

**PENGARUH ADVERSE SELECTION DAN
NEGATIVE FRAMING PADA
KECENDERUNGAN ESKALASI KOMITMEN**

**Ni Kadek Ari Puspa Sari¹
Made Gede Wirakusuma²**

^{1,2}Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana (Unud), Bali, Indonesia
Email: ari_puspa91@yahoo.com

ABSTRAK

Eskalasi komitmen merupakan suatu pengambilan keputusan untuk meningkatkan atau memperluas komitmen terhadap suatu proyek atau investasi tertentu meskipun proyek atau investasi tersebut mengindikasikan kegagalan. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris dari pengaruh *adverse selection* dan pengaruh *negative framing* pada kecenderungan eskalasi komitmen. Penelitian ini menggunakan desain eksperimen faktorial 2 x 2 dengan instrumen berupa kasus. Partisipan dalam penelitian ini adalah mahasiswa S2 program MAKSI dan MM sebagai proksi manajer yang dipilih dengan teknik *purposive sampling*, yaitu telah menempuh mata kuliah Akuntansi Manajemen dan Manajemen Keuangan sebanyak 196 partisipan. Teknik analisis yang digunakan adalah *two ways ANOVA*. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *adverse selection* berpengaruh pada kecenderungan eskalasi komitmen. Selain itu, penelitian ini juga membuktikan kecenderungan eskalasi komitmen dipengaruhi oleh *negative framing*.

Kata Kunci: *Adverse selection*, *negative framing*, eskalasi komitmen

ABSTRACT

Escalation of commitment is a decision to increase or expand the commitment to a project or a particular investment even though the investment project or indicate failure. This study aimed to get empirical evidence of the effect of adverse selection and framing negative effect on the escalation of commitment tendency. This study design using 2 x 2 factorial experiment with instruments such cases. Participants in this study were students S2 MAKSI and MM program as a proxy manager chosen by purposive sampling technique, which has been taking courses in Management Accounting and Financial Management as many as 196 participants. The analysis technique used is a two-way ANOVA. The results showed that the adverse selection effect on the escalation of commitment tendency. In addition, this study also proves on the escalation of commitment tendency is influenced by the negative framing.

Keywords: *Adverse selection*, *negative framing*, *escalation of commitment*

PENDAHULUAN

Eskalasi komitmen adalah tendensi dari pengambil keputusan untuk tetap bertahan atau mengeskalasi komitmennya pada serangkaian tindakan yang gagal. Bazerman (1994) mendefinisikan eskalasi adalah derajat dimana individu mengeskalasikan komitmen untuk tindakan-tindakan tertentu yang dilakukan sebelumnya sampai satu titik yang melewati model pengambilan keputusan yang rasional.

Staw (1997) 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. Fenomena eskalasi sebagai keputusan untuk tetap melanjutkan proyek meskipun prospek ekonominya mengindikasikan bahwa proyek tersebut harus dihentikan (Ruchala, 1999). Menurut Santoso (2012), eskalasi komitmen diartikan sebagai fenomena yang menjelaskan bahwa seseorang memutuskan untuk meningkatkan atau menambah investasinya, walaupun bukti baru menjelaskan bahwa keputusan yang telah dilakukan adalah salah. Eskalasi komitmen merupakan tindakan meningkatkan atau memperluas suatu komitmen awal terhadap suatu proyek atau investasi tertentu meskipun proyek atau investasi tersebut telah memberikan umpan balik negatif atau tidak menguntungkan (Tanjung, 2012). Koroy (2008) mengemukakan eskalasi komitmen adalah keputusan untuk melanjutkan proyek bahkan ketika suatu prospek dalam kondisi

ekonomi yang diharapkan mengindikasikan bahwa proyek tersebut harus dihentikan.

Pengambilan keputusan adalah suatu proses penetapan pilihan berbagai alternatif cara bertindak dengan metode yang efisien sesuai dengan situasi. Individu seringkali dihadapkan dengan berbagai alternatif pilihan dalam hidupnya yang menuntutnya untuk mengambil suatu keputusan. Hal ini juga dihadapi oleh manajer dalam suatu perusahaan sebab pengambilan keputusan berada ditangannya. Pengambilan keputusan yang rasional, berdasarkan teori ekonomi berasumsi manajer perusahaan berusaha memaksimalkan keuntungan perusahaan. Manajer harus bisa membuat keputusan yang strategis, dimana keputusan itu sangat penting dan menjadi faktor penentu kesuksesan organisasi di masa yang akan datang.

Pengambilan keputusan merupakan bagian yang tidak terpisahkan dari keberhasilan maupun kegagalan seorang manajer dalam mengelola perusahaan. Membuat suatu keputusan berarti mengidentifikasi dan memilih serangkaian tindakan untuk menghadapi masalah tertentu. Seorang manajer harus melakukan investasi pada proyek-proyek yang memberikan keuntungan terbesar bagi perusahaan dan secara periodik menilai kinerja ekonomis dari proyek-proyek tersebut. Mereka harus meneruskan proyek-proyek yang menguntungkan dan untuk menghindari kerugian, manajer harus menghentikan proyek-proyek yang tidak menguntungkan. Dalam melakukan pertimbangan ini, manajer harus mengabaikan *sunk cost* yang telah terjadi.

