

Pengambilan Keputusan Manajemen: Tinjauan *Self-Esteem* Dan Eskalasi Komitmen

Jorge Ribeiro Freitas¹, Intiyas Utami²

Dili Institute Technology Timor Leste¹, Universitas Kristen Satya Wacana²

Korespondensi: freitasjorger@gmail.com

Diserahkan: 20 April 2018, Direvisi: 15 September 2018, Diterima: 5 Oktober 2018

Abstrak

Penelitian yang dilakukan di Timor Leste bertujuan 1) Untuk mengetahui pengambilan keputusan atas keterbatasan modal kerja, sumber daya manusia, teknologi, dan pemasaran produk, dengan tinjauan *self-esteem* dan eskalasi komitmen, dan 2) Untuk mengetahui pengambilan keputusan manajemen pada produk impor sejenis dari luar dengan tinjauan *self-esteem* dan eskalasi komitmen. Jenis penelitian ini berjenis kualitatif pada 5 (lima) informan dengan menggunakan pendekatan studi kasus. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun memiliki kendala modal tapi bagi pemilik industri mebel memiliki harga diri yang tinggi akan tetap melanjutkan industri mebel, salah satunya adalah dengan menjual aset pribadi untuk menambah modal. Pemilik industri mebel masih menghasilkan hasil produk furnitur yang sangat kompetitif, karena tenaga kerja memiliki keterampilan untuk menggunakan peralatan produksi yang dimiliki untuk memproduksi furnitur sesuai dengan permintaan konsumen. Selanjutnya memasarkan produk furnitur yang dibuat dalam produksi, promosi secara lisan antara pemilik dan pelanggan kepada sesama pelanggan dengan informasi tentang harga produk. Harga diri dan eskalasi komitmen terjadi ketika industri mengalami kesulitan di ibukota. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pemilik industri mebel memiliki harga diri yang tinggi bisa menghasilkan furnitur yang memiliki kualitas tinggi, berbeda dengan produk yang diimpor dari negara lain, sesuai dengan permintaan konsumen. Harga diri menjadi sumber daya penting untuk mendorong pemilik industri meningkatkan komitmen untuk menjaga kualitas produk yang sangat kompetitif.

Kata kunci: Pengambilan keputusan manajemen, harga diri, eskalasi komitmen Industri

Abstract

The research carried out in East Timor aims at 1) To determine decision making on the limitations of working capital, human resources, technology, and product marketing, with a review of self-esteem and commitment escalation, and 2) To determine management decisions on similar imported products from outside with a review of self-esteem and escalation of commitment. This type of research is qualitative in 5 (five) informants using a case study approach. The results showed that despite having capital constraints but for furniture industry owners having high self-esteem, they would continue the furniture industry, one of which was to sell personal assets to increase capital. The owner of the furniture industry still produces highly competitive furniture products, because the workforce has the skills to use the production equipment owned to produce furniture according to consumer demand. Furthermore, marketing furniture products made in production, verbal promotion between owners and customers to fellow customers with information about product prices. Self-esteem and escalation of commitments occur when the industry experiences difficulties in the capital. The results of this study indicate that furniture industry owners have high self-esteem that can produce furniture that has high quality, different from products imported from other countries, according to consumer demand. Self-esteem is an important resource to encourage industrial owners to increase their commitment to maintain highly competitive product quality.

Keywords: Management decision making, self-esteem, escalation of industry commitment.

A. PENDAHULUAN

Ministerio Comercio, Industria no Ambiente (MCIA) Kementerian Perdagangan, Industri dan Lingkungan Timor Leste, melalui (Direcção Nacional Indústria de Bens e Consumo dan Direcção Nacional da Indústria de Transformadores) DNIBC & DNIT (2012 & 2013) menjelaskan tipe-tipe industri dari 13 district yang terdaftar di kementerian pada tahun 2011 terdapat 840 industri, menyerap tenaga kerja 3314 orang dengan presentasi 22 persen, pada tahun 2012 terdapat 1349 industri, menyerap tenaga kerja sebanyak 5340 orang dengan

presentase 35 persen, dan pada tahun 2013 meningkat menjadi 1617 industri, menyerap tenaga kerja sebanyak 9194 orang dengan presentasi 43 persen. Pada tahun 2012 tercatat, bahwa sektor industri pengolahan memiliki tenaga kerja lokal pria sebanyak 3047 orang dan wanita sebanyak 2086 orang. Kemudian, pada tahun 2013 terjadi peningkatan tenaga kerja lokal pria menjadi 5557 dan wanita sebanyak 3515 orang. Berbeda dengan tenaga kerja asing, dimana pada tahun 2012 terdapat tenaga kerja asing pria sebanyak 149 dan wanita 58 orang, sedangkan pada tahun 2013 tenaga kerja asing pria menurun menjadi 99 orang dan wanita 24 orang. Dengan demikian secara agregat, penyerapan tenaga kerja di sektor industri pengolahan masih didominasi oleh tenaga kerja lokal.

Pada tahun 2006 terjadinya kudeta militer terhadap pemerintah di Timor Leste sehingga mengakibatkan kegiatan bisnis tidak berjalan dengan normal. Namun setelah itu usaha mebel tetap menjalankan perannya sebagai penyedia produk mebel kepada konsumen dengan modal yang mereka miliki. Menurut Iorun (2014), kreativitas mengambil risiko yang tinggi merupakan strategi untuk memperoleh keuntungan dengan tujuan kelangsungan usaha. Oleh karena itu para pemilik usaha memiliki kreativitas dan strategi dalam mengambil keputusan yang berisiko tertentu untuk mendapatkan keuntungan dalam bisnis, karena banyak usaha mebel lokal yang *collapse* dengan hadirnya kompetitor untuk produk sejenis baik domestik maupun import dari berbagai negara seperti; Indonesia, India, China dan sebagainya.

