

PENERAPAN *DISPOSITION EFFECT* DAN *PROSPECT THEORY*: SUATU KONSEP

YOHANES INDRAYONO

A. Pendahuluan

Disposition effect adalah perilaku investor yang:

- *Risk averse* pada saat menghadapi kondisi investasinya yang dalam kondisi untung, yaitu terlalu cepat merealisasikan keuntungan dengan cara terburu-buru menjual saham atau instrumen investasi lainnya untuk menghindari risiko kemungkinan rugi atau tidak jadi untung karena harga saham atau investasi lainnya yang dimilikinya tersebut segera turun. Padahal pada banyak kasus, harga saham atau investasi lainnya tersebut terus mengalami kenaikan setelah dijual sehingga keuntungan yang dinikmati investor tidak maksimal.
- *Risk taking* pada saat menghadapi kondisi investasinya yang dalam kondisi rugi, yaitu terlalu lama menahan kerugian dengan cara terlalu lama menjual saham atau instrumen investasi lainnya dengan mengharapkan kemungkinan tidak jadi menderita kerugian karena harga saham atau investasi lain yang dimilikinya tersebut akan naik di kemudian hari. Padahal pada banyak kasus, harga saham atau investasi lainnya tersebut terus mengalami penurunan dan pada akhirnya investor terpaksa menjual

pada saat harga sudah terlalu rendah sehingga kerugian yang diderita investor menjadi lebih besar.

Seseorang cenderung bersikap *risk averse* dalam pengambilan keputusan di antara alternatif yang menguntungkan dan *risk taking* dalam pengambilan keputusan di antara alternatif yang merugikan.

Meskipun *Prospect Theory* dikembangkan untuk menjelaskan pengambilan keputusan oleh individu pada pilihan-pilihan yang bersifat statis, dengan menganalogikan dan memperluas *prospect theory* lebih lanjut, maka hal itu juga dapat diterapkan pada *organizational risk taking* (Bowman, 1982; Fiegenbaum, 1990; Greve, 2003). Asumsi-asumsi yang mendasari untuk menerapkan *prospect theory* pada pengambilan keputusan organisasi yaitu:

- para pengambil keputusan dalam organisasi dapat dijelaskan dengan *prospect theory*,
- *risk taking* di dalam organisasi dipengaruhi oleh pilihan-pilihan langsung diantara berbagai prospek yang dibuat oleh pengambil keputusan tersebut.

Selain itu menurut Bowman (1982) mencatat bahwa baik menurut literatur ekonomi maupun *political science* keduanya menggunakan model yang

disebut sebagai *rational-actor models* (Allison, 1971), menyatakan bahwa organisasi dapat bertindak selayaknya seorang individu (perorangan). Hasil penelitiannya mengkonfirmasi bahwa perilaku perusahaan sama dengan perilaku individu dalam pengambilan keputusan.

Oleh karena itu meskipun *prospect theory* terutamanya membahas mengenai pengambilan keputusan perorangan, dapat juga diterapkan juga dalam kaitannya dengan keputusan oleh organisasi.

B. Penerapan *disposition effect* pada organisasi

1. Keputusan pemilihan strategi

Dalam pengambilan keputusan mengenai strategi pemasaran perusahaan, pimpinan perusahaan yang perusahaannya dalam kondisi unggul dalam persaingan di pasar akan cenderung bersikap *risk averse*, yaitu menjadi cenderung terlalu cepat merubah strateginya dari ofensif menjadi defensif untuk segera menikmati keuntungan yang sudah di tangan, karena takut kemungkinan akan kehilangan daya saingnya segera sehingga keuntungan yang sudah di tangan menjadi tidak terealisasi.

Perubahan strategi dari ofensif menjadi defensif menyebabkan menurunnya biaya-biaya modal sehingga dengan pendapatan yang relatif sama, maka laba bersih perusahaan menjadi meningkat.

Sebaliknya, pimpinan perusahaan yang perusahaannya dalam kondisi kalah dalam persaingan di pasar akan cenderung bersikap *risk taking*, yaitu cenderung bertahan pada strategi ofensif dan terlalu lama merubah strateginya menjadi bersikap defensif, dengan harapan bahwa perusahaan tersebut segera dapat menaikkan pangsa pasar sehingga penjualan akan naik dan kerugian yang telah dideritanya menjadi berkurang dan bahkan berubah menjadi keuntungan. Pada titik tertentu yaitu saat pangsa pasar perusahaan tersebut semakin kecil, perusahaan tersebut baru merubah strateginya menjadi ofensif, sehingga kerugian yang dideritanya sudah sangat besar.