Stoner *et al.* (1995) menyatakan bahwa pembuatan keputusan berarti mengidentifikasi dan memilih serangkaian tindakan untuk menghadapi masalah tertentu. Menurut Soenhadji (2010) seorang pengambil keputusan harus memperhatikan hal-hal seperti logika, realita, rasional, dan pragmatis. Dengan demikian, maka banyak hal yang dapat mempengaruhi perilaku pengambilan keputusan diantaranya seperti yang diungkapkan Miller (1987) yang menyebutkan faktor-faktor yang berpengaruh dalam perilaku pengambilan keputusan diantaranya, jenis kelamin, peranan pengambil keputusan, dan keterbatasan kemampuan. Faktor-faktor yang berpengaruh terhadap perilaku pengambilan keputusan tersebut memungkinkan keragaman keputusan yang dibuat oleh individu dalam menghadapi suatu masalah yang sama.

Bazerman (1994) menyebutkan bahwa manajer seringkali mempunyai kesulitan dalam memisahkan keputusan yang diambil sebelumnya dengan keputusan yang berhubungan ke masa depan. Dalam hal ini manajer merasa memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap keputusan yang telah diambil sebelumnya sehingga manajer merasa perlu bertanggung jawab atas masa depan komitmen yang telah dibuatnya. Sebagai konsekuensi atas ikatan emosional tersebut manajer akan cenderung membiaskan keputusannya karena tindakan di masa lalu dan mempunyai kecenderungan untuk semakin meningkatkan komitmennya terutama bila kemudian menerima umpan balik negatif. Perilaku eskalasi komitmen dapat dilihat pada kondisi ketika manajer memilih untuk tetap mempertahankan proyeknya meskipun prospek ekonominya mengindikasikan kegagalan.

Eskalasi sering dikaitkan dengan perilaku pengabaian atas sinyal kegagalan. Ross dan Staw (1993) menyebutkan bahwa penyebab timbulnya fenomena eskalasi diantaranya dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti psikologis dan sosial, faktor organisasi, serta faktor proyek. Faktor psikologis dan sosial menunjukkan adanya sikap ego dan keinginan untuk menjaga reputasi diri yang membuat seseorang enggan mengakui kesalahan dan kegagalan. Faktor organisasi menunjukkan adanya permainan politik yang membawa pada minat terselubung yang ditunjukkan oleh beberapa orang berpengaruh dalam organisasi. Sementara itu, faktor proyek lebih menunjukkan pada tingkat *return* kegiatan bisnis yang tidak segera dicapai.

Kecenderungan seseorang untuk melakukan eskalasi komitmen ini dapat dijelaskan melalui teori keagenan. Teori ini menegaskan bahwa manajer dalam pengambilan keputusan termotivasi oleh kepentingannya sendiri akibat adanya informasi yang asimetri antara manajer dengan pemilik. Manajer yang memiliki informasi privat akan bertindak sesuai kepentingan diri sendiri dan tidak memaksimalkan keuntungan yang diharapkan pemilik perusahaan, yakni dengan tetap melanjutkan pembiayaan proyek meskipun mengindikasikan kegagalan atau kerugian dalam proyek tersebut. Hal ini mengindikasikan bahwa manajer merasa memiliki ikatan emosional dan takut kredibilitasnya menurun jika proyek tersebut dihentikan di tengah jalan (Harrison dan Harrel, 1993). Hasil penelitian Rutledge dan Karim (1999) bahwa manajer yang mengalami *adverse selection* akan melakukan eskalasi komitmen. Jensen dan Meckling (1976) menjelaskan bahwa *adverse selection* adalah kondisi yang terjadi ketika terdapat ketidakseimbangan

informasi yang disampaikan agen (manajer) kepada *principal* (pemilik perusahaan). Manajer dianggap mengetahui informasi lebih lengkap, mengenai kondisi internal perusahaan dibanding prinsipal, akibatnya prinsipal tidak mampu mengetahui apakah suatu keputusan yang diambil oleh manajer benar-benar didasarkan atas informasi yang sesungguhnya atau telah terjadi kelalaian tugas.

Teori kedua yang menjelaskan fenomena eskalasi komitmen adalah teori prospek (*prospect theory*). Pertimbangan lain seorang manajer dalam mengambil keputusan melanjutkan pembiayaan proyek adalah *framing* (pembingkaiian informasi). *Framing* erat kaitannya dengan titik referensi, yaitu sebuah titik yang dijadikan patokan dalam melakukan perbandingan. Titik referensi inilah yang menjadi bingkai seseorang dalam mempertimbangkan berbagai kondisi (Grasiaswaty, 2009). Seorang manajer saat memutuskan sesuatu hal cenderung didasari oleh bagaimana cara informasi tersebut disajikan. Pembingkaiian informasi (baik secara positif atau negatif) ini dapat mempengaruhi manajer dalam mengambil keputusan. Ketika informasi disajikan dalam *positive framing* (dalam kondisi pasti untung), manajer akan bersifat *risk averse* (menghindari risiko), artinya manajer akan cenderung menghindari risiko dengan tidak melanjutkan proyek. Ketika informasi disajikan dalam *negative framing* (dalam kondisi pasti rugi), pengambil keputusan cenderung untuk mencari risiko dengan tetap melanjutkan proyek (Bateman dan Zeithaml, 1989). Salter dan Sharp (2004) melakukan eksperimen dengan menggunakan manajer di AS dan Kanada dan menemukan hasil bahwa *negative framing* meningkatkan kemungkinan eskalasi komitmen.

