

## **BAB II** **TINJAUAN PUSTAKA**

### **2.1 Penelitian Selanjutnya**

Dewanti (2010), menguji pengaruh *negative framing* dan *job rotation* terhadap keputusan eskalasi komitmen baik pada kondisi *adverse selection* maupun tidak terdapat kondisi *adverse selection*.

Dari pengujian yang telah dilakukan, didapat hasil bahwa :

1. *Framing* negatif berpengaruh signifikan terhadap keputusan eskalasi komitmen oleh manajer. Pengambil keputusan cenderung akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan.
2. Hasil interaksi antara *framing* negatif dengan *adverse selection* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Pengambil keputusan cenderung akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan.
3. *Job Rotation* berpengaruh signifikan terhadap keputusan manajer untuk tidak melakukan eskalasi pada proyek yang mengindikasikan kegagalan.
4. Hasil interaksi antara *job rotation* dan *adverse selection* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap keputusan manajer untuk tidak melakukan eskalasi pada proyek yang mengindikasikan kegagalan.

Penelitian yang dilakukan oleh Tri Ramaraya Koroy (2008) yang berjudul *Pengujian Efek Pembingkai sebagai Determinan Dalam Keputusan Investasi: Dampak Dari Pengalaman Kerja*. Pembingkai atau *framing* dikondisi dengan mengungkapkan adanya biaya yang sudah terjadi (*sunk cost*)

sebagai kerugian (*loss*), dan mendeskripsikan pilihan eskalasi sebagai kesempatan untuk menghindari kerugian yang sudah terjadi. Instrumen yang dipakai dalam penelitian tersebut adalah menggunakan adaptasi kasus dari penelitian yang dilakukan oleh (Rudledge, 1995). Penelitian tersebut tidak mengambil jenis instrumen dari Harrell dan Harrison (1994) untuk dapat menyesuaikan dengan kasus yang biasa dihadapi manajer di dunia nyata. Instrumen kasus oleh Harrell dan Harrison menggunakan ungkapan secara eksplisit atas proyeksi ekonomis masa depan, yang tidak bersifat ambigu yang kemungkinan dapat mengurangi kecenderungan eskalasi. Hasil dari penelitian Tri Ramaraya Koroy (2008) menunjukkan bahwa pembingkaihan mempengaruhi subjek yang tidak berpengalaman dalam keputusan eskalasi.

Penelitian oleh Chong dan Surwayati (2007) yang berjudul *De-escalation strategies: The impacts of job rotation and monitoring control on managers' project evaluation decisions*. Penelitian ini dibangun berdasarkan perkiraan bahwa kebijakan *job rotation* dan *monitoring control* mampu mengurangi kecenderungan eskalasi komitmen pada keputusan evaluasi proyek oleh manajer. Hasil dari penelitian Chong dan Surwayati (2007) tersebut menunjukkan bahwa manajer proyek cenderung tidak melakukan eskalasi pada proyek yang mengindikasikan kegagalan ketika ada kebijakan *job rotation*. Ketika manajer memiliki informasi privat, kebijakan *job rotation* secara signifikan mengurangi dampak informasi privat pada perilaku eskalasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sahmuddin (2003) yang berjudul *Framing, Tanggung Jawab dan Pengalaman dalam Pembuatan Keputusan*

*Pemberian Kredit.* Penelitian tersebut dilakukan untuk menguji pengaruh pengalaman mempunyai hubungan jika informasi di *framing* terhadap keputusan pemberian kredit, dan pengaruh pengalaman mempunyai hubungan dengan tanggungjawab terhadap keputusan pemberian kredit. Hasil dari penelitian Sahmuddin (2003) menunjukkan bahwa terdapat perbedaan keputusan individu yang berpengalaman dan tidak berpengalaman jika informasi disajikan dalam *framing* negatif.

## **2.2 Landasan Teori**

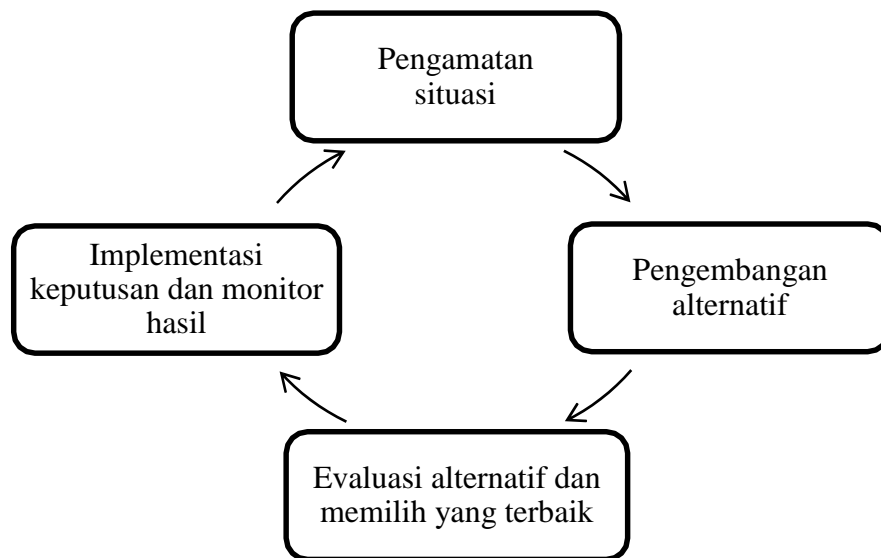
### **2.2.1 Keputusan Investasi**

Pengambilan keputusan merupakan proses berfikir, mengatur, dan memilih diantara berbagai alternatif tindakan yang mempengaruhi masa depan. Menurut Kahneman dan Tversky (1979) keputusan didefinisikan sebagai tindakan atau opsi diantara yang harus dipilih, konsekuensi dari tindakan dan probabilitas kondisional atau kontinjensi yang berhubungan dengan hasil dari tindakan. Stoner, *et al.* (1995) menyebutkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses mengidentifikasi dan memilih serangkaian tindakan untuk menghadapi masalah tertentu atau mengambil keuntungan dari suatu kesempatan. Dalam membuat keputusan banyak diantaranya yang menyangkut peristiwa pada masa depan yang sulit diramalkan.

