

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1 Latar Belakang Masalah**

Di dalam kehidupan sehari-hari seseorang dihadapkan dengan berbagai macam masalah, dimana dalam melakukan aktivitas apapun seseorang harus mengambil sebuah keputusan, baik keputusan yang sederhana hingga kompleks yang membutuhkan banyak pertimbangan. Keputusan diartikan sebagai tindakan yang harus dipilih yang akan menghasilkan suatu konsekuensi dan probabilitas kontijensi (Kahneman dan Tversky, 1979). Sebuah keputusan akan diambil melalui suatu proses mental dan logis terlebih dahulu serta harus diputuskan secara cepat, tepat dan yang akan membawa dampak positif kedepannya.

Pengambilan keputusan merupakan suatu tindakan penting dalam menentukan suatu hasil untuk pemecahan masalah dengan memilih salah satu alternatif terbaik dari sekian banyak alternatif pilihan yang ada, dimana hasil akhir dari keputusan tersebut dapat menentukan nasib seseorang atau sesuatu di masa yang akan datang (Scarves, 2017). Singkatnya menurut Stoner (1996) pengambilan keputusan didefinisikan sebagai proses untuk memilih suatu tindakan sebagai cara pemecahan masalah.

Dalam dunia bisnis, salah satu aktivitas atau pekerjaan yang membutuhkan banyak pengambilan keputusan adalah manajemen dalam suatu organisasi. Sebab dalam suatu organisasi dibutuhkan banyak pengambilan keputusan untuk mencapai tujuan strategis organisasi. Pengambil keputusan dalam organisasi adalah manajer karena manajer memiliki fungsi kepemimpinan yang salah satu aspek pentingnya adalah sebagai pengambil keputusan. Keputusan tersebut merupakan keputusan final oleh manajer yang harus dilaksanakan di dalam organisasi. Keputusan yang diambil oleh manajer merupakan keputusan yang sangat penting karena menyangkut banyak aspek dimana, keputusan yang akan diambilnya memiliki tujuan untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan karena hal tersebut sejalan dengan teori ekonomi.

Menurut Buhler (2001) menyatakan bahwa pengambilan keputusan merupakan salah satu faktor atas keberhasilan atau kegagalan seorang manajer. Jika seorang manajer mengalami kesalahan dalam pengambilan keputusan maka akan berdampak buruk bagi organisasi dan dapat menyebabkan kerugian besar di masa mendatang. Begitu juga sebaliknya jika keputusan yang diambil telah benar maka akan berdampak baik dan membawa keuntungan bagi organisasi itu sendiri. Dengan demikian, setiap manajer akan berusaha berhati-hati dan logis dalam mengambil sebuah keputusan karena akan memberikan dampak bagi perusahaan.

Bazerman (1994) menyebutkan bahwa kebanyakan manajer mengalami kesulitan untuk membedakan keputusan yang telah diambil sebelumnya dengan yang nantinya akan diputuskan karena sering kali manajer menempatkan ikatan emosional yang kuat atas keputusan yang telah dibuatnya. Hal yang dapat menyebabkan perilaku manajer tersebut karena dalam hal ini manajer merasa bertanggung jawab atas keputusan yang dibuatnya dan cenderung meningkatkan komitmen ketika akan mengambil keputusan yang dianggapnya tepat.

Ikhsan dan Ishak (2005) mengemukakan bahwa seseorang dapat menyampaikan informasi dari sisi positif maupun informasi negatif merupakan suatu pilihan untuk menentukan tindakan yang berdampak pada masa depan suatu proyek. Terutama ketika manajer mendapat umpan balik yang negatif seperti informasi masa lalu yang buruk dan kemudian terdapat peluang masa depan yang lebih menguntungkan maka manajer cenderung akan membiarkan keputusan, meningkatkan komitmennya dan membuat keputusan berdasarkan kepentingan individu daripada kepentingan organisasi (Yuliusman, 2013). Perilaku inilah yang dapat dikatakan sebagai eskalasi komitmen.

Kondisi eskalasi komitmen dapat diketahui saat manajer akan tetap melanjutkan proyek yang didapatnya walaupun sebenarnya mengetahui bahwa prospek ekonomi proyek tersebut buruk dan hanya akan mengakibatkan kerugian. Staw (1997) mengemukakan fenomena eskalasi komitmen sebagai komitmen untuk tetap bertahan meskipun tengah dalam kerugian, dimana kesempatan untuk tetap bertahan atau melepaskan komitmen tersebut memiliki konsekuensi ketidakpastian yang sama.

Terdapat 2 alternatif teori yang dapat menjelaskan bagaimana kondisi yang dapat menyebabkan terjadinya eskalasi komitmen yaitu teori keagenan (*agency theory*) dan teori prospek (*prospect theory*). Sesuai dengan literatur, Keil, Mann dan Rai (2000) juga menggunakan kedua teori tersebut yaitu keagenan dan prospek untuk menjelaskan eskalasi komitmen. Kemudian mereka menemukan bahwa gagasan yang dihubungkan dengan teori keagenan dan prospek dapat digunakan untuk mengklasifikasikan proyek yang telah dieskalasi dengan proyek yang tidak dieskalasi dan tingkat ketepatan yang dapat diperoleh yaitu lebih dari 70%.