Penelitian ini mengacu pada penelitian Koroy (2008) dan Dewanti (2010) mengenai *negative framing*, *adverse selection*, dan eskalasi komitmen. Motivasi penelitian ini adalah penelitian ini ingin menguji kembali (*confirmatory research*) pengaruh *negative framing* dan *adverse selection* pada kecenderungan eskalasi komitmen. Selain itu, pengambilan keputusan merupakan salah satu aspek penting dalam fungsi kepemimpinan manajemen. Manajer diharapkan dapat membuat keputusan yang strategis yang dijadikan faktor penentu keberhasilan organisasi di masa depan, sehingga menghasilkan keputusan yang optimal. Koroy (2008) meneliti 3 variabel, yaitu kecenderungan eskalasi sebagai variabel terikat, pembingkai positif dan negatif sebagai variabel bebas, dan pengalaman kerja sebagai variabel moderasi, sampel yang digunakan adalah mahasiswa program S1 jurusan akuntansi dan alumni dari Kantor Akuntan Publik. Dewanti (2010) meneliti 4 variabel, yaitu eskalasi komitmen sebagai variabel bebas, *negative framing* dan *job rotation* sebagai variabel bebas, dan *adverse selection* sebagai variabel moderasi, sampel yang digunakan adalah mahasiswa S1 Fakultas Ekonomi Diponegoro. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada variabel bebas, sampel yang digunakan, dan tahun penelitian. Variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini adalah *adverse selection* dan *negative framing*, sampel yang digunakan adalah mahasiswa S2 program Magister Akuntansi dan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Udayana tahun 2015. Perbedaan dimensi waktu mengakibatkan adanya perubahan pola pikir manusia sehingga ada kemungkinan keputusan yang dihasilkan juga berbeda.

Berdasarkan latar belakang di atas, maka tujuan penelitian ini adalah untuk mendapatkan bukti empiris dari pengaruh *adverse selection* dan *negative framing* pada kecenderungan eskalasi komitmen.

KAJIAN PUSTAKA

Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan adalah teori yang dapat menjelaskan tentang *adverse selection*. *Adverse selection* adalah salah satu permasalahan yang disebabkan adanya kesulitan prinsipal untuk memonitor dan melakukan kontrol terhadap tindakan agen, sehingga prinsipal tidak mengetahui dengan pasti apakah keputusan yang diambil agen didasarkan pada informasi yang sesungguhnya atau tidak. Kondisi ini terjadi karena asimetri informasi yang terjadi antara prinsipal dan agen sehingga informasi yang diperoleh prinsipal kurang lengkap dan tidak dapat menjelaskan kinerja agen yang sesungguhnya dalam mengelola kekayaan prinsipal yang dipercayakan kepada agen (Sharp dan Salter, 1997).

Manajer adalah pihak yang dipekerjakan oleh pemegang saham untuk bekerja demi kepentingan pemegang saham sehingga manajemen diberi kekuatan untuk membuat keputusan bagi kepentingan terbaik pemegang saham. Namun, dalam kenyataannya terdapat informasi yang asimetri antara agen yang memiliki kualitas dan jumlah informasi yang lebih banyak dibanding pemilik perusahaan sehingga hal ini dapat memicu kesempatan bagi agen untuk bertindak demi kepentingan diri sendiri.

Motivasi melakukan kecurangan terjadi ketika kepentingan ekonomi manajer berbeda dengan kepentingan pemilik perusahaan, sehingga manajer terdorong untuk mengabaikan kepentingan pemilik perusahaan. Manajer akan mendapatkan penghargaan yang lebih besar saat melakukan eskalasi komitmen pada proyek yang gagal daripada tidak melanjutkan proyek tersebut, apalagi jika proyek tersebut di kemudian hari berhasil. Ketika berada dalam dua kondisi yaitu motivasi berbuat kecurangan dan asimetri informasi, agen mungkin melihat bahwa tindakan yang dilakukan adalah rasional. Variabel *adverse selection* dimanipulasi dengan adanya kepemilikan informasi privat bagi manajer yang tidak diketahui oleh orang di luar perusahaan.

Teori Prospek (*Prospect Theory*)

Pengaruh *frame* atau *framing* adalah sebuah fenomena yang menunjukkan bahwa para pembuat keputusan akan merespon dengan cara yang berbeda pada permasalahan keputusan yang sama jika masalah tersebut disajikan dalam format yang berbeda (Kuhberger, 1998; Levin *et al.*; 1998). Yusnaini (2005) menyebutkan bahwa *framing* merupakan salah satu alasan penyebab terjadinya bias dalam pengambilan keputusan. Teori prospek merupakan salah satu teori yang mencoba menjelaskan pengaruh *framing* (Kahneman dan Tversky, 1979). 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* diproksikan dengan penyajian informasi mengenai kerugian yang pasti. Pengaruh *sunk cost* ternyata berperan cukup besar dalam proses pengambilan keputusan untuk tetap melanjutkan suatu investasi yang dianggap kurang menguntungkan. *Sunk cost* adalah biaya yang sudah terjadi di masa lalu dan tidak akan muncul lagi dari suatu proyek atau investasi baru (Putri, 2009). *Sunk cost* mempengaruhi pembuat keputusan dalam kondisi *negative framing*, sehingga mendorong individu menyukai risiko yang mengarah kepada eskalasi komitmen terhadap tindakan yang telah gagal (Keil *et al.* 2000).

Adverse Selection

Manajer memiliki informasi superior tentang informasi internal dan prospek perusahaan di masa depan dibanding pemilik. Kondisi ketidakseimbangan informasi ini dinamakan informasi asimetri (*asymmetric information*). Informasi asimetri dapat menimbulkan permasalahan yang disebabkan adanya kesulitan pemilik untuk memonitor dan melakukan *control* terhadap tindakan-tindakan manajer. Menurut Jensen dan Meckling (1976) permasalahan tersebut adalah *Adverse selection*, yaitu suatu keadaan dimana pemilik tidak dapat mengetahui

apakah suatu keputusan yang diambil oleh manajer benar-benar didasarkan atas informasi yang telah diperolehnya atau terjadi kelalaian tugas (*incentive to shirk*).

