

## **PENGARUH ADVERSE SELECTION, PEMBINGKAIAN NEGATIF, DAN SELF EFFICACY TERHADAP ESKALASI KOMITMEN PROYEK INVESTASI YANG TIDAK MENGUNTUNGKAN**

*Farida Eveline*

*E-mail: faridae\_eveline@yahoo.com*

### **ABSTRACT**

The objective of this research is to obtain empirical evidence regarding influence of adverse selection, negative framing, interaction of adverse selection and negative framing, and self efficacy on investment project evaluation decisions. This research is conducted by using laboratory experiment approach. Sixty-nine students are participate in this experiment. Hypotheses testing in this research use Two Way Anova for experiment 1 and One Way Anova for experiment 2. Overall can be concluded that this research analysis result fully support proposition that escalation of commitment decision are affected by adverse selection, negative framing, interaction of adverse selection and negative framing, and self efficacy. P-value of adverse selection (0.004), negative framing (0.012), interaction of adverse selection and negative framing (0.017), and self efficacy (0.000) each lower than 0.05. Four hypotheses that proposed in this research are successfully proved.

**Keywords:** Adverse Selection, Negative Framing, Self Efficacy, Escalation of Commitment, Investment Project Evaluation Decisions

### **PENDAHULUAN**

Keputusan alokasi sumber daya dalam organisasi merupakan suatu hal yang sangat penting. Hasil dari

keputusan tersebut tidak hanya berdampak untuk jangka pendek, tetapi berdampak juga pada masa yang akan datang. Bahkan keputusan yang salah dapat mengakibatkan kebangkrutan perusahaan. Oleh karena itu, sebelum mengambil keputusan, organisasi sebaiknya menganalisis setiap alternatif keputusan agar mendapatkan hasil yang optimal. Pendekatan yang lazim digunakan untuk menganalisis proyek investasi antara lain *payback period*, *accounting rate of return*, *net present value*, dan *internal rate of return*. Pendekatan tersebut membandingkan antara aliran kas masuk dan aliran kas keluar. Apabila aliran kas masuk lebih besar daripada aliran kas keluar maka proyek investasi tersebut diterima, dan sebaliknya. Pendekatan lain yang digunakan adalah pendekatan tradisional. Pendekatan tradisional merupakan pendekatan yang berasal dari teori ekonomi yang menyatakan bahwa manajer akan mengambil keputusan yang memaksimalkan keuntungan perusahaan. Manajer sebaiknya mengalokasikan sumber daya pada proyek investasi yang memberikan keuntungan terbesar bagi perusahaan dan secara periodik mengevaluasi kinerja dari proyek tersebut. Menurut Horngren dan Foster (1991), manajer sebaiknya melanjutkan proyek investasi yang diprediksi menguntungkan dan mencegah kerugian dengan menghentikan proyek yang diprediksi tidak menguntungkan.

Keputusan untuk tetap melanjutkan suatu proyek investasi, walaupun informasi menyatakan bahwa proyek tersebut akan gagal atau tidak menguntungkan disebut sebagai eskalasi komitmen.

Eskalasi komitmen berhubungan dengan perilaku. Dalam konteks proyek, pembuat keputusan akan melakukan eskalasi komitmen, jika pembuat keputusan secara terus menerus memilih untuk mengalokasikan sumber daya pada proyek investasi walaupun terdapat bukti bahwa tujuan operasional tidak akan pernah dapat tercapai. Oleh karena itu, eskalasi komitmen seringkali disebut sebagai *throwing good money after bad* atau mengalokasikan sumber daya tambahan pada proyek yang gagal. Apabila dipikir dengan akal sehat eskalasi yang dilakukan oleh pembuat keputusan pada proyek investasi yang gagal bukan merupakan keputusan yang rasional, karena pembuat keputusan sering dipengaruhi oleh *sunk cost* dalam membuat keputusan. *Sunk cost* adalah biaya yang telah terjadi dan tidak dapat dikembalikan. Individu yang memiliki investasi dengan *sunk cost* yang besar cenderung untuk menambah alokasi sumber daya sebagai usaha untuk mencegah sumber daya yang telah dialokasikan sebelumnya diabaikan atau dibuang.