Teori keagenan menjelaskan hubungan antara prinsipal (pemilik) dan agen (manajer). Prinsipal mempunyai kepentingan memaksimumkan keuntungan organisasi yang mungkin berbeda dengan kepentingan agen. Selain tujuan individu yang berbeda, kondisi ketidakpastian dan informasi asimetri mempunyai kontribusi dalam memperluas perbedaan kedua pihak. Dari sudut pandang teori keagenan, eskalasi komitmen merupakan akibat tindakan mementingkan diri manajer sendiri yang disebut sebagai masalah *adverse selection* (Khan, Salter dan Sharp, 2000). Selain untuk mencapai tujuan diri sendiri, *adverse selection* juga dapat disebabkan karena adanya asimetri informasi yaitu saat prinsipal mempunyai lebih sedikit informasi dibanding agen maka prinsipal tidak mampu memonitor keputusan agen.

Dengan kata lain, jika terjadi kondisi *adverse selection* maka kondisi tersebut akan menyusahkan seorang prinsipal untuk melakukan pengawasan dan pengontrolan terhadap segala tindakan manajer termasuk atas setiap keputusan yang akan dibuatnya (Sari dan Wirakusuma, 2016). Hal ini dikarenakan manajer dianggap memiliki lebih banyak informasi terkait dengan kondisi organisasi sehingga informasi yang dimiliki prinsipal tidak cukup untuk mengetahui apakah keputusan yang diambil oleh manajer telah sesuai dengan informasi yang nyatanya atau telah terjadi kelalaian tugas oleh manajer. Kondisi ketidakseimbangan jumlah informasi antar keduanya atau dikenal asimetri informasi inilah yang dapat menimbulkan sebuah kesempatan bagi seorang manajer untuk dapat melakukan eskalasi komitmen.

Teori yang kedua adalah teori prospek sebagai alternatif penjelas (Kahneman dan Tversky, 1979). Teori prospek berkaitan dengan *framing* dan *sunk cost*. Dimana, teori prospek dapat menjelaskan proses pembingkaihan (*framing*) dapat mengakibatkan eskalasi komitmen, sebab cara individu menstruktur suatu keputusan erat kaitannya pembingkaihan. *Framing* atas informasi dapat mempengaruhi dan menimbulkan bias dalam pengambilan keputusan sehingga keputusan yang diambil menjadi tidak optimal. Grasiawaty (2009) mengungkapkan bahwa *framing* berkaitan dengan titik referensi dimana, titik tersebut menjadi patokan dalam mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan yang akan dievaluasi oleh pembuat keputusan. Pembingkaihan juga merupakan cara untuk mengelola makna dimana untuk mempengaruhi penglihatan dan pemahaman terhadap suatu kejadian dengan lebih menekankan satu aspek atau lebih dan mengabaikan aspek lain. Hal tersebut yang pada akhirnya membuat bias dalam pengambilan keputusan.

*Framing* atau pembingkaihan dapat dibedakan menjadi dua bentuk yang dikenal dengan pembingkaihan positif (*positive framing*) dan pembingkaihan negatif (*negative framing*). Ketika informasi tersaji dalam pembingkaihan yang positif atau yakin bahwa kondisi pasti untung, manajer akan cenderung *risk averse* atau tidak mau mengambil risiko sehingga manajer akan lebih memilih untuk tidak melanjutkan proyek. Sebaliknya, ketika informasi tersaji dalam pembingkaihan yang negatif atau yakin bahwa kondisi pasti rugi, manajer akan cenderung *risk seeking* atau lebih berani mengambil risiko karena manajer menganggap disaat ini sudah pasti mendapat kerugian tetapi kerugian dimasa mendatang masih kurang pasti sehingga manajer akan tetap melanjutkan proyek (Bateman dan Zeithaml, 1989; dalam Koroy, 2008). Keuntungan dan kerugian erat kaitannya dengan akuntansi dimana, manajer pasti akan memperhitungkan setiap keuntungan dan kerugian yang didapat saat ini dan dimasa mendatang secara mendetail hingga ia mendapat keyakinan untuk menghentikan ataupun melanjutkan sebuah proyek yang sedang berjalan.

Jika dilihat dari berbagai penyebab yang dapat menimbulkan eskalasi komitmen, prinsipal yang merupakan pemilik merasa kesulitan untuk dapat

mengontrol setiap keputusan agen atau manajer. Dalam upaya untuk mengendalikan dan mencegah terjadinya eskalasi komitmen oleh manajer saat akan menangani suatu proyek, variabel *job rotation* merupakan bentuk pengendalian internal. Robbins (2006) berpendapat bahwa rotasi kerja merupakan perpindahan pekerja secara berkala dari satu pekerjaan ke pekerjaan lainnya. Campion, Michael, Cheraskin, Lisa, Stevens, Michael (1994) juga menjelaskan bahwa rotasi kerja yaitu perpindahan kerja yang dilakukan dengan transfer karyawan baik ke departemen yang berbeda fungsi ataupun pada departemen yang sama tanpa penyesuaian promosi atau gaji. Dalam hal ini berarti kebijakan rotasi pekerjaan dapat dilakukan pada semua level jabatan dalam kurun waktu tertentu yang telah ditentukan organisasi dan rotasi kerja dinilai efektif untuk meminimalkan kebosanan, memperluas wawasan, dan menambah kepuasan karyawan melalui variasi kerja tersebut.