Harga diri sesuai dengan pernyataan (Pierce *et al*, 1993; Buss,1995) menjelaskan individu dengan harga diri rendah dalam lingkungan kerja lebih reaktif dan cenderung lebih diterima dalam situasi sosial karena mereka menunjukkan kerendahan hati. Selanjutnya (Baron dan Byrne, 2004; Chong dan Syarifuddin, 2010; Ding *et al*, 2012) mengatakan bahwa penilaian kepada orang lain berawal dari kesediaan menerima dirinya sendiri dan memiliki penilaian yang positif terhadap diri sendiri. Selain itu, harga diri yang tinggi lebih cenderung untuk terus mengejar proyek gagal. Selanjutnya harga diri yang berbasis tim lebih penting dalam perusahaan.

Menurut Theresa *et al*. (2013), dalam eskalasi komitmen, pembuat keputusan (*decision maker*) melihat pada setiap risiko, dimana harus adanya komitmen untuk menerima hasil yang diharapkan (positif) maupun hasil yang mengecewakan (negatif). Hal ini juga dipertegas oleh Whyte (1991) mengatakan bahwa hasil keputusan dapat dibingkai dengan keuntungan dan kerugian, tergantung pada referensi titik yang dipilih. Perilaku pengambilan keputusan ini sering disebut sebagai eskalasi komitmen.

Berdasarkan hasil penelitian di atas dapat disimpulkan bahwa adanya perbedaan hasil penelitian dimana individu dengan harga diri lebih reaktif dan rentan terhadap kondisi lingkungan kerja dalam suatu organisasi. Selain itu, eskalasi komitmen dari pemilik usaha untuk tetap memilih melanjutkan usaha atau sebaliknya (berhenti). Namun para pengusaha mebel tetap mengambil keputusan untuk melanjutkan usaha bisnis dengan risiko yang akan dihadapi. Hal ini menjadi sebuah persoalan apakah pengusaha mebel mengambil keputusan hanya untuk menjaga harga diri atau harga diri menjadi sumber bagi pemilik industri untuk mengeskalisasi komitmen dan tetap melanjutkan industri atau berhenti.

Rumusan masalah dalam penelitian ini adalah: 1) Bagaimana pengambilan keputusan manajemen atas keterbatasan modal, sumber daya manusia, teknologi, dan pemasaran produk, dengan tinjauan *self-esteem* dan eskalasi komitmen dan 2) Bagaimana pengambilan keputusan manajemen pada produk impor sejenis dari luar dengan tinjauan *self-esteem* dan eskalasi komitmen?

Tujuan Penelitian ini adalah untuk mengetahui pengambilan keputusan atas keterbatasan modal kerja, sumber daya manusia, teknologi, dan pemasaran produk, dengan tinjauan *self-esteem* dan eskalasi komitmen, dan untuk mengetahui pengambilan keputusan manajemen pada produk impor sejenis dari luar dengan tinjauan *self-esteem* dan eskalasi komitmen. Manfaat penelitian ini adalah manfaat teoritis dapat memberikan informasi dan

masukannya bagi kalangan akademisi mengenai pengambilan keputusan manajemen: Tinjauan *self-esteem* dan eskalasi komitmen untuk dapat mengungkapkan persoalan yang dihadapi industri mebel dalam menghasilkan produk mebel, dan manfaat praktis dapat memberikan pengetahuan dan gambaran mengenai pengambil keputusan manajemen: tinjauan *self-esteem* dan eskalasi komitmen untuk mendorong pemilik industri mebel dalam perkembangan industri mebel di Kota Dili Timor Leste.

B. KAJIAN PUSTAKA

1. Pengambilan Keputusan Manajemen

Williams (2001:189), menjelaskan bahwa pengambilan keputusan merupakan proses memilih suatu pemecahan masalah dari berbagai alternatif yang tersedia. Selanjutnya Ogarca (2015) menyatakan secara teoritis gaya pengambilan keputusan yang biasanya dilakukan oleh seorang pemimpin yaitu gaya direktif; pembuat keputusan gaya direktif mempunyai toleransi rendah pada ambiguitas, dan berorientasi pada tugas dan masalah teknis. Gaya analitik; pembuat keputusan mempunyai toleransi yang tinggi untuk ambiguitas dan tugas yang kuat serta orientasi teknis. Gaya konseptual; mempunyai toleransi tinggi untuk ambiguitas, orang yang kuat dan peduli pada lingkungan sosial, dan gaya perilaku; pembuat keputusan gaya perilaku ditandai dengan toleransi ambiguitas yang rendah, orang yang kuat dan peduli lingkungan sosial.

Engin (2004) menjelaskan bahwa ada hubungan yang signifikan antara pengambilan keputusan harga diri, penundaan, kewaspadaan, pemacu kewaspadaan, penghindaran tanggung jawab dalam gaya pengambilan keputusan dan persediaan pemecahan masalah sub-skala dan jumlah poin. Sedangkan Wray dan Stone (2005) mengatakan bahwa ancaman terhadap diri dengan pusat peran yang dimainkan oleh kecemasan dan harga diri ancaman dalam pengambilan keputusan pribadi tetapi tidak di pengambilan keputusan bagi orang lain. Penelitian terdahulu mengatakan bahwa hubungan pengambilan keputusan dan *self-esteem* dalam suatu usaha dengan adanya *self-esteem* pengambilan keputusan sesuai dengan masalah yang dihadapi dan tidak berpengaruh bagi orang lain.

