

# **BAB 1**

## **PENDAHULUAN**

### **1.1. Latar belakang**

Dalam sistem manajerial faktor utama dalam keberhasilan perusahaan adalah pengambilan keputusan yang tepat (*decision making*). Pengambilan keputusan menjadi bagian integral dari keberhasilan atau kegagalan seorang manajer (Buhler dalam Sahmuddin 2003). Pengambilan keputusan berarti melakukan penilaian dan menetapkan pilihan setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif mengingat bahwa fungsi pengambilan keputusan berorientasi ke masa depan (Dewanti, 2010).

Stoner (1995:31) seorang pengambil keputusan haruslah memperhatikan hal-hal seperti logika, realita, rasional dan pragmatis. Bazerman dalam Koroy (2008) menyebutkan bahwa manajer seringkali mempunyai kesulitan dalam memisahkan keputusan yang diambil sebelumnya dengan keputusan yang berhubungan ke masa depan. Perilaku para pengambil keputusan ini sering disebut sebagai eskalasi komitmen. Eskalasi komitmen merujuk pada tendensi oleh pengambil keputusan untuk bertahan atau mengeskalasi komitmennya pada serangkaian tindakan yang gagal (Brockner, 1992 dalam Koroy, 2008)

Ruchala (1999) menyebutkan fenomena eskalasi sebagai keputusan untuk tetap melanjutkan proyek meskipun prospek ekonominya mengindikasikan bahwa proyek tersebut harus dihentikan. Staw (1997) juga 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.

Ross dan Staw (1986) menyebutkan bahwa penyebab timbulnya fenomena eskalasi diantaranya dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti psikologis, sosial, faktor organisasi dan proyek. Faktor-faktor efek pembingkai sebagai pengaruh umpan balik negatif serta positif merupakan penyebab timbulnya eskalasi dalam menentukan keputusan investasi. *Framing* atau pembingkai informasi berkaitan dengan bagaimana individu merasakan atau menstruktur suatu keputusan (Main dan Lambert dalam Sahmuddin, 2003), Main dan Lambert juga menyebutkan bahwa *framing* berkaitan dengan bagaimana individu merasakan atau menstruktur suatu keputusan. Yusnaini (2005) menyebutkan bahwa *framing* merupakan salah satu alasan penyebab terjadinya bias dalam pengambilan keputusan. Teori yang digunakan dalam menguji bias akibat *framing* ini adalah teori prospek yang mengemukakan bahwa *frame* yang diadopsi seseorang dapat mempengaruhi keputusannya. Bateman dan Zeithaml dalam Koroy (2008) menyatakan bahwa ketika informasi disajikan dalam bingkai keputusan negatif, pengambil keputusan cenderung untuk mencari resiko dengan melanjutkan proyek.

Dwita (2007) menyebutkan bahwa eskalasi komitmen dapat menyebabkan kerugian yang lebih besar bagi perusahaan dibandingkan dengan keputusan menghentikan proyek segera setelah menunjukkan prospek yang buruk. Eskalasi dapat menyebabkan kebangkrutan bagi organisasi atau perusahaan. Agensi teori menawarkan penjelasan mengenai fenomena eskalasi. Penelitian

Harrison dan Harrell (1993) mengembangkan pandangan lebih luas mengenai pengambilan keputusan berdasarkan kerangka teori keagenan. Pandangan ini menunjukkan bahwa manajer dalam pengambilan keputusan termotivasi oleh kepentingannya sendiri.

*Monitoring control* digunakan sebagai strategi penting bagi perusahaan karena mereka dapat digunakan untuk mengurangi over komitmen terhadap kepentingan pribadi seorang manajer dalam mengelola sumber daya untuk gagal atau proyek yang tidak menguntungkan, disisi lain penggunaan monitoring control juga dapat mengurangi eskalasi dengan merancang sistem kontrol pemantauan efektif (Staw 1997). Hasil empiris dari pengaruh *monitoring control* terdapat pada penelitian yang dilakukan Chong dan Surwayati (2007) dimana manajer proyek akan menunjukkan kecenderungan yang lebih besar untuk menghentikan proyek yang tidak menguntungkan ketika kontrol pemantauan hadir daripada ketika kontrol pemantauan tidak ada.