Eguchi (2005) menemukan bahwa *job rotation* dapat mencegah aktivitas yang mementingkan kepentingan individu. Sebab, terdapat dua pihak yang terlibat dalam *job rotation* antara lain pekerja lama dan baru dalam hal ini manajer lama bersama dengan calon penggantinya. Dengan demikian, diperlukan kerjasama antar kedua pihak yang mengakibatkan adanya kendali untuk kepemilikan informasi privat. Perpindahan tugas berfungsi sebagai kerjasama antara seorang manajer lama dengan manajer baru yang akan menggantikannya untuk memberikan laporan yang komprehensif sehingga hal tersebut dapat dijadikan kendali bagi prinsipal untuk informasi privat (Eguchi, 2005). Dengan demikian, *job rotation* mampu meminimalisasi kekuatan atau kekuasaan manajer yang berlebih dalam konteks pengambilan keputusan sehingga terhindar dari eskalasi komitmen.

Penelitian ini akan meneliti dua faktor yang dapat mempengaruhi eskalasi komitmen yaitu *job rotation* dan *adverse selection*. Sebagai dasar acuan, penelitian ini diambil dari dua penelitian terdahulu. Dari kedua acuan penelitian tersebut terdapat satu variabel yang sama yaitu *adverse selection* yang juga menjadi salah satu variabel yang dipilih penulis dan dari hasil penelitian keduanya memiliki kesimpulan yang sama juga yaitu bahwa *adverse selection* berpengaruh

terhadap eskalasi komitmen. Selanjutnya, variable *job rotation* diambil penulis dari acuan penelitian milik Soma dan Restuti (2017) yang menyatakan bahwa tidak diterapkannya kebijakan *job rotation* tidak mempengaruhi tindakan manajer untuk melakukan eskalasi komitmen.

## 1.2 Perumusan Masalah

Berdasarkan pemaparan latar belakang yang telah disampaikan di atas, permasalahan dapat diidentifikasi sebagai berikut:

1. Apakah *framing* berpengaruh atas keputusan manajer dalam melakukan eskalasi komitmen?
2. Apakah *job rotation* berpengaruh atas keputusan manajer dalam melakukan eskalasi komitmen?

## 1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah di atas, tujuan dalam penelitian ini antara lain untuk:

1. Menguji dan menganalisis hubungan *framing* dengan eskalasi komitmen.
2. Menguji dan menganalisis hubungan *job rotation* dengan eskalasi komitmen.

## 1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan perumusan masalah dan tujuan penelitian di atas, manfaat dari hasil penelitian ini antara lain:

1. Manfaat akademik

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan penjelasan mengenai pengaruh *framing* dan *job rotation* terhadap eskalasi komitmen dan juga diharapkan dapat bermanfaat sebagai bahan acuan untuk penelitian yang selanjutnya.

2. Manfaat praktik

Penelitian ini diharapkan mampu mengurangi komitmen berlebih oleh manajer dalam pengambilan keputusan bagi proyek yang tidak

menguntungkan. Dengan demikian diharapkan penelitian dapat menjadi acuan dan pengetahuan bagi para manajer dalam pengambilan keputusan di masa depan.

### **1.5 Sistematika Penulisan Skripsi**

Sistematika penulisan yang akan dibuat untuk memudahkan pemahaman akan penelitian ini adalah sebagai berikut:

#### **BAB 1: PENDAHULUAN**

Bab pertama akan menjelaskan latar belakang masalah, perumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian, serta sistematika penulisan skripsi.

#### **BAB 2: TINJAUAN PUSTAKA**

Bab kedua akan menjelaskan tentang landasan teori yang berisi tentang *grand theory* dan teori-teori lainnya yang sesuai dengan variable yang diteliti, penelitian terdahulu, pengembangan hipotesis, serta rerangka berpikir.

#### **BAB 3: METODE PENELITIAN**

Bab ketiga akan menjelaskan tentang pemilihan sampel dan pengumpulan data, desain eksperimen, instrumen penelitian, tugas dan prosedur eksperimen, serta analisis data.

#### **BAB 4: ANALISIS DAN PEMBAHASAN**

Bab keempat akan menjelaskan tentang gambaran subjek penelitian, deskripsi data, hasil analisis data, serta pembahasan dari hasil analisis data.

#### **BAB 5: SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

Bab kelima akan menjelaskan tentang simpulan dari penelitian ini, keterbatasan yang dihadapi oleh peneliti, dan saran yang dapat bermanfaat bagi penelitian kedepan.