2. Self-Esteem

Harga diri (*self-esteem*) merupakan penilaian individu terhadap hasil yang dicapai dengan menganalisis seberapa jauh perilaku memenuhi ideal dirinya. Dapat diartikan bahwa harga diri menggambarkan sejauh mana individu tersebut menilai dirinya sebagai orang yang memiliki kemampuan, keberartian, kesuksesan, dan layak, (Branden,1994), Selanjutnya Sheldon *et al.* (1996) berpendapat bahwa harga diri rendah adalah menolak dirinya sebagai sesuatu yang berharga dan tidak bertanggung-jawab atas kehidupannya sendiri. Harga diri diperoleh dari diri sendiri dan orang lain, aspek utama adalah diterima dan menerima penghargaan dari orang lain.

Menurut Yao dan Cui (2010), ketika dihadapkan dengan level *sunk cost* yang tinggi, pembuat keputusan lebih mungkin untuk melakukan eskalasi komitmen daripada ketika dihadapkan dengan level *sunk cost* yang rendah. Ketika dihadapkan dengan level *self-esteem* yang tinggi diyakini pembuat keputusan akan jauh lebih mungkin untuk melakukan eskalasi komitmen dibandingkan dengan level *self-esteem* yang rendah.

3. Eskalasi Komitmen

Loekman (2012) menjelaskan bahwa eskalasi komitmen dapat dikatakan sebagai upaya meningkatkan keseriusan atau kelayakan terhadap komitmen yang telah dibuat, karena dengan semakin kuatnya komitmen seorang individu, maka diharapkan loyalitas terhadap perusahaan dan pekerjaannya juga semakin meningkat. Selanjutnya Santoso (2012) mengatakan bahwa eskalasi komitmen dapat terjadi ketika individu atau organisasi dihadapkan pada dua kesempatan atas serangkaian tindakan yang telah dilakukan, individu atau organisasi tersebut berkesempatan untuk memilih bertahan atau menarik kembali serangkaian tindakan yang

telah dilakukan. Kedua kesempatan tersebut sama-sama memiliki ketidakpastian dalam konsekuensinya. Eskalasi komitmen merupakan perilaku untuk meningkatkan komitmen dengan tetap menjalankan keputusan proyek walaupun proyek tersebut akan memberikan umpan-balik negatif. Seorang manajer dapat mengalokasikan sumber daya tambahan pada proyek yang dianggap tidak menguntungkan ini (Rita *et al.* 2012).

4. Teori Keagenan

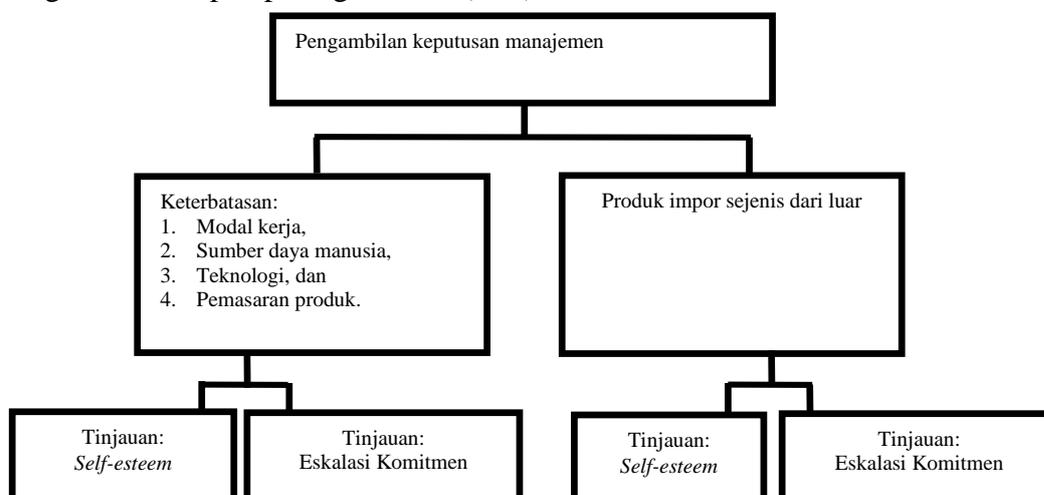
Menurut Jensen dan Meckling (1976) teori keagenan (*Agency Theory*) mendefinisikan hubungan keagenan sebagai suatu kontrak kerja sama yang mana satu atau lebih *principal* menggunakan *agent* untuk menjalankan aktivitas perusahaan. *Principal* adalah pemegang saham, sedangkan *agent* adalah manajemen yang mengelola perusahaan. *Principal* menyediakan fasilitas dan dana untuk kebutuhan operasi perusahaan, sedangkan *agent* berkewajiban mengelola perusahaan dengan tujuan meningkatkan kemakmuran pemilik atau laba perusahaan. Namun dalam industri mebel, prinsipal atau pemilik industri mebel mengeskalisasi komitmen untuk tetap melanjutkan industri mebel karena adanya sumber dari harga diri yang tinggi dalam mendirikan industri mebel.

5. Teori Prospek

Teori prospek (*prospect theory*) dari Kahneman dan Tversky (1979) menjelaskan terjadinya bias kognitif yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam kondisi ketidakpastian dan berisiko. Individu akan bersifat menghindari risiko atau menyukai risiko tergantung pada masalah yang dihadapi. Teori ini berpendapat bahwa individu akan memberikan bobot yang berlebihan terhadap hasil yang pasti daripada yang belum pasti. Kecenderungan ini menimbulkan perilaku menghindari risiko dalam kondisi pasti untung (*positive framing*). Dalam *positive framing*, individu menunjukkan penurunan preferensi risiko, dimana individu lebih berhati-hati dalam mengambil keputusan. Sebaliknya, individu lebih menyukai risiko dalam kondisi pasti rugi (*negative framing*). *Negative framing* diprosikan dengan penyajian informasi mengenai kerugian yang pasti. Dalam hal ini, pemilik industri mebel yang memiliki harga diri yang tinggi mengambil keputusan yang berbeda yaitu tetap mengeskalisasi komitmen untuk melanjutkan industri mebel atau sebaliknya berhenti.