Stoner *et al.* (1995) menyebutkan empat tahap proses mendasar dari keputusan rasional, yaitu pengamatan situasi, pengembangan alternatif, evaluasi alternatif dan memilih yang terbaik dan yang terakhir adalah implementasi

keputusan dan memonitor hasilnya. Pada tahap pengamatan situasi terdapat tiga aspek yang perlu diperhatikan. Pertama yaitu mendefinisikan masalah yang muncul terutama jika menghambat tujuan organisasi. Aspek yang kedua adalah mendiagnosis penyebab. Pengambil keputusan atau manajer dapat menggunakan informasi yang ada untuk memperoleh gambaran penyebab suatu masalah yang terjadi. Aspek yang terakhir adalah menentukan tujuan keputusan yang akan dibuat. Aspek ini terkait dengan apa yang harus tercakup dalam penyelesaian efektif yang diharapkan manajer. Sebagian besar masalah terdiri dari beberapa elemen dan seorang manajer kebanyakan tidak mempunyai sebuah penyelesaian yang dapat dipakai untuk berbagai macam masalah sekaligus.

**Gambar 2.1**  
**Proses Pembuatan Keputusan Rasional**



Sumber : Stoner, et al., 1995, Akuntansi Manajemen, 6 ed. Jakarta:

Prenhallindo

Proses berikutnya dalam tahapan pembuatan keputusan rasional menurut Stoner *et al.* (1995) adalah pengembangan alternatif. Manajer seringkali sulit

menemukan penyelesaian terbaik untuk masalah yang sedang dihadapi. Untuk menghindari hal tersebut maka tidak ada keputusan yang dibuat sebelum beberapa alternatif penyelesaian berhasil dikembangkan. Setelah alternatif berhasil dikembangkan maka manajer harus mengevaluasi masing-masing alternatif penyelesaian masalah dengan mempertimbangkan segi kelayakan, kepuasan serta konsekuensi yang dihasilkan. Evaluasi dari masing-masing alternatif penyelesaian masalah tersebut dapat membawa manajer suatu pilihan alternatif terbaik sehingga manajer dapat segera mengimplementasikan keputusan serta memonitor hasil keputusannya.

Siegel dan Marconi dalam Dewanti 2010, menjabarkan proses pengambilan keputusan ke dalam serangkaian tahapan. Yang pertama yaitu pengenalan dan pendefinisian masalah atau peluang. Tahap ini merupakan reaksi dari suatu masalah yang terjadi, yakni dilihat sebagai sebuah ancaman atau sebuah peluang. Untuk mengenali dan mendefinisikan masalah dan peluang, pembuat keputusan memerlukan informasi lingkungan, keuangan dan operasional. Informasi tentang kondisi lingkungan luar seperti misalnya produk baru yang muncul, peluang pasar atau ancaman *status quo*. Informasi keuangan atau operasional dapat menjadi sinyal bagi manajemen atas masalah yang membutuhkan perhatian segera. Pendidikan, pengalaman, karakter personal dan faktor-faktor perilaku lainnya yang dimiliki oleh pembuat keputusan menentukan pengaruh sebuah masalah akan dianggap kritis atau dilihat sebagai peluang yang menjanjikan. Beberapa manajer menikmati *status quo* dan hanya akan bertindak untuk masalah-masalah pokok yang tidak terantisipasi. Sementara manajer yang

lainnya sudah merasa terganggu dengan berbagai penyimpangan kecil yang terjadi dan tidak tenang sebelum solusi yang memuaskan ditemukan untuk kemudian diterapkan. Tahap berikutnya menurut Siegel dan Marconi (1989) adalah mencari alternatif tindakan dan mengkuantifikasi konsekuensi-konsekuensinya. Pada tahapan ini, alternatif tindakan harus sebanyak mungkin diidentifikasi dan dievaluasi. Tahapan ini sering diawali dengan mencari masalah serupa yang pernah terjadi di masa lalu dan tindakan apa yang telah diambil pada waktu itu. Jika tindakan yang telah diambil tersebut ternyata mampu bekerja dengan baik, maka kemungkinan akan diterapkan kembali. Jika tidak, pencarian alternatif yang lain akan dilakukan. Kemudian setelah mencari alternatif tindakan dan mengkuantifikasi konsekuensi-konsekuensinya, manajer dapat memilih alternatif yang optimal atau memuaskan untuk dapat segera diimplementasikan. Kesuksesan atau kegagalan dari pilihan terakhir tergantung pada efisiensi implementasinya. Implementasi hanya akan sukses jika individu yang memiliki pengendalian atas sumber daya organisasi yang diperlukan untuk implementasi keputusan adalah benar-benar berkomitmen.