*Job rotation* didefinisikan sebagai perpindahan tugas secara lateral bagi para karyawan dalam suatu organisasi dengan berbagai variasi interval waktu, seperti lima tahun atau lebih yang berlaku untuk semua jenis karyawan sepanjang karir mereka, dimana tidak termasuk promosi (Champion dalam Chong dan Surwayati, 2007). Kebijakan *job rotation* dapat terjadi pada semua level jabatan dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Eguchi (2005) menemukan bahwa *job rotation* pada perusahaan dapat mencegah para karyawan dari performa aktivitas yang mementingkan kepentingan pribadi. Kebijakan *job rotation* memerlukan kerjasama antara *ongoing employee* dengan *incoming new employee* terutama

pada masa transisi. Seorang manajer yang tengah menangani sebuah proyek perlu bekerja sama dengan calon. Hal tersebut tentu saja dapat menjadi kendala dan dengan demikian kebijakan *job rotation* dapat mengurangi perilaku eskalasi yang dapat membahayakan perusahaan.

Hasil empiris dari pengaruh *job rotation* terdapat pada penelitian yang dilakukan Chong dan Surwayati (2007) dimana Manajer proyek akan menunjukkan kecenderungan yang lebih besar untuk menghentikan proyek yang tidak menguntungkan ketika terdapat kebijakan *job rotation* daripada tidak terdapat kebijakan *job rotation*. Dewanti, 2010, *job rotation* berpengaruh signifikan terhadap keputusan manajer untuk tidak melakukan eskalasi pada proyek yang mengindikasikan kegagalan.

## **1.2. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Apakah terdapat pengaruh informasi *negative framing* terhadap pengambilan keputusan eskalasi?
2. Apakah terdapat pengaruh informasi *negative framing* pada kondisi *monitoring control* terhadap pengambilan keputusan eskalasi?
3. Apakah terdapat pengaruh informasi *job rotation* terhadap pengambilan keputusan eskalasi?
4. Apakah terdapat pengaruh informasi *job rotation* pada kondisi *monitoring control* terhadap pengambilan keputusan eskalasi?

### **1.3. Tujuan Penelitian**

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Penelitian ini bertujuan untuk menguji perilaku para pengambil keputusan dalam mengambil keputusan atas proyek investasinya bila dihadapkan dengan informasi *negative framing*, kebijakan *job rotation*, dan kondisi *monitoring control*.

### **1.4. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang dikemukakan, hasil dari penelitian yang dilakukan ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Dalam bidang akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan tambahan literatur serta bukti empiris mengenai pengaruh *framing*, *job rotation*, dan *monitoring control* terhadap pengambilan keputusan.

2. Bagi pengambil keputusan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan sebagai acuan dalam meminimalisir kerugian akibat ketidakakuratan dalam keputusan investasi proyek serta untuk mengurangi *over* komitmen manajer terhadap sumberdaya bagi proyek yang tidak lagi menguntungkan.

### 3. Bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang akuntansi keperilakuan serta memberikan bukti empiris dan informasi mengenai pengambilan keputusan manajemen. Selain itu, penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

#### **1.5. Kontribusi Penelitian**

Penelitian ini merupakan pengembangan dari penelitian yang dilakukan oleh Dewanti (2010) yang berjudul *Pengaruh Negative Framing dan Job Rotation Pada kondisi Adverse Selection terhadap Pengambilan Keputusan Eskalasi Komitmen*. Serta penelitian yang dilakukan oleh Chong dan Surwayati (2007) yang berjudul *De-escalation strategies: The impacts of job rotation and monitoring control on managers' project evaluation decisions*.

Perbedaan pada penelitian sekarang dengan penelitian terdahulu yaitu variabel dependen dan variabel independen yaitu dengan menggabungkan antara kedua penelitian tersebut variabel dependen adalah negatif framing job rotation dan monitoring control, serta variabel independen yakni perilaku eskalasi komitmen manajer dalam mengambil keputusan.