Negative Framing

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. Pada konteks keputusan terhadap proyek yang mengindikasikan kegagalan, biaya yang telah dikeluarkan (*sunk cost*) bertindak sebagai titik referensi bagi manajer dalam membuat keputusan. Fakta bahwa proyek mulai menunjukkan prospek yang negatif membawa pada beberapa kemungkinan diantaranya yaitu kemungkinan kerugian/keuntungan yang pasti terjadi (kerugian/keuntungan yang pasti terjadi masih berupa kemungkinan karena asumsi bahwa manajer masih

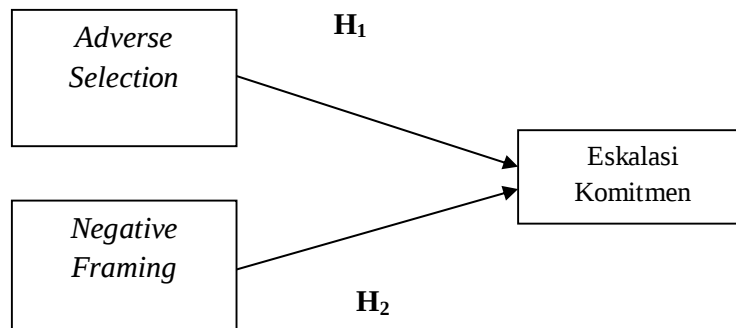
belum mengambil keputusan untuk menghentikan/melanjutkan proyek) dan kemungkinan kerugian/keuntungan di masa mendatang yang kurang pasti. Ketika kemungkinan-kemungkinan tersebut *diframing* secara positif, maka informasi mengenai keuntungan akan lebih ditonjolkan. Ketika kemungkinan-kemungkinan tersebut *diframing* secara negatif, maka informasi mengenai kerugian yang akan lebih ditonjolkan.

Eskalasi Komitmen

Eskalasi komitmen dapat dikatakan sebagai upaya meningkatkan keseriusan atau kelayakan terhadap komitmen yang telah dibuat sebelumnya. Eskalasi komitmen dalam penelitian ini diproksikan dengan keputusan manajer untuk tetap melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Staw (1997) mencontohkan organisasi mengetahui bahwa konsekuensi dari pengembangan produk baru bisa bermuara pada kondisi menguntungkan maupun tidak menguntungkan di masa yang akan datang. Brockner (1992) menjelaskan bahwa eskalasi komitmen adalah melanjutkan komitmen walaupun terdapat informasi negatif yang berkaitan dengan ketidakpastian pencapaian tujuan. Eskalasi komitmen sering dikaitkan dengan pengabaian atas sinyal kegagalan. Kanodia *et al.* (1989) menjabarkan eskalasi komitmen sebagai keputusan manajer yang cenderung mengabaikan kepentingan perusahaan dan lebih mengutamakan kepentingan ekonomi pribadinya.

Konsep Penelitian

Penelitian ini menguji pengaruh adverse selection dan negative framing pada eskalasi komitmen. Konsep dalam penelitian ini dapat dilihat pada Gambar 1 sebagai berikut:



Gambar 1. Konsep Penelitian

Pengaruh *Adverse Selection* pada Kecenderungan Eskalasi Komitmen

Adverse selection terjadi pada kondisi asimetri informasi yang terjadi antara prinsipal dan agen, sehingga menyulitkan prinsipal untuk memonitor dan mengontrol tindakan agen. Kanodia *et al.* (1989) menguji *adverse selection* dalam kondisi evaluasi proyek. Dalam studi tersebut manajer memilih untuk melanjutkan atau menghentikan suatu proyek tergantung pada informasi pribadi yang diperolehnya. Mereka berpendapat bahwa ketika manajer tidak melanjutkan proyek yang dianggap gagal justru akan merusak reputasi dan peluang karirnya di masa yang akan datang. Harrison dan Harrel (1993) melakukan eksperimen laboratorium dengan menggunakan mahasiswa MBA di AS sebagai proksi manajer perusahaan. Hasilnya menunjukkan bahwa subjek cenderung melanjutkan

proyek yang gagal ketika subjek dimanipulasi untuk percaya bahwa subjeklah yang memiliki informasi pribadi dan keputusan untuk meninggalkan proyek akan mempengaruhi reputasi dan karirnya. Hasil ini didukung juga oleh Rutledge and Karim (1999) menyatakan bahwa manajer yang mengalami *adverse selection* akan melakukan eskalasi komitmen. Irfan, dkk (2013) menunjukkan manajer yang dihadapkan pada tantangan *adverse selection* akan cenderung untuk melanjutkan proyek-proyek yang tidak menguntungkan. Selain itu, Nurhayati dan Sukirno (2014) menyatakan bahwa *adverse selection* terbukti berpengaruh terhadap eskalasi komitmen. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis pertama, yaitu:

H₁ : Manajer cenderung melakukan eskalasi komitmen ketika dihadapkan pada kondisi *adverse selection*.