6. Kerangka Penelitian

Pada penelitian ini, kerangka penelitian menunjukkan bahwa pengambilan keputusan manajemen atas keterbatasan modal, sumber daya manusia, teknologi, pemasaran produk, dengan tinjauan *self-esteem* dan eskalasi komitmen, dan pengambilan keputusan manajemen pada produk impor sejenis dari luar dengan tinjauan *self-esteem* dan eskalasi komitmen sebagaimana tampak pada gambar 1 (satu) berikut:



Gambar 1: Kerangka Penelitian

C. METODE PENELITIAN

Penelitian yang dilakukan di kota Dili Timor Leste pada industri mebel seperti Industri Mustica Mebel berlokasi di Comoro/ Dom Alaixo/Aimutin, Vivo Carpintaria di Kuluhun/ Cristo-Rei, Tegar Furniture dan Sisca Mebel ini berlokasi di Mascarinhas/ Vera Cruz/ Balide Dili, dan Industri Carpintaria Dua Jepara Mebel di Comoro/ Dom Aleixo/ Dili Timor Leste. Penetapan lokasi tersebut didasarkan atas pertimbangan bahwa di kota Dili terdapat banyak usaha mebel dan tempat konsentrasi seluruh usaha industri. Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus (Subadi, T, 2006). Studi kasus merupakan strategi yang lebih cocok penggunaan karena mendeskripsikan karakteristik variabel yang diteliti.

Teknik pengumpulan data yang digunakan yaitu: Metode observasi, wawancara dan dokumentasi. Sesuai dengan persoalan penelitian yang telah dikemukakan sebelumnya, maka teknik analisis naratif ilustratif. Menganalisa data-data terkumpul menjadi data yang sistematis, teratur, terstruktur dan mempunyai makna kemudian disusun menjadi suatu wacana terstruktur, (Yin, 2004). Prosedur analisis data kualitatif dalam beberapa langkah antara lain: mengorganisasi data, reorganisasi data, mengambil kesimpulan dan rekomendasi.

D. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini menggunakan pendekatan kualitatif dengan studi kasus yang bertujuan untuk mendeskripsikan pengambilan keputusan manajemen pada keterbatasan modal, sumber daya manusia, teknologi, pemasaran produk dan produk impor sejenis dari luar dengan tinjauan *self-esteem* dan eskalasi komitmen.

Tabel 1
Deskripsi Profil Lima Industri Mebel di Kota Dili Timor Leste

No	Industri Mebel	Nama Pemilik	Alamat	Tahun berdiri	Modal (US\$)	Tenaga Kerja	Bahan Baku
1	Mustica Mebel	Valerio	Aimutin Comoro	2008	10,000.00	16	Kayu Jati
2	Vivo Carpintaria	Sholeh	Toko Baru/Kuluhun	2011	0,000.00	8	Kayu Jati
3	Tegar Furniture	Nur	Balide Dili	2003	15,000.00	12	Kayu Jati
4	Sisca Mebel	Ashadi	Mascarenhas-Dili	2001	20,000.00	12	Kayu Jati
5	Carpintaria 2 Jepara Mebel	Ali	Pres, Nicolau, Lobato, Comoro, Dili	2002	15,000.00	7	Kayu Jati

Sumber: Data Primer yang diolah

Tabel 2
Biaya Pengeluaran Pada Lima Industri Mebel Dalam Menghasilkan Output Selama Satu Periode 2015

No	Rincian Biaya	Mustica Mebel (US\$)	Vivo Carp. (US\$)	Tegar Furniture (US\$)	Sisca Mebel (US\$)	Carp. 2 Jepara Mebel (US\$)
1	Peralatan Semi Moderen	1,275.00	771.00	1,090.00	1,280.00	1,390.00
2	Peralatan Manual	38.00	33.00	43.00	53.00	40.00
3	Biaya Tetap (Fixed Cost)	1,313.00	804.00	1,133.00	1,333.00	1,430.00
4	Bahan Penolong	1,717.00	1,447.00	1,807.00	1,717.00	1,807.00
5	Komunikasi	180.00	180.00	180.00	180.00	180.00
6	Listrik	1,800.00	1,440.00	1,800.00	1,800.00	1,800.00
7	Sewah Gedung	-	2,400.00	3,600.00	3,600.00	3,600.00
8	Jayu Jati	12,000.00	12,000.00	12,000.00	11,000.00	12,000.00
9	Konsumsi	14,652.00	8,532.00	11,196.00	11,988.00	8,856.00
10	Gaji Karyawan	25,020.00	16,800.00	18,660.00	19,440.00	15,600.00
11	Biaya Variabel (Variabel Cost)	55,369.00	42,799.00	49,243.00	49,725.00	43,843.00

12	Jumlah Biaya Pengeluaran (Total Cost) = FC+VC	56,682.00	43,603.00	50,376.00	51,058.00	45,273.00
13	Pendapatan Kotor (Total Revenue)	63,225.00	51,605.00	61,615.00	62,525.00	63,155.00
14	Pendapatan Sebelum Pajak =TR-TC	6,543.00	8,002.00	11,239.00	11,467.00	17,882.00
15	0-6,000 Non Pajak (NP)	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00	6,000.00
16	Tarik Pajak (TP) = PSP-NP	543.00	2,002.00	5,239.00	5,467.00	11,882.00
17	Pajak 10 % (P10%)	0.1	0.1	0.1	0.1	0.1
18	Pajak Tahunan = TP*P10%	54.00	200.00	524.00	547.00	1,188.00
19	Pendapatan Sesudah Pajak = PSP-TP	6,489.00	7,802.00	10,715.00	10,920.00	16,694.00