Pada saat perusahaan menjadi *market leader*, seharusnya pimpinan perusahaan tidak terlalu cepat mengubah strateginya dari ofensif menjadi defensif, sebelum benar-benar diketahui kapan sebaiknya perubahan strategi tersebut dilakukan melalui pengkajian yang seksama. Sehingga profitabilitas yang optimal dapat diperoleh oleh perusahaan, dan *trend* kenaikan yang masih terjadi tidak terlalu cepat berhenti dan pada akhirnya berubah menjadi penurunan. Pada perusahaan yang kalah bersaing, sebaiknya tidak terlalu lama memaksakan diri berusaha meningkatkan pangsa pasar dengan strategi ofensif, melainkan segera mengubah strateginya dari ofensif menjadi defensif. Dengan menerapkan strategi defensif maka biaya modal

kecil, sehingga meskipun pendapatan kecil tetapi karena total biaya juga relatif kecil, maka perusahaan tidak menderita kerugian yang lebih besar dan dapat bertahan.

2. Keputusan *reward and punishment*

Dalam pengambilan keputusan mengenai *reward and punishment* pada pegawai, pimpinan perusahaan cenderung *risk averse* dalam menghadapi pegawai yang mempunyai kinerja baik, yaitu cenderung terlalu cepat memberi *reward* dengan menetapkan standar yang terlalu rendah dengan harapan pegawai tersebut akan mempertahankan atau meningkatkan kinerjanya dan memotivasi pegawai lainnya untuk segera meningkatkan kinerjanya. Padahal ada kemungkinan pencapaian kinerja seorang pegawai bisa lebih tinggi lagi dengan pemberian *reward* jika mencapai standar tertentu yang lebih tinggi. Pemberian *reward* yang terlalu cepat dengan target kinerja yang terlalu mudah dicapai oleh para pegawai akan menghilangkan peluang organisasi mendapatkan manfaat kinerja pegawai yang mungkin dapat lebih tinggi yang lebih menguntungkan bagi perusahaan.

Sebaliknya, jika menghadapi pegawai yang kinerjanya atau berperilaku buruk, pimpinan perusahaan cenderung *risk taking* yaitu cenderung membiarkan (mentoleransi) kinerja atau perilaku buruk pegawai tersebut.

Pimpinan perusahaan tidak segera memberikan sanksi yang tegas, dengan harapan pegawai tersebut akan segera memperbaiki kinerja atau perilakunya. Padahal pada banyak kasus, kinerja atau perilaku buruk pegawai tersebut jika terlalu lama dibiarkan dapat menjadi lebih buruk lagi, sehingga pada akhirnya pimpinan perusahaan baru memberikan sanksi (bahkan berupa pemecatan) pada saat perilaku pegawai lebih buruk dan telah menular pada pegawai lainnya sehingga kerugian total yang diderita oleh perusahaan menjadi lebih besar.

Seharusnya pimpinan perusahaan menerapkan penetapan target kinerja karyawan secara berjenjang dan tidak terlalu mudah dicapai, sehingga pemberian *reward* pada pegawai yang berprestasi menghasilkan manfaat yang optimal bagi kinerja perusahaan. Selain itu, pimpinan perusahaan juga menetapkan sanksi hukuman yang berjenjang dan berani bertindak tegas dengan memberikan sanksi secara segera kepada pegawai yang kinerja atau perilakunya buruk. Hal ini untuk memberikan pembinaan kepada pegawai yang bersangkutan agar tidak menjadi lebih buruk serta mencegah terjadinya penularan kinerja atau perilaku buruk kepada pegawai lainnya yang akan semakin merugikan perusahaan.

3. *Resistance to change*

Namun demikian, keputusan perubahan strategi atau suatu sistem

tertentu pada dasarnya tidak semudah membalikkan telapak tangan, karena orang pada dasarnya bersifat *resistance to change*. Hal ini paling sesuai dengan teori-teori di antaranya adalah teori *cognitive dissonance* (Festinger, 1957) dan teori *motivated reasoning* (Kunda, 1990).

Teori *cognitive dissonance* (Festinger, 1957) menyatakan bahwa manusia cenderung menganggap dirinya cerdas dan berusaha untuk bersikap konsisten, baik terhadap dirinya sendiri maupun terhadap lingkungannya. Konsistensi tercapai bila tindakan seseorang terhadap suatu kejadian sesuai dengan pendiriannya terhadap kejadian tersebut. Misalnya, dalam memilih alternatif yang tersedia, seseorang tidak secara rasional akan memilih alternatif terbaik, tetapi dipengaruhi oleh pendiriannya terhadap alternatif yang tersedia. Setelah keputusan diambil, manusia cenderung memberi bobot yang tinggi terhadap informasi yang mendukung keputusan yang diambil dan memberi bobot yang rendah terhadap informasi yang tidak konsisten dengan keputusan tersebut.