Pengaruh *Negative Framing* pada Kecenderungan Eskalasi Komitmen

Teori prospek dapat menjelaskan bagaimana manajer dapat membuat keputusan eskalasi ketika menerima informasi yang disajikan dalam *negative framing*. Ketika manajer menerima informasi yang di-*framing* secara negatif dalam bentuk pilihan antara kerugian pasti telah terjadi dengan kerugian di masa mendatang yang kurang pasti dengan harapan kelak mendapat pengembalian yang positif (Rutledge dan Harrel, 1994). Salter dan Sharp (2004) melakukan eksperimen dengan menggunakan manajer di AS dan Kanada dan menemukan hasil bahwa *negative framing* meningkatkan kemungkinan eskalasi komitmen. Ketika hasil proyek (*outcome*) digambarkan sebagai suatu kerugian yang pasti

(*negative framing*), manajer cenderung mengambil risiko untuk menghindari kerugian yang pasti tersebut dibandingkan ketika *outcome* digambarkan sebagai keuntungan yang pasti (*positive framing*). Whyte (1993) 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. Dewanti (2010) menyatakan bahwa *negative framing* berpengaruh signifikan terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Selain itu, Bahrudin dan Anissa (2011) menyatakan apabila informasi disajikan secara *negative framing*, maka lebih besar kecenderungan seorang manajer melakukan eskalasi komitmen. Berdasarkan uraian tersebut peneliti menyusun hipotesis kedua, yaitu:

H₂ : Manajer cenderung melakukan eskalasi komitmen ketika informasi disajikan dalam *negative framing*.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan pada Mahasiswa Program Magister Akuntansi dan Program Magister Manajemen Universitas Udayana dengan teknik *purposive sampling*, yaitu telah menempuh mata kuliah Akuntansi Manajemen dan Manajemen Keuangan. Mahasiswa yang telah menempuh mata kuliah tersebut merupakan proksi manajer yang tepat karena dalam mata kuliah akuntansi manajemen diberikan teknik-teknik untuk menyajikan informasi yang akurat dan relevan agar dapat digunakan sebagai dasar dalam membuat perencanaan,

pengendalian, dan pengambilan keputusan, sedangkan dalam mata kuliah manajemen keuangan diberikan cara menganalisis pengembalian investasi dan mengevaluasi pengambilan keputusan investasi yang tepat. Partisipan dalam penelitian ini adalah mahasiswa program MAKSI dan MM semester II dan semester III tahun ajaran 2015 karena mahasiswa tersebut telah menempuh mata kuliah Akuntansi Manajemen dan Manajemen Keuangan dan partisipan masih aktif mengikuti perkuliahan. Jumlah partisipan dalam penelitian ini adalah 196 partisipan yang dibagi ke dalam empat kelompok perlakuan, sehingga masing-masing perlakuan diberikan pada 49 partisipan.

Penelitian ini menggunakan data primer yaitu data yang diperoleh langsung dari sumbernya. Data primer dikumpulkan melalui kuesioner dalam bentuk instrumen penelitian berupa kasus. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini adalah modifikasi dari instrumen Dewanti (2010) dengan skala *Likert* 1-10.

Penelitian ini menggunakan rancangan eksperimen dengan desain faktorial 2x2 untuk menguji *adverse selection* dan *negative framing* pada kecenderungan eskalasi komitmen. Peneliti mengamati kecenderungan individu melakukan eskalasi komitmen dengan membagi partisipan ke dalam empat perlakuan:

- 1) Perlakuan A: partisipan dalam kondisi *adverse selection* dan diberikan informasi yang disajikan dalam *negative framing*.
- 2) Perlakuan B: partisipan dalam kondisi *adverse selection* namun informasi yang disajikan tidak *negative framing*.

- 3) Perlakuan C: partisipan tidak dalam kondisi *adverse selection* namun informasi yang disajikan dalam *negative framing*.
- 4) Perlakuan D: partisipan tidak dalam kondisi *adverse selection* dan informasi yang disajikan tidak dalam *negative framing*.

Hipotesis 1, kondisi ada *adverse selection* dimanipulasi dalam perlakuan A dan B, sedangkan kondisi tidak ada *adverse selection* dimanipulasi dalam perlakuan C dan D. Hipotesis 2, kondisi ada *negative framing* dimanipulasi dalam perlakuan A dan C, sedangkan kondisi tidak ada *negative framing* dimanipulasi dalam perlakuan B dan D. Adapun desain eksperimen faktorial 2x2 ditunjukkan pada Tabel 1 sebagai berikut:

Tabel 1.

Desain Eksperimen Faktorial 2x2 (*Adverse Selection* x *Negative Framing*)

		<i>Adverse Selection</i>	
		Ada	Tidak Ada
<i>Negative Framing</i>	Ada	Perlakuan A	Perlakuan C
	Tidak Ada	Perlakuan B	Perlakuan D

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan uji normalitas, uji homogenitas, dan uji *Two-Ways Analisis of Variance (ANOVA)*. Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data dalam penelitian ini terdistribusi dengan normal. Hasil pengujian normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan nilai *Asymp. Sig* di atas 0,05. Dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa data terdistribusi dengan normal sehingga memenuhi salah satu asumsi *analysis of variance (ANOVA)*. Uji homogenitas digunakan untuk menguji apakah kelompok data yang digunakan memiliki varians yang relatif sama

(homogen). Jika nilai *Levene test* signifikan (probabilitas $< 0,05$) maka hipotesis nol akan ditolak bahwa grup memiliki varian yang berbeda dan hal ini menyalahi asumsi. Jadi yang dikehendaki adalah tidak menolak hipotesis nol atau *Levene test* tidak signifikan (probabilitas $\geq 0,05$). *Two-Ways Anova* adalah salah satu metode statistik parametrik yang memiliki kelebihan yaitu ditarik dari populasi yang berdistribusi normal serta memiliki varian yang homogen sehingga pengujian hipotesis memberikan hasil yang lebih tajam dibandingkan menggunakan statistik nonparametrik. Kriteria pengujian dengan tingkat signifikansi 5% adalah sebagai berikut (Ghozali, 2012):

- a) Jika nilai signifikansi $> 0,05$ maka H_a ditolak.
- b) Jika nilai signifikansi $\leq 0,05$ maka H_a diterima.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Penelitian ini dilakukan pada Mahasiswa S2 Program Magister Akuntansi dan Program Magister Manajemen Universitas Udayana yang diproyeksikan sebagai manajer proyek. Salah satu tugas manajer proyek yang berhubungan dalam penelitian ini adalah membuat keputusan melanjutkan atau menghentikan proyek yang ditanganinya ketika mulai mengindikasikan prospek yang negatif.