### **2.2.2 Framing**

Metode *framing* (pembingkai) adalah suatu metode untuk melihat cara bercerita (*story telling*) media atas peristiwa. Analisis *framing* adalah analisis yang dipakai untuk melihat bagaimana media mengonstruksikan realitas. Menurut Suartana (2005) *framing* adalah sebuah fenomena yang mengindikasikan pengambil keputusan akan memberi respon dengan cara berbeda pada masalah yang sama

jika disajikan dalam format berbeda. *Framing* atas informasi dapat mempengaruhi seseorang dalam mengambil keputusan. Arnold (1997) menjelaskan dalam literatur psikologi sering disebutkan bahwa cara suatu informasi disajikan kepada pembuat keputusan dapat mempengaruhi proses pembuatan keputusan itu sendiri. Dalam *prospect theory*, (Kahneman dan Tversky,1979) menyebutkan bahwa penyajian (*framing*) dari berbagai alternatif dapat mempengaruhi risiko *outcome* dari keputusan yang dibuat. Dari perspektif *managerial accounting*, manajer mempertimbangkan informasi akuntansi dan membuat keputusan yang berpengaruh terhadap masa depan perusahaan. Interpretasi awal dari informasi dapat menentukan informasi tambahan yang akan dipertimbangkan ketika membuat keputusan yang berkenaan dengan masa depan. Dari perspektif *auditing*, keyakinan awal dapat menentukan jumlah dan jenis informasi yang perlu dikumpulkan untuk memenuhi kecukupan bukti dalam membentuk opini yang berkenaan dengan kewajaran dari penyajian laporan keuangan.

Main dan Lambert (dalam Sahmuddin, 2003) menyebutkan bahwa *framing* berkaitan dengan bagaimana individu merasakan atau menstruktur suatu keputusan. Lebih lanjut Yusnaini (2005) menyebutkan bahwa *framing* merupakan salah satu alasan penyebab terjadinya bias dalam pengambilan keputusan. Teori yang digunakan dalam menguji bias sakibat *framing* ini adalah teori prospek yang mengemukakan bahwa *frame* yang diadopsi seseorang dapat mempengaruhi keputusannya. Dalam hal ini ada dua bentuk pembingkaiian yakni secara positif dan negatif. Pembingkaiian keputusan secara positif dan pembingkaiian keputusan secara negatif, pembingkaiian positif yakni (kondisi laba yang pasti) maka

keputusan yang diambil akan cenderung *risk adverse*. Sedangkan ketika pembingkaiian disajikan secara negatif maka keputusan ketika pembingkaiian disajikan secara negatif maka keputusan yang diambil akan cenderung *risk seeking*.

### **2.2.3 Eskalasi Komitmen**

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia disebutkan bahwa eskalasi adalah penambahan jumlah, penambahan volume dan kenaikan. Sementara itu *Oxford Learner's Pocket Dictionary* (2003, h.145) eskalasi diterjemahkan sebagai "*become or make something bigger or more serious*". Dengan demikian eskalasi komitmen dapat dikatakan sebagai upaya meningkatkan keseriusan atau kelayakan terhadap komitmen yang telah dibuat. Menurut Tapifrios dalam Dewanti (2010) eskalasi komitmen adalah peningkatan terhadap keputusan sebelumnya walaupun ada bukti bahwa keputusan itu mungkin keliru. Dalam eskalasi komitmen, manajer seringkali menaruh komitmen yang terlalu besar pada keputusan yang telah dibuat. Keputusan yang telah dibuat akan sangat sulit untuk ditarik kembali.

Terdapat dua teori yang dijadikan dasar perilaku eskalasi. Pertama teori prospek menjelaskan bahwa seorang pembuat keputusan akan melihat umpan balik negatif dan positif yang mungkin diterima pada keputusan berikutnya (Kahneman dan Tversky,1979) Oleh karena itu, perilaku *risk seeking* dalam bentuk eskalasi komitmen terhadap serangkaian tindakan yang gagal mungkin saja terjadi (Whyte dalam Kadous, 2002). Kedua teori keagenan menjelaskan bahwa antara kepentingan pemilik dan manajer seringkali bertentangan.



Menurut Harrel dan Harrison (1994) tingkat perolehan informasi antara manajer dan pemilik menentukan pengaruh manajer memiliki kesempatan untuk membuat keputusan dengan mengorbankan kepentingan pemilik. Manajer mempercayai bahwa menghentikan sebuah proyek akan memberi dampak negatif pada reputasi mereka dan sangat berpotensi membahayakan karir mereka. Dengan demikian, manajer akan cenderung melakukan eskalasi.

#### **2.2.4. Job Rotation**

Champion dalam Chong dan Surwayati (2007) mendefinisikan kebijakan *job rotation* 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. Berbagai perspektif teori menjelaskan mengapa perusahaan perlu mengadopsi kebijakan *job rotation*. *Employee learning and motivation theory* mengemukakan bahwa penggunaan *job rotation* membawa banyak keuntungan bagi perusahaan. Mengadopsi *job rotation* meningkatkan pengalaman karyawan yang kemudian membawa kepada akumulasi sumber daya manusia, dan mengurangi kebosanan karyawan dan membuat pekerjaan tertentu menjadi lebih menarik bagi karyawan.

