi, 1991). Keberhasilan CEO dalam pemenuhan mandat tersebut memberi dasar kekuatan bagi CEO untuk melakukan hal-hal baru serta bertindak lebih agresif. Keberanian untuk bertindak lebih agresif ini membentuk periode puncak manajemen laba.

Periode yang terakhir adalah periode setelah periode puncak manajemen laba. Menurut Hu *et al.* (2015) manfaat manajemen laba akan menurun drastis setelah melewati periode kedua, sehingga biayanya lebih tinggi. Penurunan manfaat ini dikarenakan masa penggunaan hak opsi saham sudah terlewati dan reputasi sudah terbentuk. Biaya yang lebih tinggi daripada manfaat ini akan mendorong CEO untuk kembali bersikap konservatif.

Penjelasan ini didukung oleh penjelasan Hambrick dan Fukutomi (1991) yang menyatakan bahwa setelah bereksperimen dengan metode-metode baru, CEO mulai menentukan satu pendekatan yang dianggap paling tepat dalam menjalankan perusahaan. CEO mulai memiliki pemikiran yang tertutup dan pembuatan keputusan menjadi lebih lambat serta didasarkan pada informasi yang lebih terbatas. Meskipun merasa bosan, lelah, dan rasa ketertarikan terhadap pekerjaannya menurun, CEO sudah semakin berkuasa sehingga melepaskan jabatannya bukanlah pilihan yang tepat. (Hambrick dan Fukutomi, 1991). Untuk mempertahankan posisinya tersebut, manajer akan bertindak di jalur yang aman, yaitu dengan bertindak konservatif.

C. Manajemen Laba Berdasarkan *Managerial Tenure*

Di sepanjang masa jabatannya, CEO mungkin terlibat dalam praktik manajemen laba. Manajemen laba merupakan intervensi yang sengaja dilakukan manajemen dalam proses penentuan besarnya laba, biasanya untuk memenuhi tujuan pribadi. (Schipper, 1989). Intervensi ini bisa dilakukan melalui pemilihan kebijakan akuntansi, estimasi akuntansi, dan tindakannya nyata. Menurut Healy dan Wahlen (1999), tujuan dari manajemen laba adalah untuk mempengaruhi keputusan yang dibuat oleh para pemangku kepentingan dan hasil perjanjian kontrak yang didasarkan pada besarnya laba. Sulistyawan *et al.* (2011) mengatakan bahwa manajemen laba bisa legal dan bisa ilegal.

Praktik manajemen laba yang dilakukan CEO dapat dibedakan berdasarkan variasi manfaat dan biaya manajemen laba di sepanjang masa jabatan CEO tersebut. Perbedaan praktik manajemen laba tersebut juga didukung oleh

perbedaan perilaku CEO di sepanjang masa jabatannya. Hambrick dan Fukutomi (1991) membagi masa jabatan CEO ke dalam 5 fase yang akan membedakan perilaku CEO tersebut di sepanjang masa jabatannya. Fase-fase tersebut adalah *response to mandate*, *experimentation*, *selection of enduring theme*, *convergence*, dan *dysfunction*. Dari penjelasan kelima fase tersebut, dapat disimpulkan bahwa CEO bersikap hati-hati di awal masa jabatannya. Setelah beberapa waktu, CEO mulai menurunkan tingkat kehati-hatiannya dan mencoba hal-hal baru. Kemudian CEO akan kembali bersikap hati-hati untuk mempertahankan posisinya.