Menurut Brockner (1992); Staw dan Ross (1987) terdapat tiga karakteristik dalam situasi eskalasi komitmen, yaitu besarnya sumber daya yang meliputi uang, waktu, dan usaha yang telah terlanjur diinvestasikan. Tindakan yang telah dilakukan tidak berhasil (adanya umpan balik negatif). Pembuat keputusan diperbolehkan untuk membuat keputusan apakah akan melanjutkan proyek dengan menambah alokasi sumber daya sebagai usaha untuk menutup biaya yang telah terjadi sebelumnya atau memutuskan untuk menghentikan proyek. Manajer yang mengusulkan proyek dan di kemudian hari mengetahui bahwa proyeknya gagal, maka akan cenderung melakukan eskalasi komitmen terhadap proyek investasi yang gagal. Jika manajer meninggalkan proyek tersebut reputasi manajer sebagai manajer yang kompeten akan rusak, sehingga manajer berusaha melindunginya dengan melakukan eskalasi komitmen. Demikian pula, jika manajer memiliki informasi pribadi yang tidak dimiliki oleh pihak lain, manajer akan melakukan eskalasi komitmen pada proyek yang gagal.

Salah satu teori yang dapat digunakan untuk menjelaskan fenomena eskalasi komitmen adalah teori keagenan. Teori keagenan berasumsi bahwa kepentingan manajer dan pemilik perusahaan berbeda. Manajer, sebagai agen dari pemegang saham membuat keputusan yang akan memaksimalkan kekayaan pribadi

mereka, dan bukannya kekayaan perusahaan. Teori keagenan memprediksi bagaimana ketersediaan informasi dan *incentive to shirk* mempengaruhi keputusan manajer. Manajer yang memiliki informasi pribadi (informasi mengenai kinerja proyek yang akan datang) dan motivasi untuk melakukan kecurangan akan bertindak untuk kepentingan dirinya sendiri. Eskalasi juga dapat dijelaskan menggunakan teori prospek. Dalam teori prospek, setiap keputusan dibuat setelah informasi disaring melalui bingkai pembuat keputusan. Konsekuensi dari pembingkai adalah pilihan risiko. Manajer akan bersikap *risk taking* apabila hasilnya rugi (pembingkai negatif) untuk mencegah kerugian, dan bersikap *risk averse* apabila hasilnya laba (pembingkai positif).

Selain teori keagenan dan teori prospek, faktor kepribadian *self efficacy* juga dapat digunakan untuk menjelaskan eskalasi komitmen. Teori keyakinan diri menyatakan bahwa individu yang memiliki keyakinan diri tinggi lebih cenderung untuk melakukan eskalasi daripada individu yang memiliki keyakinan diri rendah. Individu dengan keyakinan diri rendah akan menarik diri dari proyek yang gagal karena individu tersebut tidak percaya akan kemampuan yang dimilikinya dan mudah berkecil hati menghadapi kegagalan.

Ide penelitian ini muncul dari penelitian sebelumnya yaitu penelitian Sharp dan Shalter (2004). Dalam penelitian eksperimen tersebut, mereka menggunakan manajer Amerika Serikat dan Kanada. Hasil penelitian tersebut menyatakan bahwa pengaruh keagenan dan pembingkai negatif secara signifikan menjelaskan eskalasi komitmen. Penelitian ini akan menambahkan satu variabel yaitu keyakinan diri, dengan alasan karena keyakinan diri menyangkut keberanian seseorang menghadapi risiko sesuai dengan kemampuan yang dimilikinya. Penelitian ini mencoba mengungkapkan faktor-faktor tersebut dengan tujuan untuk memperoleh bukti secara empiris mengenai pengaruh *adverse selection* terhadap keputusan evaluasi proyek investasi. memperoleh bukti secara empiris mengenai pengaruh pembingkai negatif terhadap keputusan evaluasi proyek investasi. memperoleh bukti secara empiris mengenai pengaruh interaksi *adverse selection* dan pembingkai negatif terhadap keputusan evaluasi proyek investasi, dan memperoleh bukti secara empiris mengenai pengaruh keyakinan diri terhadap keputusan evaluasi proyek

investasi.

### MATERI DAN METODE PENELITIAN

Pembuat keputusan sering mengalami dilema ketika harus membuat keputusan untuk menghentikan suatu proyek dan menggantikannya dengan proyek lain atau hanya sekedar menghentikannya saja. Dilema terjadi karena adanya ketidakpastian dan menjadi berpikir “apa yang sebaiknya harus dilakukan?”. Satu jenis keputusan yang dihasilkan dari keadaan tersebut dalam perilaku organisasi, manajemen stratejik, dan psikologi dikenal sebagai fenomena eskalasi. Eskalasi yang disebut juga sebagai eskalasi komitmen adalah keadaan di mana pembuat keputusan mengalokasikan tambahan sumber daya pada tindakan yang gagal (Staw, 1976, 1981).