*Job rotation* dapat digunakan sebagai mekanisme pengendalian efektif. Sebagai contoh, Eguchi (2005) menemukan bahwa transfer karyawan diantara berbagai pekerjaan dalam perusahaan dapat mencegah karyawan dari performa yang melibatkan aktivitas untuk kepentingan pribadi. Dalam literatur auditing,

rotasi auditor mampu meningkatkan independensi auditor dan meningkatkan objektivitas auditor dalam membuat penilaian audit.

Petty dalam Chong dan Surwayati (2007) berpendapat bahwa dengan rotasi auditor, pekerjaan auditor akan lebih objektif dan independen. Tan dalam Chong dan Surwayati (2007) menemukan bahwa rotasi auditor dapat mengurangi dampak konsistensi dari penilaian audit sebelumnya dan memperbaiki kualitas proses keputusan audit. Rotasi staf dapat digunakan untuk mencegah manajer melanjutkan komitmen mereka terhadap keputusan sebelumnya dimana secara ekonomi tindakan tersebut tidak rasional, namun rotasi staf audit dapat membuat proses pengambilan keputusan audit lebih akurat.

#### **2.2.5. Monitoring Control**

*Monitoring* adalah proses pengumpulan dan analisis informasi (berdasarkan indikator yg ditetapkan) secara sistematis dan kontinu tentang kegiatan program/proyek sehingga dapat dilakukan tindakan koreksi untuk penyempurnaan program/proyek itu selanjutnya (Hasibuan 2007).

Tujuan Monitoring menurut (Hasibuan, 2007)

1. mengkaji pengaruh kegiatan-kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana .
2. mengidentifikasi masalah yang timbul agar langsung dapat diatasi.
3. melakukan penilaian pengaruh pola kerja dan manajemen yang digunakan sudah tepat untuk mencapai tujuan proyek.

4. mengetahui kaitan antara kegiatan dengan tujuan untuk memperoleh ukuran kemajuan.
5. menyesuaikan kegiatan dengan lingkungan yang berubah, tanpa menyimpang dari tujuan.

Tipe dan Jenis *Monitoring* menurut (Hasibuan, 2007)

1. Aspek masukan (input) proyek antara lain mencakup : tenaga manusia, dana, bahan, peralatan, jam kerja, data, kebijakan, manajemen dsb. yang dibutuhkan untuk melaksanakan kegiatan proyek.
2. Aspek proses / aktivitas yaitu aspek dari proyek yang mencerminkan suatu proses kegiatan, seperti penelitian, pelatihan, proses produksi, pemberian bantuan dsb.
3. Aspek keluaran (output), yaitu aspek proyek yang mencakup hasil dari proses yang terutama berkaitan dengan kuantitas (jumlah)

*Monitoring control* didefinisikan sebagai penggunaan informasi oleh pimpinan *top management* untuk memantau dan mengontrol perilaku dari manajer dan pihak-pihak yang ada di bawahnya (Eisenhardt dalam Chong dan Surwayati, 2007).

Eisenhardt dalam Chong dan Surwayati (2007) telah menyelidiki bagaimana kehadiran *monitoring control* mempengaruhi desain organisasi seperti kontrak manajemen kompensasi. *Monitoring control* digunakan sebagai upaya untuk meningkatkan efisiensi terhadap perilaku para pengambil keputusan melalui kompensasi kontrak yang mereka gunakan. Sebagai contoh, ditemukan bahwa

semakin kecil kemungkinan informasi tentang perilaku agen yang dimiliki oleh pimpinan, maka lebih mungkin perlu untuk mengimplementasikan hasil kontrol sesuai strategi yang direncanakan,

Kren dan Kerr dalam Chong, (2007) menemukan bahwa penggunaan informasi perilaku dalam evaluasi kinerja dan pemantauan oleh pimpinan manajemen dapat mengurangi kebutuhan untuk mengandalkan pihak lain dalam mengevaluasi kinerja para bawahan. Kren dan Kerr menunjukkan bahwa semakin besar penggunaan pemantauan perilaku, semakin besar pula efisiensi dan pencapaian tujuan sesuai dengan strategi perusahaan.

#### **2.2.6. Teori Prospek**

Dalam pembuatan keputusan, para pengambil keputusan akan melihat dampak dan prospek kedepan dari keputusan tersebut. Analisis pembuatan keputusan di bidang ekonomi sekarang ini didominasi oleh *expected utility theory*. Dominasi teori ini nampak jelas dalam pembahasan tentang pembuatan keputusan pada kondisi ketidakpastian yang terdapat dalam berbagai literatur akuntansi manajemen, manajemen keuangan, dan ekonomi manajerial (Gudono dan Hartadi,1998). Teori ini mengasumsikan bahwa individu bisa membuat keputusan secara efisien dan memiliki informasi yang lengkap untuk mengoptimalkan utilitasnya. Dengan kata lain, individu akan bertindak rasional tanpa terpengaruh oleh urutan informasi yang diterimanya maupun *framing* situasi yang dihadapinya. Namun demikian, dalam praktek seringkali ditemui penyimpangan dari asas rasionalitas. Sebagai contoh, hasil penelitian Arkes dan Blumer (dalam

Sahmuddin, 2003) menunjukkan bahwa manajer seringkali meneruskan proyek yang mengalami kerugian terus menerus meskipun secara ekonomis proyek itu seharusnya dihentikan.