Karakteristik demografi partisipan pada penelitian ini terdiri dari tiga bagian utama, yaitu umur, jenis kelamin, dan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK). Jumlah partisipan dalam penelitian ini sebanyak 196 partisipan yang dibagi ke dalam empat kelompok perlakuan. Dari Tabel 2 dapat diketahui bahwa partisipan terbanyak berumur antara 26-30 tahun dengan frekuensi 97 partisipan atau sebesar

49,49%. Sebanyak 112 partisipan dalam penelitian ini atau sebesar 57,14% berjenis kelamin perempuan. Sementara sisanya sebanyak 84 partisipan atau sebesar 42,86% berjenis kelamin laki-laki. Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) paling banyak berada diantara 3,00-3,50 sebanyak 110 partisipan atau sebesar 56,12%. Hasil pengolahan data mengenai karakteristik partisipan dapat dilihat pada Tabel 2 sebagai berikut:

Tabel 2.
Karakteristik Partisipan

Keterangan		Frek	Range	Min	Max	Mean	Std Deviation	Var
Umur	≤ 25 Thn	90						
	26 - 30 Thn	97						
	31 - 35 Thn	3						
	36 - 40 Thn	4						
	> 40 Thn	2						
	Total	196	4	1	5	1,63	0,72	0,512
Jenis Kelamin	Laki-laki	84						
	Perempuan	112						
	Total	196	1	1	10	1,57	0,50	0,246
IPK	3,00 - 3,50	110						
	3,51 - 4,00	86						
	Total	196	1	1	2	1,44	0,50	0,248

Sumber: Data primer 2015, diolah

Uji Instrumen Penelitian

Uji Normalitas

Hasil pengujian normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan nilai *Asymp. Sig* di atas 0,05. Dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa data terdistribusi dengan normal sehingga memenuhi salah satu asumsi

analysis of variance (ANOVA). Hasil uji normalitas disajikan pada Tabel 3 sebagai berikut:

Tabel 3.
Uji Normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test					
		A	B	C	D
N		49	49	49	49
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	5,3265	7,0612	8,5102	5,0408
	Std. Deviation	2,98180	2,64109	1,22683	2,70770
Most Extreme Differences	Absolute	0,182	0,190	0,175	0,142
	Positive	0,174	0,133	0,151	0,142
	Negative	-0,182	-0,190	-0,175	-0,133
Kolmogorov-Smirnov Z		1,277	1,329	1,228	0,993
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,077	0,058	0,098	0,278

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

Sumber: Data primer 2015, diolah

Uji Homogenitas

Levene's test dilakukan untuk mengetahui apakah keempat perlakuan (perlakuan A, B, C, dan D) mempunyai varian yang sama. Hasil uji statistik menunjukkan nilai *Levene statistic* sebesar 0,072 (di atas 0,05). Hal ini menunjukkan bahwa setiap kelompok subjek memenuhi varian yang sama sehingga telah memenuhi asumsi ANOVA (Hair, et al; 2006). Hasil uji homogenitas disajikan pada Tabel 4 sebagai berikut:

Tabel 4.
Uji Homogenitas

Levene's Test of Equality of Error Variances ^a			
F	df1	df2	Sig.
9,473	3	192	0,072

Sumber: Data primer 2015, diolah

Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis-hipotesis penelitian, menggunakan *Two-Way Analysis of Variance* (ANOVA). Pengujian hipotesis dilakukan pada batas signifikansi sebesar 5%. Hasil pengujian hipotesis dapat diketahui dengan melihat *p-value* yang dihasilkan dari pengolahan data tersebut. Pengujian hipotesis dapat dilihat pada Tabel 5 sebagai berikut:

Tabel 5.

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Eskalasi_Komitmen

Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	98,827 ^a	2	49,413	6,060	0,003
Intercept	7606,332	1	7606,332	932,763	0,000
Adverse_Selection	58,413	1	58,413	7,163	0,008
Negative_Framing	40,413	1	40,413	4,956	0,027
Error	1573,842	193	8,155		
Total	9279,000	196			
Corrected Total	1672,668	195			

a. R Squared = 0,059 (Adjusted R Squared = 0,049)

Pada Tabel 5 dapat dilihat hasil *Tests of Between-Subjects Effects* untuk membandingkan antar kelompok/perlakuan. Hasil analisis pada Tabel 5 menunjukkan bahwa *p-value* dari *adverse selection* dan *negative framing* lebih kecil dari 0,05. Dengan demikian dapat disimpulkan sebagai berikut:

- Hipotesis pertama yang menyatakan ketika dihadapkan pada kondisi *adverse selection*, manajer cenderung melakukan eskalasi komitmen dapat dibuktikan dengan *p-value* sebesar 0,008.

- b) Hipotesis kedua yang menyatakan ketika informasi disajikan dalam *negative framing*, manajer cenderung melakukan eskalasi komitmen dapat dibuktikan dengan *p-value* sebesar 0,027.