Sumber: Data Primer yang diolah

Pengambilan Keputusan Manajemen Atas Keterbatasan Modal, Sumber Daya Manusia, Teknologi, dan Pemasaran Produk Dengan Tinjauan *Self-Esteem* dan Eskalasi Komitmen

Berdasarkan hasil wawancara pada informan bahwa modal awal yang digunakan untuk mendirikan industri mebel pada umumnya menggunakan modal sendiri. Karena modal pinjaman suku bunga yang tinggi. Oleh karena itu, pemilik industri harga diri yang tinggi tidak hanya memandang dirinya sebagai seseorang, tetapi juga sebagai seseorang yang baik. Jadi untuk menghadapi persaingan pemilik industri mebel mempunyai harga diri yang tinggi dalam mengelola modal yang terbatas dengan melakukan berbagai cara seperti menjual aset pribadi (ternak dan tanah). Selain itu, melayani konsumen yang memesan produk mebel terlebih dahulu membayar uang muka, agar uang tersebut digunakan untuk membeli perlengkapan pada produk mebel yang dipesang. Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian (Branden, 1994; Brown *et al*, 2001; Pyszczynski *et al*, 2004; Wray dan Stone, 2005; Chong dan Syarifuddin, 2010), harga diri merupakan penilaian individu terhadap hasil yang dicapai dengan menganalisis seberapa jauh perilaku memenuhi ideal dirinya. Dapat diartikan bahwa menilai dirinya sebagai orang yang memiliki kemampuan, keberartian, kesuksesan, dan layak. Selain itu, *self-esteem* merupakan citra yang anda pelihara dalam pikiran anda dan pengambilan keputusan pribadi tetapi tidak bagi orang lain, selanjutnya harga diri tinggi lebih cenderung untuk terus mengejar proyek yang gagal. Dalam hal ini, dapat disimpulkan bahwa pengambilan keputusan sesuai dengan masalah yang dihadapi dan tidak berpengaruh bagi orang lain.

Pemilik industri mebel tetap pada komitmen yang sudah ditetapkan dengan persoalan keterbatasan modal industri tetap berkelanjutan. Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian (Whyte, 1991; Tri, 2008; Loekman, 2012; Theresa *et al*. 2013; Buxton dan Rivers, 2014), eskalasi komitmen merupakan hasil keputusan dapat dibingkai dengan keuntungan dan kerugian, tergantung pada titik referensi yang dipilih, keputusan untuk melanjutkan usaha, bahkan ketika suatu usaha dalam kondisi ekonomi yang tidak diharapkan mengindikasikan bahwa usaha tersebut harus dihentikan. meningkatkan keseriusan atau kelayakan terhadap komitmen yang telah dibuat, karena dengan semakin kuatnya komitmen seorang individu maka diharapkan loyalitas terhadap industri dan pekerjaannya juga semakin meningkat. pembuat keputusan melihat pada setiap risiko, dimana harus adanya komitmen untuk menerima hasil yang diharapkan (positif) maupun hasil yang mengecewakan (negatif). Maka dengan itu, dapat disimpulkan bahwa pemilik industri mebel mengeskalisasi komitmen untuk tetap melakukan pengawasan pada proses produksi sampai menghasilkan hasil produksi yang berkualitas dan berdaya saing tinggi agar konsumen yang membeli hasil produk mebel merasa puas.

Hasil wawancara dari lima informan (Bapak: Valerio, Sholeh, Nur, Ashadi, dan Ahli) sebagai pemilik Industri Mebel mengatakan bahwa:

“Memulai industri mebel modal menjadi hambatan dalam industri mebel, namun modal yang dikeluarkan untuk proses produksi sesuai dengan kebutuhan industri. Industri mebel menjadi satu-satunya yang dapat memberikan pendapatan, maka menjual aset yang ada seperti tanah, ternak dan aset lainnya untuk mendapatkan modal tambahan agar dapat membeli bahan baku dan membayar tenaga kerja untuk dapat memperlancar proses produksi. Hal ini karena *self-esteem* pemilik industri menjadi sumber yang mendorong untuk mengeskalasi komitmen pada industri tetap bertahan dan berkelanjutan akibat dari *sunk kost*. Ada juga beberapa hambatan seperti keterampilan pekerja untuk menghasilkan produk mebel masih terbatas, peralatan yang tersedia masih manual dan semi moderen. Selanjutnya memasarkan hasil produksi ditempat industri dan melayani pesanan dari konsumen sesuai dengan keinginannya.”

Tenaga kerja yang direkrut pada umumnya memiliki latar belakang dalam industri mebel bagi tenaga kerja asing. Sedangkan tenaga kerja lokal menyesuaikan dengan tenaga kerja asing. Peralatan yang digunakan untuk menghasilkan produk mebel yaitu peralatan semi moderen dan manual. Kegiatan pemasaran yang dilakukan yaitu konsumen memesan produk mebel dibuat sesuai keinginannya, membeli langsung produk jadi dan melakukan promosi secara verbal antara pemilik ke pelanggan dan pelanggan sesama pelanggan mengenai informasi tentang harga dan produk yang dihasilkan oleh masing-masing industri mebel.

Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa Industri Mebel pada saat keterbatasan modal pemilik industri lebih berani mengambil resiko menjual aset pribadi lainnya untuk mendapatkan modal tambahan. Hal tersebut menunjukkan bahwa pemilik industri memiliki harga diri yang tinggi menjadi sumber untuk mengeskalasi komitmen tetap mempertahankan dan melanjutkan industri mebel. Maka dari itu, *self-esteem* dan eskalasi komitmen mempunyai hubungan dan hanya terjadi pada saat Industri Mebel menghadapi masalah dalam permodalan.

Pengambilan Keputusan Manajemen Pada Produk Impor Sejenis Ditinjau dari *Self-Esteem* dan Eskalasi Komitmen

Pengambilan keputusan manajemen pada produk mebel impor sejenis dari berbagai negara yang masuk di negara Timor Leste, seperti Indonesia, India, China dan negara-negara lain tidak berpengaruh pada produk mebel lokal yang dihasilkan lima industri mebel dapat diuraikan sebagai berikut:

Pemilik Industri Mebel menjelaskan bahwa kualitas hasil produk mebel yang dihasilkan dari bahan baku kayu jati, sehingga lebih bagus dari produk mebel impor karena produk impor berbahan baku dari plastik, papan parikel (sisa serbuk kayu yang diolah menjadi papan partikel), dan aluminium. Dengan demikian, masyarakat di berbagai daerah Timor Leste lebih memilih untuk membeli produk mebel lokal dibandingkan produk impor. Pemilik industri mebel lebih percaya diri dan mempunyai harga diri yang tinggi untuk tetap meningkatkan produksi dan mempertahankan kualitas produk mebel menjadi jaminan agar konsumen tetap percaya pada industri mebel. Dalam hal ini, untuk menjawab keinginan konsumen agar konsumen tetap percaya pada industri mebel dimasa yang akan datang tetap membeli produk mebel yang dihasilkan. Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian (Pierce *et al*, 1993; Sheldon *et al*, 1996; Michener dan DeLamater, 1999; Josephs *et al*, 2003; Ding *et al*, 2012), menjelaskan bahwa individu dengan harga diri yang rendah lebih reaktif daripada rekan-rekan mereka dengan harga diri tinggi, mereka lebih rentang terhadap kondisi peran yang merugikan, seperti konflik peran, ambiguitas, lingkungan kerja yang buruk dan kurangnya pengawasan, serta umpan balik positif datang dari sumber eksternal berpengetahuan, baik tinggi dan rendah harga diri orang menerimanya. Harga diri tinggi juga disebabkan karena adanya sikap jujur, terbuka dan percaya pada kemampuan sendiri. Namun harga diri berbasis

tim lebih penting dari pada berbasis harga diri perusahaan. Dengan kata lain, daya prediksi yang berbasis tim jauh lebih baik dari pada *self-esteem* yang berbasis perusahaan.

Dari hasil penelitian ini pemilik industri memiliki harga diri tinggi atau rendah dan harga diri berbasis *team* merupakan pembawahan individu menempatkan diri sebagai orang yang mudah beradaptasi dengan lingkungan sosial dengan menghasilkan hasil produk mebel berkualitas agar konsumen tetap loyal pada hasil produk yang dihasilkan. Karena dalam industri mebel keahlian tenaga kerja team yang berbeda-beda untuk menghasilkan hasil produk mebel yang lebih baik dan beraneka ragam.

Dalam hal ini, pemilik industri tetap meningkatkan eskalasi komitmen untuk menggunakan bahan baku dari kayu jati dan tetap menjaga kualitas produk mebel, karena produk mebel yang dihasilkan untuk menjamin citra industri dimata konsumen agar proses produksi selanjutnya konsumen yang akan datang di tempat industri untuk membeli langsung produk yang sudah ada atau memesan dibuat sesuai dengan keinginan konsumen. Hasil penelitian ini mendukung dengan penelitian (Brockner, 1992; Chong dan Syarifuddin, 2010; Santoso, 2012; Drummond, 2014; Lin *et al*, 2014), eskalasi komitmen merupakan tendensi bagi pengambil keputusan untuk bertahan atau mengeskalisasi komitmennya pada serangkaian tindakan yang gagal, dan ketika sebuah usaha penting tampaknya mengungkap, pembuat keputusan dapat menghadapi dilema. Selain itu, mengelola usaha menampilkan kecenderungan meningkatkan komitmen mereka untuk kehilangan saham, akan tetapi ada dampak negatif pada kinerja dana. Manajer terus membeli pihak yang kalah, bukan karena mereka dinilai untuk memilih secara rasional melainkan karena eskalasi komitmen irasional. Namun penelitian sebelumnya pengambilan keputusan berdasarkan adanya perbedaan pendapat antara pemilik usaha dan manajer, Maka manajer mengeskalisasi komitmen untuk tetap melanjutkan usaha dalam mengambil keputusan rasional dan irasional.

Hasil wawancara dari lima informan (Bapak: Valerio, Sholeh, Nur, Ashadi, dan Ahli) sebagai pemilik Industri Mebel mengatakan bahwa:

“Produk mebel impor yang masuk di negara Timor Leste tidak berpengaruh pada produk mebel yang dihasilkan karena produk mebel dari kayu jati asli Timor Leste, sehingga kualitas produk lokal lebih bagus dari produk impor. Produk mebel impor sejenis berbahan baku seperti plastik, papan partikel, dan aluminium. Hal ini menunjukkan bahwa kualitas produk lokal membuat pemilik industri lebih percaya diri, memiliki harga diri (self-esteem) yang tinggi menjadi sumber untuk mengeskalisasi komitmen tetap menghasilkan hasil produk yang berdaya saing tinggi. Namun dalam persaingan ini, masyarakat (konsumen) lebih memilih untuk membeli produk mebel lokal yang dihasilkan dibandingkan dengan produk impor.”

Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa produk impor sejenis dari berbagai negara tidak berpengaruh pada hasil produk mebel yang dihasilkan oleh Industri Mebel lokal. Selain itu, adanya peningkatan industri mebel dalam negeri yang menghasilkan produk mebel sejenis yang dapat bersaing dengan produk mebel dari industri mebel lain. Untuk dapat bersaing, maka tetap memproduksi hasil produk mebel dengan kualitas tinggi, harga rendah dan mudah terjangkau oleh masyarakat Timor Leste.

Implikasi Penelitian

1. Implikasi Teoritis

Studi ini menemukan faktor-faktor yang mempengaruhi industri mebel seperti keterbatasan modal, sumber daya manusia, teknologi, pemasaran produk, dan produk impor sejenis dari luar. Dalam hal ini, kondisi keuangan membuat pemilik menghadapi tantangan dalam industri mebel, dan menghasilkan hasil produk mebel berdaya saing tinggi, sehingga untuk mengambil keputusan tetap mempertahankan industri mebel. Pemilik industri mebel

yang memiliki *self-esteem* dan eskalasi komitmen tetap mempertahankan industri mebel. *Self-esteem* menjadi sumber bagi pemilik industri yang mengalami kesulitan dalam permodalan, maka pemilik industri mengeskalisasi komitmen untuk tetap mempertahankan industri mebel.

2. Implikasi Terapan

Bagi pemilik industri mebel sebagai individu yang memperhatikan persaingan industri mebel yang berdampak negatif bagi perkembangan industri mebel, yaitu keterbatasan modal, persaingan produk mebel dari luar negeri dan peningkatan industri mebel dalam negeri. Maka pemilik industri mebel memberikan pelatihan bagi tenaga kerja yang mampu menggunakan peralatan produksi untuk menghasilkan hasil produk yang berdaya saing tinggi bagi konsumen.

E. PENUTUP

Berdasarkan hasil pembahasan maka peneliti menyimpulkan bahwa pemilik industri mebel memiliki modal awal yang cukup untuk digunakan pada saat mendirikan industri mebel. Seiring dengan waktu industri mebel terus berkembang, namun industri mebel menghadapi kesulitan dalam pembiayaan untuk memproduksi produk mebel. Maka pemilik industri mebel menjual aset pribadi yang ada (tanah, ternak, emas dan lain-lain) untuk menambahkan modal. Hal ini menunjukkan bahwa pemilik industri memiliki harga diri tinggi menjadi sumber untuk mengeskalisasi komitmen tetap melanjutkan industri mebel.

Sumber daya manusia mempunyai keterampilan dan kemampuan menggunakan peralatan yang dimiliki untuk menghasilkan produk mebel yang berkualitas sesuai dengan permintaan konsumen. Disamping itu proses pemasaran produk dilakukan dengan cara melakukan promosi secara verbal antara pemilik ke pelanggan dan pelanggan sesama pelanggan mengenai informasi tentang harga dan produk yang dihasilkan oleh industri mebel.

Pemilik industri memiliki harga diri yang tinggi dan lebih percaya diri menjadi sumber bagi pemilik untuk mengeskalisasi komitmen tetap menghasilkan produk yang berbeda dengan produk impor dari negara lain, karena produk yang dihasilkan oleh industri mebel lokal mempunyai kualitas yang tinggi, harga yang dapat dijangkau dan dapat diproduksi sesuai dengan permintaan konsumen. Sedangkan produk impor tidak sesuai dengan keinginan konsumen (Produk jadi dari pabrik dengan satu ukuran), bahan baku dari plastik, papan parikel dan aluminium.

Namun demikian, penelitian ini memiliki keterbatasan diantaranya hanya dilakukan di industri mebel, ketidakterediaan data keuangan industri mebel, jumlah informan yang terbatas dan lokasi penelitian hanya dilakukan di kota Dili. Peneliti selanjutnya dapat melakukan penelitian di industri yang berbeda dengan menggunakan metode lain (metode survey), menambahkan jumlah informan dilokasi yang berbeda. Disamping itu penelitian selanjutnya dapat melakukan analisis laporan keuangan secara detail untuk tiap-tiap industri.

DAFTAR PUSTAKA

- Baron, R. A. dan Byrne, D. 2004. Psikologi Sosial. Jilid 1. Edisi 10. Alih Bahasa: Ratna Juwita, dkk. Jakarta: Erlangga.
- Braganca, M. M. 2012. Kajian keuangan usaha kecil dan menengah di Timor Leste. Studi pada insdustri mebel di kota Dili. *Tesis* Universitas Kristen Satya Wacana Salatiga.
- Branden, N.1994. *The power of self-esteem*. Health communications, Inc. Deerfield Beach, Florida.