Dalam konteks pemilihan strategi, keputusan memilih strategi pemasaran tertentu ditujukan untuk meningkatkan pangsa pasar dan kemudian meningkatkan profitabilitas, sehingga setelah tujuan tersebut tercapai maka pimpinan perusahaan ingin segera merealisasikan dan menikmati laba yang diperoleh karena

hal ini konsisten dengan imagenya sebagai orang yang cerdas. Sebaliknya, bila perusahaan tidak berhasil menguasai pasar dengan strategi yang telah dipilihnya, maka pimpinan perusahaan cenderung mempertahankan strateginya tersebut dan enggan mengubah strateginya, karena tindakan mengubah strategi tersebut tidak konsisten dengan *image*-nya sebagai orang yang cerdas.

Dalam konteks penerapan sistem *reward and punishment*, keputusan penetapan dan pemberian *reward* secara cepat dan terlalu lama memberikan sanksi kepada pegawai yang berkinerja atau berperilaku buruk, adalah telah sesuai dengan imagenya sebagai orang cerdas.

Selanjutnya, pimpinan perusahaan akan lebih cepat percaya pada informasi-informasi yang dapat membenarkan keputusannya tersebut dan cenderung menolak informasi-informasi yang seharusnya dapat dipakai untuk mempertimbangkan alternatif lainnya yang tidak dipilihnya.

Teori *motivated reasoning* (Kunda, 1990) menyatakan bahwa orang lebih sering mencapai simpulan-simpulan yang merupakan keinginan mereka sendiri, meskipun penarikan simpulan tersebut tidak berdasarkan kecukupan data yang dijadikan justifikasi dari simpulan yang diambilnya, hal ini disebut teori *motivated reasoning*. Pimpinan perusahaan sebagaimana orang-orang pada umumnya cenderung untuk membuat keputusan

berdasarkan harapan atau keinginan mereka sendiri dan cenderung menggunakan informasi yang dapat menghasilkan keuntungan baginya, sementara informasi-informasi lain yang kemungkinan dapat menyebabkan timbulnya kerugian bagi dirinya kurang dipertimbangkan dengan baik.

Oleh karena itu berdasarkan teori *cognitive dissonance* (Festinger, 1957) dan *motivated reasoning* (Kunda, 1990) pimpinan perusahaan sulit menerima umpan balik berupa informasi-informasi yang seharusnya dia tidak memilih alternatif yang telah dipilihnya tersebut atau mengubah strategi dan sistem yang telah dianutnya selama ini.

4. Penerapan pada organisasi publik (pemerintah)

Prospect theory, *cognitive dissonance theory*, dan *motivated reasoning theory* juga berlaku dalam organisasi publik. Berdasarkan *prospect theory*, pimpinan organisasi pemerintah yang mempunyai kinerja baik cenderung bersikap *risk averse* dan sebaliknya cenderung *risk taking* pada organisasi pemerintah yang mempunyai kinerja buruk. Secara umum dapat dikatakan keputusan bersifat *risk taking* jika keputusan yang diambil mempunyai tingkat risiko relatif terhadap *return*-nya lebih tinggi dan dikatakan *risk averse* jika tingkat risiko relatif terhadap *return*-nya rendah.

Fiegenbaum dan Thomas (1988) menemukan adanya hubungan negatif antara *risk* dengan *return* bagi perusahaan yang mempunyai tingkat *return* di bawah target dan hubungan positif antara *risk* dengan *return* bagi perusahaan yang mempunyai *return* di atas target. Pada perusahaan yang kinerjanya di bawah target yang telah ditetapkan maka kenaikan *risk* akan menyebabkan *return* turun, sebaliknya pada perusahaan yang kinerjanya di atas target yang telah ditetapkan maka kenaikan *risk* akan menyebabkan kenaikan *return*.

5. Kinerja pada organisasi publik

Banyak penelitian di bidang manajemen publik telah mengukur kinerja organisasi berdasarkan persepsi perorangan (Moynihan dan Pandey, 2004). *Outcome* yang bersifat *nonfinancial* seperti *organizational commitment*, *job satisfaction*, *stakeholders' satisfaction* telah dipakai dalam mengukur kinerja organisasi pemerintahan baik dari perspektif internal maupun eksternal.

Kegiatan inovatif biasanya merupakan kegiatan yang berisiko tinggi karena berdasarkan penelitian hanya sedikit proporsi kegiatan inovasi yang berhasil. Pada organisasi publik yang telah mencapai kinerja di atas target yang telah ditetapkan cenderung menjadi kurang inovatif, karena sudah puas dengan pencapaian saat ini. Organisasi publik yang kinerjanya dinilai tinggi cenderung mengurangi kegiatan inovatif dan justru

mengutamakan efisiensi biaya (*risk averse*). Padahal seharusnya organisasi tersebut masih perlu melakukan kegiatan inovatif agar kinerjanya menjadi optimal. Sebaliknya pada organisasi publik yang kinerjanya di bawah target yang telah ditetapkan justru cenderung lebih bersikap *risk taking* dengan melakukan kegiatan-kegiatan inovasi yang memakan biaya yang tinggi (*risk taking*). Padahal seharusnya organisasi tersebut mengurangi kegiatan inovatif dalam rangka menghemat biaya.