Keterlibatan CEO dalam praktik manajemen laba perusahaan didukung oleh beberapa alasan. Pertama, seorang CEO memiliki pengaruh yang luas dalam pembuatan keputusan perusahaan (Hambrick dan Fukutomi, 1991). Kedua, CEO berperan besar dalam penyusunan laporan keuangan (Rankin *et al.*, 2012). Ketiga, ada 2 motivasi utama yang mendorong seorang CEO untuk melakukan manajemen laba. (Rankin *et al.*, 2012). Motivasi pertama adalah untuk menguntungkan perusahaan, yaitu untuk memenuhi ekspektasi investor dan analis; memaksimalkan harga saham dan nilai perusahaan; menyampaikan informasi privat secara akurat; serta untuk menghindari pelanggaran perjanjian utang. Motivasi kedua adalah untuk memaksimalkan kompensasi yang diterima oleh CEO.

Kedua motivasi tersebut dapat berjalan beriringan selama masa jabatan CEO. (Rankin *et al.*, 2012). Menurut Rankin *et al.* (2012), Sadia dan Sukartha (2014) serta Hu *et al.* (2015) praktik manajemen laba sering terjadi di sekitar waktu pergantian CEO, yaitu tahun pertama CEO baru menjabat dan tahun

terakhir CEO menjabat sebelum meninggalkan posisinya. CEO yang baru menjabat cenderung melakukan *taking a bath* atau *big bath* untuk menyalahkan kinerja buruk CEO sebelumnya serta untuk meningkatkan laba pada tahun-tahun berikutnya. CEO yang akan mengakhiri masa jabatannya cenderung berusaha menaikkan laba untuk memaksimalkan bonus yang diperolehnya untuk terakhir kali.

Perbedaan sikap CEO dalam praktik manajemen laba di sepanjang masa jabatannya dapat dijelaskan melalui pertimbangan manfaat dan biaya manajemen laba yang bervariasi di sepanjang masa jabatannya tersebut. (Hu *et al.*, 2015). Manfaat manajemen laba menurut Hu *et al.* (2015) adalah pembentukan reputasi dan kompensasi finansial. Ketika suatu tingkat laba tertentu tercapai melalui manipulasi akuntansi, persepsi tentang kemampuan CEO juga akan membaik. CEO dianggap berprestasi dan diapresiasi dengan pemberian kompensasi finansial. Kompensasi finansial ini bisa didapatkan CEO dalam bentuk bonus, opsi saham, dan lain-lain.

Di awal masa jabatannya, manfaat manajemen laba tinggi karena untuk pembentukan reputasi. Saat baru menjabat, kemampuan CEO belum diketahui sehingga reputasinya belum terbentuk. Untuk membentuk reputasi tersebut, CEO bisa melakukan manajemen laba untuk mencapai tingkat laba yang diinginkan. Ketika tingkat laba tertentu tercapai, CEO akan dianggap berprestasi dan berkinerja baik, sehingga para CEO tersebut akan memiliki reputasi yang baik pula. Ketika reputasi sudah terbentuk, manfaat manajemen laba akan menurun. (Hu *et al.*, 2015).

Biaya manajemen laba meliputi upaya dan waktu yang dihabiskan manajer untuk melakukan manipulasi laba serta risiko dipecat dari posisi CEO karena terlalu agresif dalam melaporkan laba. (Hu *et al.*, 2015). Secara teori, biaya manajemen laba tinggi di awal masa jabatan CEO karena CEO masih harus banyak belajar serta masih mendapatkan pengawasan ketat dari dewan. Biaya ini akan terus berkurang sepanjang waktu karena CEO sudah mengasah kemampuannya melalui pengalaman serta sudah membentuk reputasi sehingga para dewan akan mengurangi pengawasannya. (Hu *et al.*, 2015).

Di awal masa jabatannya, CEO cenderung konservatif dalam melaporkan laba karena biaya manajemen laba lebih tinggi daripada manfaatnya. (Hu *et al.*, 2015). Pernyataan tersebut didukung oleh penjelasan Hambrick dan Fukutomi (1991) yang mengatakan bahwa di awal masa jabatannya, CEO belum berani bereksperimen dan lebih banyak bertindak untuk merespon mandat yang diberikan dewan direksi maupun CEO sebelumnya. Penjelasan tersebut menunjukkan bahwa CEO bersikap konservatif di awal masa jabatannya karena belum memiliki dasar kekuatan untuk mencoba hal-hal yang berisiko tinggi.