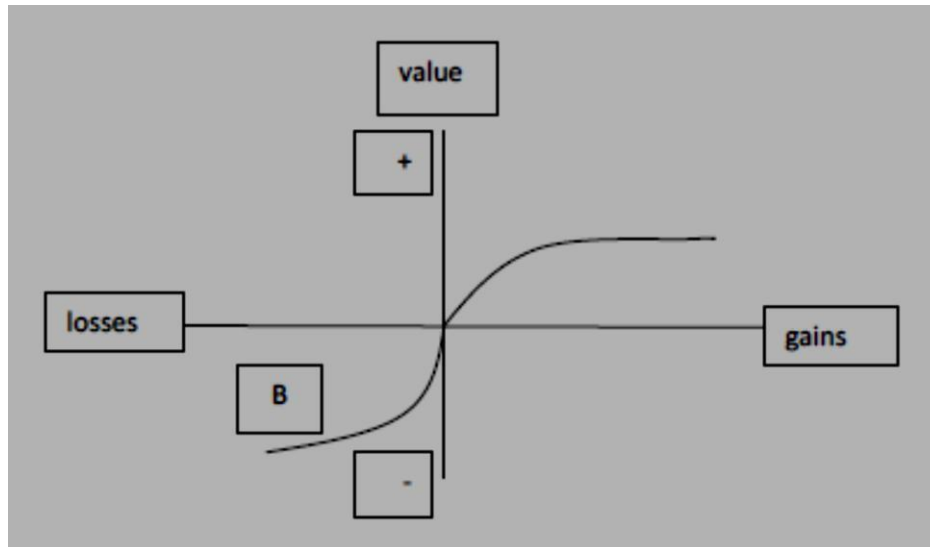
Penelitian dibidang auditing juga menunjukkan bahwa urutan jenis bukti yang diterima ternyata juga mempengaruhi keputusan seorang auditor (Ashton and Ashton dalam Sahmuddin, 2003). Salah satu riset mengenai penyimpangan dari asas rasionalitas yang sangat berpengaruh dalam literatur ekonomi adalah riset (Kahneman dan Tversky tentang teori prospek 1979).

Kahneman dan Tversky (1979) menemukan bahwa banyak terjadi penyimpangan dari prinsip-prinsip pembuatan keputusan yang digunakan oleh *expected utility theory*. Mereka menyimpulkan bahwa *expected utility theory* tidak valid jika digunakan sebagai suatu model yang deskriptif. Selanjutnya mereka mengembangkan suatu model alternatif dari pembuatan keputusan berisiko secara individual yang disebut *prospect theory*. Dalam teori prospek, hasil keputusan (*outcome*) digambarkan sebagai deviasi positif atau negatif (keuntungan atau kerugian) dari suatu titik referen yang bersifat netral yang ditetapkan nilainya sebesar nol. Menurut teori ini individu membobot secara berlebihan hasil yang akan dicapai dengan kepastian apabila dibandingkan hasil yang masih berupa kemungkinan. Kecenderungan ini disebut *certainty effect*, yang memberikan sifat *risk aversion* dalam pilihan pasti akan untung, dan *risk taking* pada pilihan pasti akan mendapat rugi. Individu secara umum membuang komponen sama yang dimiliki semua prospek yang menjadi objek pilihan. Kecenderungan ini disebut *isolation effect*, yang akan mengarahkan pada pilihan yang tidak konsisten jika

pilihan yang sama disajikan dalam bentuk yang berbeda (framing secara positif maupun negatif). (Kahneman dan Tversky,1979), mengembangkan *prospect theory* yang menyatakan bahwa perubahan dalam kesejahteraan, dibandingkan keadaan akhir, memberikan peningkatan perubahan dalam nilai. Evaluasi perubahan nilai merupakan fungsi dari dua argument; yaitu, titik acuan dari mana evaluasi dibuat dan jumlah perubahan titik acuan. Selanjutnya (Kahneman dan Tversky,1979) berpendapat bahwa fungsi nilai (*value function*) hasil penilaian subjektif pembuat keputusan berbentuk S (lihat gambar2.1), dimana kurva tersebut cekung pada saat di atas titik referen dan cembung pada saat dibawah titik referen. Dengan kurva yang berbentuk S, individu akan merasakan seolah-olah nilai kekalahan sejumlah uang tertentu dalam suatu taruhan lebih besar dari pada nilai kemenangan sejumlah uang yang sama. Itulah sebabnya dalam situasi rugi (misal di titik B di gambar 2.3), individu cenderung lebih nekat dalam menanggung risiko, karena kegagalan lebih lanjut akan menghasilkan nilai subjektif lebih rendah dibandingkan keberhasilan.

**Gambar 2.2**

**Fungsi Nilai Teori Prospek**



Sumber : Gudono dan Bambang Hartadi, 1998, Pengaruh Teori Prospek Tepat untuk Kasus Indonesia? : Sebuah Replikasi Penelitian Tversky dan Kahneman, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol.1, No. 1, p: 29-42.

Dari gambar tersebut di atas, terlihat bahwa bilamana informasi disajikan dengan framing positif pengaruhnya lebih kecil jika dibandingkan dengan informasi yang disajikan dengan framing negatif.