6. Keputusan *reward and punishment* pada organisasi publik

Dalam pengambilan keputusan mengenai *reward and punishment* terhadap pegawai, pimpinan organisasi publik cenderung *risk averse* dalam menghadapi pegawai yang mempunyai kinerja baik, yaitu cenderung terlalu cepat memberi *reward* karena target ditetapkan terlalu rendah sehingga mudah dicapai oleh pegawai lainnya. Hal ini dimaksudkan agar para pegawai lainnya mencontoh pegawai tersebut dan berlomba meningkatkan kinerjanya. Karena itu kinerja organisasi publik menjadi tidak terlalu tinggi.

Sebaliknya, jika menghadapi pegawai yang kinerja atau perilakunya buruk, pimpinan organisasi publik cenderung *risk taking* yaitu cenderung membiarkan (mentoleransi) kinerja

atau perilaku buruk pegawai tersebut, tidak memberikan sanksi yang tegas, dengan harapan pegawai tersebut akan segera memperbaiki kinerja atau perilakunya. Padahal pada banyak kasus, pegawai yang kinerjanya atau perilaku buruk tersebut semakin lama dibiarkan menjadi lebih buruk lagi sehingga pada akhirnya pimpinan organisasi pemerintah baru memberikan sanksi (bahkan berupa pemecatan) pada saat perilaku pegawai lebih buruk dan telah menular pada pegawai lainnya sehingga kerugian pada organisasi lebih besar.

Reformasi birokrasi pada organisasi pemerintah telah berusaha menerapkan *reward and punishment* pada para pegawainya. Sistem remunerasi telah dilaksanakan pada beberapa kementerian dan lembaga dalam rangka meningkatkan kinerja. Selain itu, reformasi birokrasi juga mensyaratkan adanya pemberian sanksi yang konsekuen pada pegawai yang mengabaikan kewajibannya dan melakukan pelanggaran pada peraturan yang telah ditetapkan.

Pemberian remunerasi pada mulanya dapat meningkatkan kinerja pegawai, namun jika kenaikan *grade* remunerasi tidak dikaitkan dengan kenaikan kinerja individu pegawai dalam rangka pencapaian tujuan organisasi sesuai dengan bidang tugasnya, maka akan menyebabkan kinerja yang diharapkan tidak meningkat secara signifikan. Selain itu, kenaikan *grade* remunerasi yang terlalu mudah dicapai oleh oleh

pegawai akan menyebabkan kinerja pegawai tidak meningkat secara optimal. Oleh karena itu, seharusnya kenaikan *grade* remunerasi harus dikaitkan dengan kinerja individu dan jangan terlalu mudah dicapai oleh pegawai, agar peningkatan kinerja pegawai menjadi lebih tinggi sehingga peningkatan kinerja organisasi menjadi optimal.

Selain itu, pimpinan organisasi publik juga menetapkan sanksi hukuman yang berjenjang dan berani bertindak tegas dengan memberikan sanksi secara segera kepada pegawai dengan kinerja atau perilaku buruk. Hal ini untuk memberikan pembinaan kepada pegawai yang bersangkutan agar tidak menjadi lebih buruk serta mencegah terjadinya penularan kinerja atau perilaku buruk kepada pegawai lainnya yang akan semakin merugikan organisasi publik.

Teori *cognitive dissonance* dan *motivated reasoning* juga berlaku bagi pimpinan organisasi publik sehingga organisasi publik cenderung *resistance*

to change. Kadar enggan berubah pada organisasi publik lebih besar daripada perusahaan swasta, organisasi publik lebih sulit melakukan perubahan strategi dan sistem karena dibatasi dengan peraturan-peraturan dan birokrasi yang kaku.

DAFTAR PUSTAKA

- **Allison**, G. T. (1971). Essence of decision; explaining the Cuban missile crisis. Week 4: Organizations ...
- Bowman, E. 1982. Risk seeking by troubled firms. Sloan Management Review, Summer: 33-42
- Festinger, Leon, 1962. A theory of cognitive dissonance, Stanford University Press, 1962. ©1957
- Fiegenbaum, Avi, 1990; PROSPECT THEORY AND THE RISK-RETURN ASSOCIATION An Empirical Examination in 85 industries, Journal of Economic Behavior and Organization 14 (1990) 187-203
- Kunda, Ziva, 1990. The Case for Motivated Reasoning, Psychological Bulletin, vol 108 No.3
- **Moynihan** and **Pandey**, 2004. Learning under uncertainty: Networks in crisis management. Public administration review 67 (1), 40-53.