Setelah beberapa waktu, manfaat maupun biaya sama-sama turun, tetapi penurunan biaya lebih besar daripada penurunan manfaatnya. Penurunan biaya ini dikarenakan CEO sudah mengasah kemampuannya melalui pengalaman sehingga menjadi semakin terampil, sedangkan manfaat manajemen laba masih tinggi karena sudah melewati periode masa tunggu opsi sehingga opsi sudah bisa digunakan. Biaya yang menurun drastis ini menciptakan *gap* yang sangat besar dimana manfaatnya lebih tinggi daripada biayanya. Terciptanya *gap* yang sangat

besar ini akan mendorong CEO untuk semakin agresif dalam melaporkan laba. Periode ini dikenal sebagai periode puncak manajemen laba. (Hu *et al.*, 2015). Penjelasan tersebut didukung oleh penjelasan Hambrick dan Fukutomi (1991) yang mengatakan bahwa setelah beberapa waktu menjabat, CEO sudah mengasah keterampilannya dan sudah meraih sukses melalui pemenuhan mandat. Keberhasilan tersebut menjadi dasar kekuatan bagi CEO untuk mencoba hal-hal baru. Perilaku tersebut menunjukkan bahwa CEO sudah menurunkan tingkat kehati-hatiannya terhadap risiko dan mulai bertindak lebih agresif. Perilaku ini yang membentuk periode puncak manajemen laba.

Setelah melewati periode puncak manajemen laba, manfaat manajemen laba akan menurun drastis sehingga mendorong CEO untuk menjadi konservatif kembali. (Hu *et al.*, 2015). Penjelasan tersebut didukung oleh penjelasan Hambrick dan Fukutomi (1991) yang mengatakan bahwa CEO yang sudah lama menjabat mulai merasa bosan dan lelah, tetapi sudah semakin berkuasa sehingga melepaskan posisinya bukanlah tindakan yang tepat. CEO akan kembali bersikap hati-hati, yaitu dengan bertindak konservatif, untuk mempertahankan posisinya sebagai CEO.

D. Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

Hu *et al.* (2015) mengatakan bahwa keputusan melakukan manajemen laba mempertimbangkan manfaat dan biaya yang bervariasi sepanjang masa jabatan manajer. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa terdapat hubungan non linear antara manajemen laba dan masa jabatan manajer. Hubungan ini berbentuk

inverted U-shaped atau U terbalik. Pada awal masa jabatannya, manajer cenderung konservatif dan semakin agresif selama beberapa tahun hingga mencapai puncak manajemen laba. Setelah mencapai puncak manajemen laba, manajer cenderung menjadi konservatif lagi.

Kim dan Yang (2014) berargumen bahwa direktur yang sudah lama menjabat memiliki kemampuan dan pengalaman untuk memonitor proses pelaporan keuangan dengan lebih efektif. Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa direktur dengan masa jabatan yang lebih lama memiliki hubungan negatif dengan *discretionary accruals*. Direktur yang sudah menjabat lama memiliki *discretionary accruals* yang lebih rendah.

Zhang (2009) serta Ali dan Zhang (2013) menyatakan bahwa manajer cenderung melebihsajikan laba diawal masa jabatannya untuk mempengaruhi persepsi pasar mengenai kemampuan yang dimiliki manajer tersebut. Ketika sudah lama menjabat dan reputasi telah terbentuk, manajer cenderung menghindari laba yang lebih saji untuk mempertahankan reputasinya yang sudah terbentuk. Hasil penelitian menunjukkan tingkat *discretionary accruals* lebih tinggi ketika CEO berada di awal masa jabatannya daripada ketika CEO sudah lama menjabat.