- Brockner, J. 1992. The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of Management Review*. Vol.17 No.1: 39-61.
- Brown, J. D., Dutton, K. A, dan Cook, K. E. 2001. From the top down: Self-esteem and self-evaluation. *Cognition and Emotion*. Vol.15 No.5: 615-631. University of Washington, Seattle, WA, USA.
- Buss, A. H. 1995. *Personality: Temperament, Social Behavior and The Self*. Boston: Allyn and Bacon.
- Buxton, M., dan Rivers, R. 2014. Escalation of commitment: The effects of magnitude of loss, monitoring and the presence of an alternative investment. Can a project 90% complete be stopped?. *Journal of Accounting and Finance*. Vol.14 No.5. University of Illinois-Springfield dan Kentucky State University.
- Chong, V. K, dan Syarifuddin, I. 2010. Escalation of commitment to unprofitable projects : An experimental investigation of the effect of conformity pressure and self-esteem. *Accounting, Accountability & Performance*. Vol.16 No.1-2. University of Western Australia dan Makassar, South Sulawesi, Indonesia.
- Ding, Z., Ng, F., Wang, J, dan Zou, L. 2011. Distinction between team-based self-esteem and company-based self-esteem in the construction industry. *Journal Of Construction Engineering And Management*. Vol. 138 No.10: 1212-1219.
- DNIBC dan DNIT. 2012-2013. *Resultados ba Levantamento de Dados Industria. Husi Tinan 2012-2013 iha 13 Distritos*. Timor Leste.
- Drummond, H. 1994. Too little too late: A case study of escalation in decision making. *Institute of Public Administration and Management*, Vol.15 No.4: 591-607. University of Liverpool. U.K.
- Engin, D. M. 2004. Investigation of the relation between decision making self-esteem, decision making style and problem solving skills of university students. *Eurasian Journal of Educational Research (EJER)*. Vol.15 No.13: 23-35.
- https://www.mof.gov.tl/wp-content/uploads/2010/07/2008_Income_Tax_Form_Instructions_Indo.pdf. Ministério Das Finanças: Direcção Nacional Dos Impostos Timor Leste, 26/07/2016.
- Iorun, J. I. 2014. Evaluation of Survival Strategies of Small and Medium Enterprises in Benue State, Nigeria. *International Journal of Academic Research in Accounting, Finance and Management Sciences*. Vol.4 No.2: 259–267. Benue State University. Nigeria.
- Jensen, M., and Meckling, W. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. Vol.3: 305-360.
- Josephs, R. A., Bosson, J. K., dan Jacobs, C. G. 2003. Self-esteem maintenance processes: Why low self-esteem may be resistant to change. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol.29 No.7: 920-933.

- Kahneman, D. and Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decisions Under Risk. *Econometrica*. Vol.47: 263– 291.
- Lin, Y. E., Fan, W. M, dan Chih, H. H. 2014. Throwing good money after bad? The impact of the escalation of commitment of mutual fund managers on fund performance. *The Journal Of Behavioral Finance*, No.15: 1-15. Wuyi University, China University of Technology dan National Dong Hwa University.
- Loekman, A. 2012. Peranan locus of control dan justice terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan penganggaran modal. *Berkala Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*, Vol.1 No.2: 20-24. Unika Widya Mandala Surabaya.
- Luthans, F. 2006. *Perilaku Organisasi*. Edisi10. Yogyakarta: Andi.
- Michener, H.A dan DeLamater, J.D. 1999. *Social Psychology*. Fourth Edition. Orlando: Harcourt Brace College Publishers.
- Ogarca, F. R. 2015. An investigation of decision making styles in SMES from south-west oltenia region (Romania). *Procedia Economics and Finance*. No.20: 443–452. University of Craiova. Romania.
- Pierce, J. L., Gardner, D. G., Dunham, R. B., dan Cummings, L. L.1993. Moderation by organization-based self-esteem of role condition-employee response relationships. *Academy of Management Journal*. Vol.36 No.2: 271-288. University of Minnesota at Duluth, University of Colorado at Colorado Springs, University of Wisconsin at Madison dan University of Minnesota at Minneapolis.
- Pyszczynski, T., Greenberg, J., Solomon, S., Arndt, J., dan Schimel, J. 2004. Why do people need self-esteem? A theoretical and empirical review. *Psychological Bulletin*, No.130: 435–468. University of Colorado at Colorado Springs, University of Arizona, Skidmore College, University of Missouri-Columbia dan University of Alberta.
- Rita, M.R., dan Sari, M. P. 2012. Pengaruh adverse selection dan negative framing terhadap eskalasi komitmen. *Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana*, Vol.1 No.1: 215–223. Salatiga.
- Subadi, T. (2006). *Metode Penelitian Kualitatif*.
- Santoso, A. B. 2012. Peranan locus of control, self-set dan organizational-set hurdle rates terhadap eskalasi komitmen pada level pengambilan keputusan penganggaran modal. Vol.1 No.3: 34-39. Unika Widya Mandala. Surabaya.
- Sheldon, K.M, Ryan, R.M., dan Ries, H. 1996. What makes for a good day? competence and autonomy in the day, and in the person. *Personality and Social Psychology Bulletin*. Vol.22 No.12: 1270-1279. University of Rochester.
- Soekartawi, 1986. *Analisa Usahatani*. Universitas Indonesia, Jakarta
- Theresa, F., Kelly dan Milkman, K. L. 2011. Escalation of commitment. *See also cognitive dissonance theory; groupthink; prospect theory*. University of Pennsylvania.

- Wray, L. D. dan Stone, E. R. 2005. The role of self-esteem and anxiety in decision making for self versus others in relationships. *Journal of Behavioral Decision Making; J. Behav. Dec. Making.* No.18: 125-144.
- Whyte, G. 1991. Decision failures: Why they occur and how to prevent them. *Acad Manage Perspect.* Vol.5 No.3: 23-31. University of Toronto. Canada.
- Williams, C. 2001. *Manajemen.* Edisi 1. Jakarta: Penerbit Salemba Empat.
- Yao, K dan Cui, X. 2010. Study on commitment escalation based on the self-esteem level of decision-makers and the sunk cost of a program. *Asian Social Science.* Vol.6 No.6: 21-32. Fudan University. China.
- Yin, R. K. 2011. *Case Study Research: Design and Methods.* Third Edition. Sage Publication. New Delhi.
- Yin, R. K. 2004. Studi kasus, Desain & Metode. *Jakarta: Raja Grafindo Persada.*