Pembahasan

Pengaruh *Adverse Selection* pada Kecenderungan Eskalasi Komitmen

Hasil pengujian hipotesis pertama menunjukkan bahwa *adverse selection* berpengaruh pada kecenderungan eskalasi komitmen. Analisis statistik menunjukkan hasil yang signifikan dengan *p-value* sebesar 0,008 ($<0,05$). Hasil tersebut mampu membuktikan bahwa ketika dihadapkan pada kondisi *adverse selection*, manajer cenderung melakukan eskalasi komitmen. Dengan demikian, penelitian ini menunjukkan bahwa kepemilikan informasi privat oleh manajer ketika terjadi asimetri informasi dengan *principal* sebagaimana dijelaskan oleh teori agensi mempengaruhi manajer sehingga akan cenderung bertindak sesuai kepentingan diri sendiri dan tidak memaksimalkan keuntungan yang diharapkan perusahaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Rutledge and Karim (1999) bahwa manajer yang *adverse selection* akan melakukan eskalasi komitmen. Selain itu, hasil penelitian ini juga konsisten dengan pernyataan Harrison dan Harrel (1993) bahwa manajer merasa memiliki ikatan emosional dan takut kredibilitasnya menurun jika proyek tersebut dihentikan di tengah jalan. Menurut Kanodia *et al.* (1989), eskalasi komitmen merupakan keputusan manajer yang cenderung mengabaikan kepentingan perusahaan dan lebih mengutamakan

kepentingan ekonomi pribadinya. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Irfan, dkk (2013) yang menunjukkan manajer dihadapkan dengan tantangan *adverse selection* akan cenderung untuk melanjutkan proyek-proyek yang tidak menguntungkan serta penelitian Nurhayati dan Sukirno (2014) yang menyatakan *adverse selection* terbukti berpengaruh terhadap eskalasi komitmen.

Pengaruh *Negative Framing* pada Kecenderungan Eskalasi Komitmen

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa *negative framing* berpengaruh pada kecenderungan eskalasi komitmen. Analisis statistik menunjukkan hasil yang signifikan dengan *p-value* sebesar 0,027 ($<0,05$). Hasil tersebut mampu membuktikan bahwa informasi yang disajikan dalam *negative framing* mampu mempengaruhi pengambil keputusan (manajer) untuk melakukan eskalasi terhadap komitmennya yang dalam hal ini diukur dengan pertimbangan untuk melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan Bateman dan Zeithaml (1989) yang dalam penelitian mereka menemukan bahwa ketika informasi disajikan dalam bingkai keputusan negatif, pengambil keputusan cenderung untuk mencari risiko dengan melanjutkan proyek. Penelitian ini juga konsisten dengan teori prospek yang dikembangkan oleh Kahneman dan Tversky (1979) dimana teori ini mampu menjelaskan bahwa *frame* yang diadopsi seseorang bisa mempengaruhi keputusannya. Dalam hal ini ketika seorang pengambil keputusan diberikan alternatif keputusan yang dibingkai secara positif maka keputusan yang diambil akan cenderung menghindari risiko atau *risk averse*, sebaliknya ketika pengambil

keputusan diberikan alternatif keputusan yang dibingkai secara negatif maka keputusan yang diambil cenderung mengambil risiko atau *risk seeking*. Hasil penelitian ini juga konsisten dengan penelitian Salter dan Sharp (2004) melakukan eksperimen dengan menggunakan manajer di AS dan Kanada dan menemukan hasil bahwa *negative framing* meningkatkan kemungkinan eskalasi komitmen. Selain itu, Dewanti (2010) menyatakan bahwa *negative framing* berpengaruh signifikan terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Bahrudin dan Anissa (2011) juga menyatakan apabila informasi disajikan secara *negative framing*, maka lebih besar kecenderungan seorang manajer melakukan eskalasi komitmen.

SIMPULAN DAN SARAN

Simpulan yang dihasilkan penelitian ini, yakni *adverse selection* berpengaruh pada kecenderungan eskalasi komitmen. Hasil ini bermakna bahwa ketika dihadapkan dalam kondisi *adverse selection*, maka keinginan pengambil keputusan untuk bereskalasi komitmen cenderung meningkat. Hasil penelitian juga menunjukkan *negative framing* berpengaruh pada kecenderungan eskalasi komitmen. Pengambil keputusan cenderung meningkatkan eskalasi komitmennya ketika informasi disajikan dalam *negative framing*, dengan demikian H₂ dalam penelitian ini dapat dibuktikan.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, seperti: penelitian ini tidak melakukan *manipulation check* sebagai kontrol atas jawaban yang diberikan oleh partisipan. Selain itu, pengambil keputusan (manajer) yang digunakan sebagai

proksi dalam penelitian ini adalah mahasiswa. Saran-saran yang dapat diajukan dari penelitian ini, yakni riset berikutnya dapat menggunakan partisipan yang sebenarnya (manajer) sehingga subjek mencerminkan partisipan yang sebenarnya, serta dapat menggunakan variabel lain, seperti *locus of control* (Bahrudin dan Anissa, 2011), *self efficacy* (Eveline, 2010), dan *self esteem* (Irfan, 2012) yang kemungkinan memiliki pengaruh pada eskalasi komitmen.

REFERENSI

Arnold, Vicky, 1997, Behavioral Accounting Research Foundations and Frontiers. *American Accounting Association*, p:58-59.

Bahrudin, S. dan N. Anissa. 2011. Pengujian Efek Pembingkatan dan Locus Of Control sebagai Determinan Eskalasi Komitmen dalam Keputusan Investasi. *STIE BPD Jateng*, Prestasi Vol. 7 No.1 ISSN 1411-1497.

Bateman, T. dan C. Zeithaml. 1989. The psychological contest of strategic decisions: a model and covergent experiment findings. *Strategic Management Journal*, 10: 59-74.

Bazerman, M.H. 1994. *Judgment in Managerial Decision Making*, 3rd ed., New York, NY: Wiley.

Brockner, J. 1992. The escalation of commitment to a failing course of action: toward theoretical progress. *Academy of Management Review*, 17 (1): 39-61.