Menurut Brockner (1992), eskalasi komitmen adalah melanjutkan komitmen walaupun terdapat informasi negatif yang berkaitan dengan ketidakpastian pencapaian tujuan. Kanodia *et al.* (1989) menjabarkan eskalasi komitmen sebagai keputusan manajer yang tidak rasional karena meskipun tidak sadar secara langsung maupun tidak langsung manajer cenderung mengabaikan kepentingan perusahaan dan lebih mengutamakan kepentingan ekonomi pribadinya. Adanya asimetri informasi antara manajer dengan perusahaan mengakibatkan manajer yang mengusulkan suatu proyek melanjutkan proyeknya, meskipun proyek tersebut tidak menguntungkan. Hal ini disebabkan karena manajer menginginkan hasil akhir dari proyek, manajer merasa memiliki ikatan emosional dengan proyek, dan takut kredibilitasnya menurun apabila proyek tersebut dihentikan (Harrel dan Harrison, 1994; Ross dan Staw, 1993).

Dalam literatur organisasi dan psikologi yang menjelaskan fenomena eskalasi komitmen, menyatakan bahwa individu yang telah mengalokasikan sumber daya dalam jumlah yang tidak sedikit pada proyek investasi, cenderung untuk melanjutkan alokasi sumber daya yang di luar dugaan, di mana manfaat sama dengan biaya. Begitu pula dengan individu yang berada dalam kondisi tertentu, individu akan cenderung untuk melanjutkan alokasi sumber daya dengan jumlah yang lebih besar pada proyek, apabila individu tersebut menerima umpan balik yang menyatakan bahwa proyeknya gagal daripada umpan balik yang menyatakan bahwa proyeknya berhasil (Staw, 1981,

1982).

Berdasarkan Staw (1981, 1982), pengaruh eskalasi komitmen meliputi kecenderungan menjadi *overcommitted* dalam tindakan, “terkunci” yang disebut oleh Staw sebagai “*syndrome of decision errors*”. Namun hal ini ditentang oleh Bowen (1987) yang menyatakan bahwa komitmen untuk investasi selanjutnya terjadi karena keadaan yang tidak pasti bukan karena *overcommitment* dalam keputusan proyek yang gagal. Brockner (1992) menyatakan bahwa sebagian besar penjelasan eskalasi komitmen masuk ke dalam dua kategori dasar aspek sifat manusia, yang terdiri dari dari teori pengharapan dan pembenaran diri. Teori pengharapan menyatakan bahwa individu cenderung menambah alokasi sumber daya pada proyek yang gagal karena berharap proyek tersebut akan berubah menjadi berhasil. Tambahan alokasi sumber daya digunakan untuk mencapai tujuan, sehingga individu berharap dengan semakin banyaknya sumber daya yang dialokasikan pada proyek yang gagal maka kinerja proyek juga akan meningkat. Teori pembenaran diri menyatakan bahwa individu cenderung melakukan eskalasi komitmen pada proyek investasi yang gagal karena pembenaran diri atas tindakan di masa lalu. Individu tidak suka apabila keputusan masa lalunya salah, sehingga adanya umpan balik negatif atas investasi masa lalu membuatnya merasa terancam. Individu berusaha mengembalikan rasionalitasnya atas keputusan masa lalu dengan meningkatkan alokasi dana, usaha, dan waktu atas investasi tersebut.

Lain halnya dengan pendapat Staw dan Rose (1987) yang mengusulkan suatu kerangka eskalasi komitmen yang memberikan dasar teoritis untuk mempelajari situasi eskalasi komitmen. Semua situasi eskalasi komitmen memiliki beberapa faktor yang dapat berdiri sendiri, yaitu semua situasi menimbulkan biaya atau kerugian sebagai akibat dari tindakan awal, keadaan sulit berlanjut sepanjang waktu, keputusan untuk berhenti bukanlah solusi yang tepat, pembuat keputusan harus memilih apakah tetap bertahan atau berhenti (Brockner, 1992), dan umpan balik yang tidak ambigu dari keputusan sebelumnya (Bowen, 1987).

Sasaran utama adalah atribut-atribut yang melekat pada proyek investasi, yaitu manfaat dan biaya dari proyek (Brockner, 1992). Proyek akan terus berlanjut dengan komitmen yang tinggi apabila proyek tersebut merupakan investasi jangka panjang dengan

pelunasan yang besar dan struktur pelunasan jangka panjang (Sabherwal *et al.*, 1994). Komitmen yang tinggi juga mungkin terjadi apabila biaya untuk menghentikan proyek tinggi dan nilai sisa rendah (Staw dan Ross, 1987).