Zeefal (2012) melakukan penelitian berdasarkan gagasan bahwa di awal masa jabatannya CEO belum memiliki informasi yang memadai untuk melakukan manajemen laba. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tidak ada cukup bukti yang dapat menghubungkan masa jabatan CEO dengan kualitas pelaporan keuangan.

Pada awal masa jabatannya, CEO terdorong melebihsajikan laba untuk membentuk reputasi. Tetapi manfaat dari melakukan manajemen laba ini lebih kecil daripada biayanya, yaitu waktu dan upaya yang diperlukan untuk bisa melakukan manajemen laba serta kemungkinan dipecat dari jabatannya oleh dewan direksi jika terdeteksi terlalu agresif dalam melaporkan laba. (Hu *et al.*, 2015). Dari penjelasan tersebut dapat disimpulkan bahwa pada awal masa jabatannya CEO cenderung konservatif dalam melaporkan laba.

Setelah beberapa waktu, CEO akan semakin agresif melakukan manajemen laba karena penurunan biaya lebih besar daripada penurunan manfaatnya. Menurut Hu *et al.* (2015) penurunan biaya ini karena CEO semakin cakap melakukan manajemen laba melalui pembelajaran dan pengalaman. Manajemen laba yang agresif ini akan berlanjut hingga mencapai puncaknya dan kembali menjadi konservatif lagi setelah melewati puncak tersebut, sehingga tercipta hubungan non linear, yaitu pola U terbalik. Selain karena penurunan biaya yang lebih besar daripada penurunan manfaatnya, manajer juga terdorong untuk semakin agresif melakukan manajemen laba karena semakin mendekati periode penggunaan hak opsi.

Opsi merupakan bagian dari *long-term incentive (LTI)*, yaitu bonus yang diberikan kepada CEO untuk meningkatkan kinerja jangka panjang perusahaan yang telah ditetapkan oleh pemegang saham, biasanya tiga sampai lima tahun. (Muharam, 2004). Opsi memiliki masa tunggu yang disebut *vesting period*. Lamanya *vesting period* biasanya berkisar antara 3 sampai 5 tahun. (Hu *et al.*, 2015; Varma, 2013).

Manajer cenderung semakin agresif melaporkan laba ketika mendekati periode penggunaan hak opsi. Biasanya tahun ke-5 merupakan tahun terakhir masa *vesting period*, sedangkan tahun ke-6 adalah tahun pertama setelah *vesting period* dan merupakan periode puncak manajemen laba. Pada masa ini, manajer bisa menggunakan hak opsi saham-nya secara penuh, sehingga manfaat manajemen laba pada periode ini sangat tinggi.

Periode tahun ke 5-6 diambil karena penelitian terdahulu oleh Hu *et al.* (2015) menyebutkan bahwa puncak manajemen laba ada pada periode ini. Artinya, manajer sudah memiliki kemampuan untuk melakukan manajemen laba maksimal. Pergerakan *learning curve* sudah mulai konstan dan penurunan biaya manajemen laba sudah mulai melambat. Pada periode waktu ini manajer juga sudah bisa menggunakan hak opsi sepenuhnya. Karena alasan tersebut, maka pada periode tahun ke 5-6 *gap* antara manfaat dan biaya manajemen laba sangat lebar. Manfaat sangat tinggi karena sudah melewati *vesting period*, di saat yang sama biaya juga sudah menyentuh titik terendah sebelum penurunannya mulai melambat. *Gap* yang sangat lebar ini akan mendorong manajer untuk bersikap agresif dalam praktik manajemen labanya, sehingga periode ini akan membentuk periode puncak manajemen laba.

Setelah mencapai puncak manajemen laba, yaitu ketika reputasi telah terbentuk dan hak opsi telah digunakan, manfaat manajemen laba menurun drastis. Penurunan manfaat ini mendorong manajer untuk menjadi konservatif kembali.