Dewanti, R. 2010. Pengaruh Negative Framing dan Job Rotation pada Kondisi Adverse Selection terhadap Pengambilan Keputusan Eskalasi Komitmen (*skripsi*). Semarang: Universitas Diponegoro.

Eveline, F. 2010. Pengaruh Adverse Selection, Pembingkatan Negatif, dan Self Efficacy terhadap Eskalasi Komitmen Proyek Investasi yang Tidak Menguntungkan. *Jurnal Akuntansi & Manajemen*, Vol. 21, No. 2, Agustus 2010, hal. 181-198.

Ghozali, I 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20*. Edisi Keenam, Penerbit Universitas Diponegoro.

Grasiaswaty, N. 2009. Fenomena Framing di balik Diskon Besar-besaran, <http://ruangpsikologi.com>, (accessed Agustus 2010).

Hair, J.F. JR., Anderson, Tatham, and Black. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Six Edition. New Jersey : Pearson.

Harrison, P., dan A. Harrell. 1993. Impact of adverse selection on managers' project evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36: 635-643.

Irfan, A. 2012. Pengaruh Justice terhadap Tingkat Eskalasi Komitmen dalam Penganggaran Modal dengan Self Esteem sebagai Variabel Intervening. <https://lppuinsuska.wordpress.com>, (accessed Juli 2015).

_____, S. Mu'at, D. Miftah, F. Rahmi, L. Nofianti. 2013. Pengaruh *Adverse Selection* Terhadap Hubungan *Rigid Thinking* Dan Tingkat Eskalasi Komitmen Dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal dan Prosiding SNA Vol.6*.

Jensen, M. C., dan W. H. Meckling. 1976., "Theory of the Firm, Managerial Behaviour, Agency Cost, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics* 3, p:305-360.

Kahneman, D. dan A. Tversky. 1979. Prospect theory: an analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47: 263-291.

Kanodia, C. *et al.* 1989. Escalation errors and the sunk cost effect: an explanation based on reputation and information asymmetries. *Journal of Accounting Research*, 27: 59-77.

Keil, M., M. Joan, & R. Arum. 2000. Why Software Projects Escalate: An Empirical Analysis and Test of Four Theoretical Models. *MIS Quarterly*, Vol.24 No. 4.

Koroy, T. R. 2008. Pengujian Efek Pembingkaian Sebagai Determinan Eskalasi Komitmen Dalam Keputusan Investasi: Dampak Dari Pengalaman Kerja, *Simposium Nasional Akuntansi XI, Pontianak*.

Kuhberger, A. 1998. The influence of framing on risky decisions: A meta-analysis. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 75: 23-55.

Levin, I. P., *et al.* 1998. All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 76: 149-188.

Miller, D. 1987. Strategy making and structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, Vol. 30, No. 1, pp. 7-32.

Nurhayati, F. dan Sukirno. 2014. Pengaruh Adverse Selection dan Kompensasi terhadap Eskalasi Komitmen. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, Vol. 2, No. 4 (2014).

Putri, R. 2009. 10 Aspek Penting dalam Capital Budgeting (1). www.managementfile.com/column.php?id=1413&page=finance, (accessed Juli 2011).

Ross, J. dan B. M. Staw. 1993. Organizational Escalation and Exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant. *Academy of Management Journal*, Vol.36, No.4, p:701-732.

Ruchala, Linda. 1999. The Influence of Budget Goal Attainment on Risk Attitudes and Escalation. *Behavioral Research in Accounting*, Vol.11, p: 161-191.

Rutledge, R. W. dan A. M. Harrell. 1994. "The Impact of Responsibility and Framing of Budgetary Information on Group Shifts". *Behavioral Research in Accounting*, Vol. 6.

_____, dan K. E. Karim. 1999. "The Influence of Self-Interest and Ethical Considerations on Manager's Evaluation Judgements". *Accounting, Organisation and Society*, Vol. 24, p: 173-184.

Salter, S. B. dan D.J. Sharp. 2004. The Determinants of Escalation Commitment: National Culture and Experience Effects. University of Cincinnati. (<http://www.ebscohost.com>). (accessed Juli 2011).

Santoso, A. B. 2012. Peranan *Locus of Control*, *Self-Set* dan *Organizational-Set Hurdle Rates* terhadap Eskalasi Komitmen pada Level Pengambilan Keputusan Penganggaran Modal. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*. Vol. 1 No. 3, Mei 2012.

Sharp, D.J dan S.B. Salter. 1997. Project escalation and *sunk costs*: a test of the international generalizability of agency and prospect theories. *Journal of International Business Studies*, 28: 101-122.

Staw, B. M. 1997. The escalation of commitment: An update and appraisal. In *Organization Decision Making*, ed. Z. Shapira, 191-215. Cambridge, UK: Cambridge University Press.

Stoner et al. 1995, *Manajemen*, 6 ed. Jakarta: Prenhallindo

Soenhadji, I. M. 2010. "Teori Pengambilan Keputusan", Power Point Presentation, Universitas Gunadarma.

Suartana, I. W. 2005. Model Framing dan Belief Adjustment dalam Menjelaskan Bias Pengambilan Keputusan Pengauditan, Simposium Nasional Akuntansi VIII, Solo, September

Whyte, G. 1993. Escalating Commitment in Individual and Group Decision Making: a Prospect Theory Approach. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 54: 430-455.

Yusnaini, 2005, Analisis Framing dan Causal Cognitive Mapping Dalam Pengambilan Keputusan Strategik: Suatu Studi Eksperimental, *Simposium Nasional Akuntansi VIII, Solo*