Sahmuddin (2003) menyebutkan bahwa teori prospek sudah diterapkan di berbagai bidang penelitian. Misalnya, menurut White dalam Sahmuddin (2003), teori prospek untuk memprediksi ketaatan membayar pajak. Penelitian tersebut menemukan bahwa wajib pajak yang berada pada posisi *tax due* memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk tidak taat dalam membayar pajak dibandingkan mereka yang berada pada posisi *tax refund*. Di Indonesia pengaplikasian teori ini telah diteliti oleh (Gudono dan Hartadi 1998). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa teori ini tidak sepenuhnya bisa diterapkan

di Indonesia. Terdapat beberapa perbedaan hasil dengan teori prospek. Penelitian yang mereka lakukan mengindikasikan bahwa orang Indonesia lebih bersifat *risk neutral* daripada *risk adverse*. Bukti juga menunjukkan orang Indonesia lebih konsisten dalam memandang nilai nominal uang, baik dalam bentuk uang atau bentuk lain (barang dan jasa).

### **2.2.7 Teori agensi**

Dalam sistem manajerial, otoritas pengambilan keputusan didelegasikan dari level yang lebih tinggi dalam organisasi ke level yang lebih rendah. Kontrak seringkali dipakai untuk mengalokasikan sumber daya dan output ketika hubungan delegasi tersebut ada (Dewanti, 2010). Teori agensi didasarkan pada pandangan bahwa perusahaan sebagai sekumpulan kontrak diantara faktor-faktor produksi dan hubungan diantara prinsipal dan agen. Dalam kerangka kerja teori agensi, baik prinsipal maupun agen membuat keputusan yang semata-mata dimotivasi oleh kepentingan pribadi. Kepentingan prinsipal diasumsikan sejalan dengan motif maksimalisasi laba perusahaan. Sementara itu kepentingan pribadi agen mungkin saja sejalan dengan kepentingan perusahaan atau malah bertentangan (Kanodia ,et al, 1989).

Menurut Rudledge dan Karim, (1999) ketika kepentingan agen bertentangan dengan kepentingan perusahaan, agen memiliki insentif untuk melalaikan tugas (*incentive to shirk*). Insentif tersebut mendorong agen membuat keputusan yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan. Model agensi berasumsi bahwa untuk bertindak atas insentif mengabaikan kepentingan perusahaan, agen harus memiliki kesempatan. Ketersediaan informasi dapat



menjadi sarana bagi kesempatan tersebut. Masalah *monitoring control* kemudian muncul ketika agen termotivasi untuk tidak menyajikan informasi privat agar dapat mengimplementasikan keputusan yang bertentangan dengan keseluruhan kepentingan perusahaan. Jika perusahaan dan agen memiliki ketersediaan informasi yang sama (simetri informasi), maka perusahaan dapat membuktikan pengaruh agen bertindak sejalan dengan seluruh kepentingan perusahaan. Agen tidak akan memiliki kesempatan untuk mengabaikan atau membuat keputusan yang bertentangan dengan seluruh kepentingan perusahaan. Ketika agen memiliki informasi privat yang tidak tersedia bagi perusahaan (asimetri informasi), perusahaan tidak lagi dapat menguji pengaruh keputusan agen sejalan dengan kepentingan perusahaan. Hal ini memberikan kesempatan bagi agen untuk mengabaikan kepentingan perusahaan dengan membuat keputusan yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan. Ketika agen berada pada kondisi *incentive to shirk* dan *opportunity to shirk* yang dalam hal ini adalah keberadaan informasi privat, maka *monitoring control* dapat terjadi.

Harrell dan Harrison (1994) menemukan bahwa ketika agen (manajer proyek) memiliki insentif untuk melalaikan tugas maupun informasi privat, maka agen akan berperilaku yang mengarah pada kepentingan pribadi dan tidak memaksimalkan keuntungan yang diharapkan perusahaan. Perilaku agen yang berdasarkan pada kepentingan pribadi menjelaskan mengapa beberapa manajer mengalokasikan penambahan sumber daya untuk proyek, meskipun prospek ekonomi mengindikasikan bahwa proyek tersebut seharusnya dihentikan.

## **2.3. Pengembangan Hipotesis**

### **2.3.1 Negative Framing Effect**

(Kahneman dan Tversky, 1979) menjelaskan dalam teori prospeknya bahwa hasil keputusan (outcomes) digambarkan sebagai deviasi positif atau negatif (keuntungan dan kerugian) dari suatu titik referen yang bersifat netral yang ditetapkan nilainya sebesar nol. Teori prospek menyatakan bahwa fungsi nilai (*value function*) hasil penilaian subjektif pembuat keputusan berbentuk S, dimana kurva tersebut cekung pada saat di atas titik referen dan cembung pada saat dibawah titik referen. Dengan kurva yang berbentuk S, individu akan merasakan seolah-olah nilai kekalahan sejumlah uang tertentu dalam suatu taruhan lebih besar dari pada nilai kemenangan sejumlah uang yang sama. Itulah sebabnya dalam situasi rugi, individu cenderung lebih nekat dalam menanggung risiko, karena kegagalan lebih lanjut akan menghasilkan nilai subjektif lebih rendah dibandingkan keberhasilan.