Pola U terbalik yang disebutkan oleh Hu *et al.* (2015) tersebut didukung oleh penjelasan Hambrick dan Fukutomi (1991) yang membagi masa jabatan CEO ke dalam 5 fase berbeda. Perbedaan fase ini akan mengakibatkan perbedaan perilaku CEO. CEO cenderung bersikap konservatif di awal masa jabatannya karena belum memiliki dasar kekuatan untuk mencoba hal-hal baru yang berisiko. Setelah beberapa waktu, CEO telah mengasah kemampuannya melalui pengalaman serta telah meraih sukses melalui pemenuhan mandat yang diberikan oleh dewan direksi maupun CEO sebelumnya. Keberhasilan ini menjadi dasar kekuatan bagi CEO untuk mencoba hal-hal baru yang berisiko dan bertindak lebih agresif. CEO yang sudah lama menjabat akan merasa bosan, lelah, dan rasa ketertarikan terhadap pekerjaannya menurun, tetapi CEO sudah semakin berkuasa sehingga melepaskan jabatannya bukanlah pilihan yang tepat. CEO akan kembali bersikap hati-hati, yaitu dengan bersikap konservatif, untuk mempertahankan posisinya.

Analisis pola U terbalik yang dijelaskan di atas tidak dapat diaplikasikan pada tahun pertama dan tahun terakhir masa jabatan CEO karena pada kedua tahun tersebut ada faktor lain yang mempengaruhi keputusan manajemen laba. (Hu *et al.*, 2015). Rankin *et al.* (2012) serta Sadia dan Sukartha (2014) mengatakan bahwa ketika laba yang diperoleh suatu perusahaan pada periode tertentu tidak sesuai dengan tujuan dari *principal*, keadaan ini akan mendorong *principal* untuk mengganti CEO perusahaan karena dianggap telah gagal. CEO yang terancam didepak dari jabatannya akan semakin terdorong untuk melakukan pengelolaan laba agar posisinya di perusahaan tidak digantikan serta bertujuan

untuk mendapatkan bonus dengan menaikkan laba sebelum dipecat dari jabatannya.

Menurut Scott (2003) dan Rankin *et al.* (2012), CEO yang baru menjabat berpotensi melakukan *taking a bath* demi memaksimalkan perolehan laba yang tinggi pada periode berikutnya. Alasan CEO baru tersebut melakukan *taking a bath* karena CEO tersebut tidak mau bertanggung jawab atas kinerja buruk CEO sebelumnya.

Hubungan non linear ini ditunjukkan oleh hasil penelitian Hu *et al.* (2015) berdasarkan data pasar saham di China. Terdapat pola *non-linear* dalam praktik manajemen laba yang dilakukan CEO selama masa jabatannya. Pola ini didasarkan pada manfaat dan biaya manajemen laba yang bervariasi di sepanjang masa jabatan CEO.

Berdasarkan teori dan hasil penelitian sebelumnya, maka peneliti merumuskan hipotesis sebagai berikut :

H_a = Terdapat perbedaan manajemen laba antara CEO yang menjabat pada tahun ke-2 sampai tahun ke-4 serta di atas tahun ke-6 (TEN₁) dan CEO yang menjabat pada tahun ke-5 serta tahun ke-6 (TEN₂)

E. Ikhtisar Bahasan

Manajemen laba merupakan intervensi yang sengaja dilakukan manajemen dalam proses penentuan laba, biasanya untuk memenuhi tujuan pribadi. CEO mempertimbangkan biaya dan manfaat dalam melakukan manajemen laba. Manfaat manajemen laba berupa kompensasi finansial dan pembentukan reputasi. Biaya manajemen laba berupa waktu dan upaya yang dikerahkan untuk melakukan manajemen laba serta risiko dipecah jika terlalu agresif melakukan manajemen laba. Manfaat dan biaya manajemen laba bervariasi di sepanjang masa jabatan manajer. Variasi manfaat dan biaya ini akan mempengaruhi praktik manajemen laba CEO di sepanjang masa jabatannya.