Penjelasan dalam teori prospek (Kahneman dan Tversky) dapat menjelaskan bagaimana manajer dapat membuat keputusan eskalasi ketika menerima informasi yang diframing negatif. Ketika seorang manajer menerima pengembalian negatif atas proyek investasinya yang dalam hal ini berarti berada pada posisi rugi, maka kerugian lebih lanjut akan menghasilkan nilai subjektif yang lebih rendah. Dengan demikian, ketika manajer menerima informasi yang *diframing* secara negatif dalam bentuk pilihan antara kerugian pasti yang telah terjadi dengan kerugian dimasa mendatang yang kurang pasti, maka manajer cenderung memilih kerugian dimasa mendatang yang kurang pasti dengan

harapan kelak mendapat pengembalian yang positif. Selain fungsi nilai dalam teori prospek yang menjelaskan mengapa manajer mengadopsi *framing negatif* pada keputusan eskalasi, *sunk cost* juga turut mendorong manajer untuk mempertimbangkan pilihan eskalasi. Whyte dalam Dwita (2007) menyebutkan bahwa *sunk cost* mempengaruhi manajer untuk mengadopsi *framing* negatif. *Sunk cost* mendorong perilaku menanggung risiko (*risk seeking*) yang dimanifestasikan sebagai eskalasi komitmen terhadap serangkaian tindakan yang gagal. Ketika *outcome* digambarkan sebagai suatu kerugian yang pasti (*framing* negatif), manajer cenderung mengambil risiko untuk menghindari kerugian yang pasti tersebut dibandingkan ketika *outcome* digambarkan sebagai keuntungan yang pasti (*framing* positif). Whyte dalam Dwita (2007) menyatakan bahwa meskipun dalam perspektif rasional ekonomi, *sunk cost* tidaklah relevan dengan pembuatan keputusan yang berorientasi masa depan, keberadaan *sunk cost* dalam konteks pembuatan keputusan dapat memancing manajer untuk mengambil risiko. Hal tersebut dapat terjadi ketika keberadaan *sunk cost* dalam konteks pembuatan keputusan sama halnya dengan membingkai keputusan yang berarti tidak melakukan apa-apa. Hal tersebut identik dengan menerima kerugian yang pasti. Sementara itu, ketika eskalasi komitmen belum pasti, masih ada kesempatan untuk memperbaiki kerugian yang telah didapat (*recovering the past loss*). Potensi untuk memperbaiki kerugian yang telah didapat, sesuai dengan teori prospek, lebih disukai daripada kerugian pasti yang telah terjadi (Whyte dalam Dwita, 2007). Uraian tersebut membawa peneliti pada hipotesis :

**H1 : Pengaruh *Negative framing* terhadap keputusan eskalasi komitmen**

### **2.3.2. Negative Framing Effect dengan Monitoring Control**

Ketika manajer dihadapkan pada kondisi beresiko kegagalan atau umpan balik framing negatif dari proyeknya, manajer akan melihat kemungkinan untuk menghentikan proyek atau tetap melanjutkan proyek tersebut. Kondisi monitoring control memungkinkan manajer untuk tetap melanjutkan proyeknya sehubungan dengan masa depan reputasinya pada manajer pusat atau stakeholder (Hasibuan, 2007). Tujuan *Monitoring* dalam suatu perusahaan

1. mengkaji pengaruh kegiatan yang dilaksanakan telah sesuai dengan rencana .
2. mengidentifikasi masalah yang timbul agar langsung dapat diatasi.
3. melakukan penilaian pengaruh pola kerja dan manajemen yang digunakan sudah tepat untuk mencapai tujuan proyek.
4. mengetahui kaitan antara kegiatan dengan tujuan untuk memperoleh ukuran kemajuan.
5. menyesuaikan kegiatan dengan lingkungan yang berubah, tanpa menyimpang dari tujuan.

Yusnaini, (2010). Terdapat perbedaan signifikan pada variabel *expense to sales ratio* dan *aset turnover* antara perusahaan dimana manajer merangkap *shareholder* (*insider manager*) dengan perusahaan yang mempekerjakan manajer dari luar (*outsider manager*). Struktur kepemilikan mempunyai pengaruh positif terhadap *sales to aset ratio*, sehingga monitoring tidak berpengaruh terhadap proyek dan penjualan dalam perusahaan.

**H2 : Pengaruh interaksi antara *framing negative* dengan kondisi *monitoring control* terhadap keputusan eskalasi komitmen**

### **2.3.3. Kebijakan Job Rotation**

Menurut De Dreu et al. (dalam Chong dan Surwayati, 2007) proses akuntabilitas ditunjukkan untuk menstimulasi proses sistem informasi, mengurangi kecenderungan *self-enhancement* dan bias informasi, dan memperbaiki keakuratan penilaian (*judgement accuracy*). Simonson dan Staw (dalam Chong dan Surwayati, 2007) menyebutkan bahwa proses akuntabilitas merupakan teknik yang efektif untuk mengurangi eskalasi. Ketika terdapat penekanan pada proses akuntabilitas, manajer diharapkan menggunakan strategi keputusan yang tepat dan evaluasi yang cermat terhadap berbagai alternatif sebelum keputusan dibuat. Salah satu strategi yang dapat dikembangkan perusahaan untuk mengurangi eskalasi adalah dengan penerapan kebijakan *job rotation*. Champion dalam Chong dan Surwayati (2007) mendefinisikan *job rotation* 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.

Kebijakan *job rotation* dalam penelitian ini adalah kebijakan untuk mentransfer manajer ke divisi investasi yang berbeda dalam sebuah perusahaan. Kebijakan ini membutuhkan pendekatan antara *ongoing project manager* dengan *incoming new project manager* selama beberapa bulan untuk melancarkan proses transisi. Manajer harus menyediakan laporan perkembangan komprehensif yang berkenaan dengan seluruh proyek investasi kepada manajer yang baru. Uraian tersebut membawa peneliti pada hipotesis :

**H3: Pengaruh kebijakan *job rotation* terhadap keputusan eskalasi komitmen**

#### **2.3.4. Kebijakan Job Rotation dengan Monitoring Control**

Handoko (1987), *Job rotation* (perputaran kerja) merupakan bentuk awal dari perancangan kerja (*job design*). Perputaran kerja (*job rotation*) merupakan perubahan kerja secara berkala, dari satu tugas yang sederhana, ke tugas – tugas yang lain.

##### **1. Kelebihan *job rotation***

Kelebihan dari *job rotation* antara lain adalah mengurangi rasa kebosanan dan kemonotonan bagi pekerja dalam mengerjakan tugas – tugasnya.

##### **2. Kekurangan *job rotation***

Dalam penerapannya, *job rotation* dinilai masih memiliki beberapa kekurangan, antara lain:

- (1) Kemampuan setiap pekerja berbeda. Seorang pekerja hanya bisa menguasai satu jenis pekerjaan saja pada saat itu saja.
- (2) Apabila ada kekosongan pekerja pada suatu pekerjaan, pekerja lain tidak bisa mengganti, dikarenakan pekerja lainnya hanya menguasai satu jenis pekerjaan di waktu tersebut, akibatnya proses produksi terputus di tengah jalan.

Apabila manajer dalam suatu perusahaan yang didalamnya terdapat kebijakan perputaran jabatan dan tugas, manajer tersebut cenderung akan melanjutkan proyek yang lama dan tidak akan mengambil resiko kegagalan terhadap proyek baru perusahaan. Hal tersebut sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Dewanti, 2010). Apabila perusahaan menambahkan unsur pemantauan atas kinerja para pegawai dan pengelola perusahaan serta hasil yang didapatkan dalam kurun waktu yang ditetapkan, manajer kemungkinan besar akan

menghentikan proyek baru dan hanya melanjutkan proyek lama sampai selesai. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh (Chong dan Surwayati, 2007).

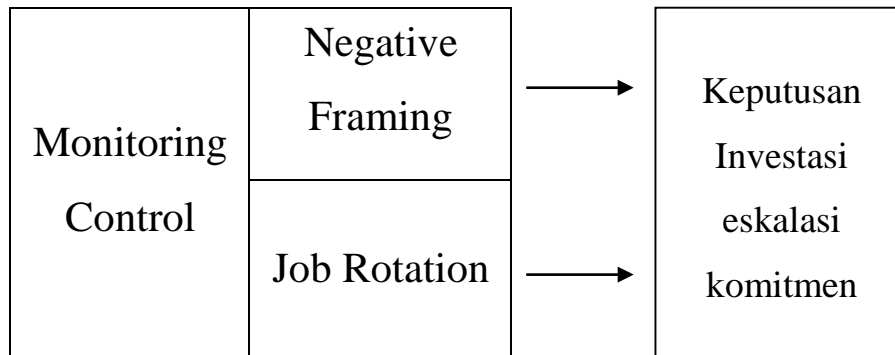
**H4 : Pengaruh interaksi antara kebijakan *job rotation* dengan kondisi *monitoring control* terhadap keputusan eskalasi**

#### 2.4. Kerangka Pemikiran

Berdasarkan permasalahan yang telah dikemukakan, kajian teoritis, tinjauan penelitian terdahulu dan pengembangan hipotesis maka kerangka pemikiran di penelitian ini dapat digambarkan sebagai berikut ini:

**Gambar 2.3**

#### **Kerangka Pemikiran**



Dalam sistem manajerial salah satu kunci sukses suatu perusahaan adalah pengambilan keputusan dan cepat dan tepat. Eskalasi komitmen dalam keputusan investasi dipengaruhi oleh beberapa sebab, salah satunya adalah adanya *framing negatif* atau ada resiko kerugian dimasa mendatang dan return negatif, dalam teori prospek ketika seorang manajer menerima informasi *return* negatif atas proyek

investasinya yang dalam hal ini berarti berada pada posisi rugi, maka kerugian lebih lanjut akan menghasilkan nilai subjektif yang lebih rendah. Dengan demikian, ketika manajer menerima informasi yang *diframing* secara negatif dalam bentuk pilihan antara kerugian pasti yang telah terjadi dengan kerugian dimasa mendatang yang kurang pasti, maka manajer cenderung memilih kerugian dimasa mendatang yang kurang pasti dengan harapan kelak mendapat *return* yang positif.

Sistem pengawasan (*monitoring controll*) yang dilakukan oleh *top management* juga sangat mempengaruhi manajer dalam bereskalasi karena segala tindakan dan rencana yang akan disiapkan dalam menangani suatu proyek dapat diketahui dan dievaluasi langsung oleh *top management*. Dengan demikian, ada dampak buruk yang dibawa oleh perilaku eskalasi. Ketika faktor-faktor seperti reputasi dan prestasi manajer turut serta mendorong manajer untuk melakukan perilaku eskalasi dan jika keputusan eskalasi tersebut tidak tepat, maka keputusan eskalasi tersebut akan membahayakan perusahaan.

Strategi untuk dapat mengurangi dampak dari perilaku eskalasi yang membahayakan tersebut perusahaan membutuhkan yang tepat. Salah satu strategi yang dapat dipakai perusahaan adalah dengan menerapkan kebijakan *job rotation*. Kebijakan *job rotasi* (dalam hal ini yang terjadi pada level manajer) memungkinkan manajer yang sedang berjalan (*ongoing manager*) bekerjasama dengan manajer penggantinya (*incoming new manager*). Kerjasama tersebut guna untuk meminimalisasi bahaya dalam menentukan keputusan eskalasi perusahaan.