Beberapa penelitian mengenai manajemen laba dan *managerial tenure* yaitu penelitian Ali dan Zhang (2013), Zhang (2009), serta Kim dan Yang (2014). Ketiga penelitian tersebut menemukan bahwa tingkat *discretionary accruals* lebih tinggi di awal masa jabatan manajer. Penelitian Zeefal (2012) menunjukkan bahwa tidak ada cukup bukti yang dapat menghubungkan masa jabatan CEO dengan kualitas pelaporan keuangan. Penelitian Hu *et al.* (2015) menemukan adanya pola U terbalik, yaitu CEO cenderung konservatif di awal masa jabatannya dan semakin agresif hingga mencapai puncak manajemen laba. Setelah mencapai puncaknya, CEO cenderung menjadi konservatif lagi.

Pola U terbalik yang disebutkan oleh Hu *et al.* (2015) tersebut didukung oleh penjelasan dari Hambrick dan Fukutomi (1991) yang membagi masa jabatan CEO ke dalam 5 fase. Perbedaan fase yang dilalui oleh CEO selama menjabat akan membedakan perilaku CEO tersebut. Di awal masa jabatannya CEO

bertindak untuk merespon mandat yang diberikan oleh dewan direksi maupun CEO sebelumnya. (Hambrick dan Fukutomi, 1991). Tindakan CEO tersebut menunjukkan bahwa CEO cenderung bersikap hati-hati karena belum memiliki dasar kekuatan untuk mencoba hal-hal baru yang berisiko tinggi. Perilaku ini yang membentuk periode awal ketika CEO masih bersikap konservatif di awal masa jabatannya.

Setelah beberapa waktu, CEO telah mengasah kemampuannya dan telah meraih sukses melalui pemenuhan mandat. Keberhasilan ini menjadi dasar kekuatan bagi CEO untuk mencoba hal-hal baru yang berisiko tinggi. (Hambrick dan Fukutomi, 1991). Tindakan tersebut menunjukkan bahwa CEO sudah menurunkan tingkat kehati-hatiannya dan mulai bersikap agresif. Perilaku ini yang membentuk periode puncak manajemen laba.

CEO yang sudah lama menjabat telah mengasah kemampuannya melalui pengalaman dan semakin terampil dalam melakukan pekerjaannya. Keterampilan yang semakin terasah ini akan membuat CEO mulai merasa bosan, lelah, dan rasa ketertarikan terhadap pekerjaannya menurun. Meskipun merasa bosan, lelah, dan rasa ketertarikan terhadap pekerjaannya menurun, CEO sudah semakin berkuasa sehingga melepaskan jabatannya bukanlah pilihan yang tepat. (Hambrick dan Fukutomi, 1991). Perilaku tersebut menunjukkan bahwa CEO akan kembali bersikap hati-hati, yaitu dengan bertindak konservatif, untuk mempertahankan posisinya sebagai CEO. Perilaku ini yang membentuk periode setelah periode puncak manajemen laba dimana CEO kembali bersikap konservatif.

Penelitian Hu *et al.* (2015) menyebutkan bahwa periode puncak manajemen laba berada pada tahun ke-5 dan tahun ke-6 masa jabatan CEO. Tahun ke-5 biasanya merupakan tahun terakhir masa tunggu hak opsi. Tahun ke-6 biasanya merupakan tahun pertama setelah melewati masa tunggu hak opsi dan CEO sudah bisa menggunakan hak opsinya. Periode ini juga merupakan periode ketika CEO sudah mengasah kemampuannya melalui pengalaman selama beberapa tahun. Karena alasan tersebut, maka pada periode ini *gap* antara manfaat dan biaya manajemen laba sangat lebar dimana manfaatnya lebih tinggi dari biayanya. *Gap* yang sangat lebar ini akan mendorong CEO untuk bertindak agresif dalam praktik manajemen labanya.