Teori keagenan mendeskripsikan bahwa dalam perusahaan terdapat penumpukan kontrak, di satu pihak (*principal*) mendelegasikan tugas kepada pihak lain yaitu agen untuk menyelesaikan tugas tersebut. Situasi keagenan terjadi ketika pemilik perusahaan atau pemegang saham yang bertindak sebagai *principal* merekrut manajer yang bertindak sebagai agen untuk mengelola perusahaan. Namun kepentingan antara manajer dan pemilik perusahaan berbeda. Manajer sebagai agen dari pemegang saham akan membuat keputusan yang akan memaksimalkan kekayaan pribadi mereka, bukan kekayaan perusahaan. Berdasarkan model *principal*-agen maka agen akan bertindak untuk kepentingannya sendiri, terjadi konflik tujuan antara *principal* dan agen, hasil keputusan manajer dapat diukur dengan mudah, agen lebih *risk averse* daripada *principal*.

Sharp dan Salter (1997) menyatakan bahwa manajer akan lebih mengutamakan kepentingannya daripada kepentingan pemilik perusahaan ketika berada dalam kondisi asimetri informasi dan motivasi melakukan kecurangan. Kondisi asimetri informasi terjadi ketika manajer (agen) memiliki informasi yang lebih banyak daripada pemilik perusahaan (*principal*), sehingga pemilik perusahaan tidak sepenuhnya mengetahui keadaan proyek. 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 apabila melakukan eskalasi komitmen pada proyek yang gagal daripada tidak melanjutkan proyek tersebut.

Teori keagenan mempertimbangkan bagaimana insentif dan ketersediaan informasi mempengaruhi hubungan antara *principal* dan agen. Dua informasi yang berbeda mungkin saja terjadi di dalam suatu perusahaan. Jika *principal* mempunyai informasi yang lengkap, maka *principal* dapat memantau tindakan agen. Semua informasi yang ada bersifat publik yaitu dapat diketahui oleh semua pihak baik *principal* maupun agen sehingga di antara keduanya terdapat

simetri informasi. Dalam kondisi ini, manajer proyek dengan motivasi untuk melakukan kecurangan tidak dapat melakukan niatnya karena *principal* mengetahui bahwa agen akan melakukan kecurangan. Agen tidak dapat melanjutkan proyek yang gagal karena *principal* juga mengetahui bahwa proyek tersebut gagal. Ketika agen memiliki informasi pribadi mengenai proyeksi masa depan kinerja proyek maka *principal* tidak dapat sepenuhnya memantau tindakan agen. Adanya asimetri informasi antara manajer dengan *principal* mengakibatkan munculnya konflik tujuan di antara keduanya. Manajer akan mengambil keputusan yang memaksimalkan kepentingan ekonomi pribadinya dan mengabaikan kepentingan *principal*.

Menurut Harrison dan Harrel (1994) dalam kondisi ini, agen akan memaksimalkan kepentingan ekonomi pribadinya dengan menggunakan dana dari *principal*. Harrison dan Harrel (1994) juga memprediksi bahwa ketika berada dalam dua kondisi yaitu motivasi untuk melakukan kecurangan dan asimetri informasi, agen mungkin melihat bahwa tindakan yang dilakukannya adalah rasional, sedangkan bagi pandangan *principal* tidak rasional. Manajer yang dari permulaan telah memiliki tanggung jawab atas suatu proyek akan cenderung untuk melanjutkan proyek tersebut meskipun proyek tersebut tidak menguntungkan. Menghentikan proyek yang tidak menguntungkan akan merusak reputasi dan peluang karir masa depan agen.

Whyte (1986) menyatakan bahwa teori prospek menyediakan penjelasan menyangkut eskalasi komitmen. Teori prospek menyediakan suatu kerangka dalam memahami bias kognitif yang mempengaruhi pengambilan keputusan dalam kondisi ketidakpastian dan berisiko (Kahneman dan Tversky, 1979; Tversky dan Kahneman, 1981). Individu akan bersikap menghindari risiko atau menyukai risiko tergantung pada masalah yang dihadapi. Teori prospek berpendapat bahwa individu akan memberikan bobot yang berlebihan terhadap hasil yang pasti daripada hasil yang belum pasti. Kecenderungan ini menimbulkan perilaku menghindari risiko dalam kondisi pasti untung (pembingkaian positif). Dalam pembingkaian positif, individu menunjukkan penurunan preferensi risiko. Individu lebih berhati-hati di dalam mengambil keputusan. Di samping itu, juga ada preferensi menyukai risiko dalam kondisi pasti rugi

(pembingkai negatif). Individu akan memperlihatkan perilaku mencari risiko dalam memilih dua alternatif negatif, terutama ketika kedua-duanya benar-benar rugi, yaitu investasi awal yang mengalami kerugian dan kemungkinan kerugian yang lebih besar dikombinasikan dengan kesempatan untuk mencapai titik impas.

Teori prospek juga menjelaskan pengaruh *sunk cost* di dalam mengambil keputusan. Pembuat keputusan lebih cenderung untuk “*throw good money after bad*”. *Sunk cost* adalah biaya yang telah terjadi, tidak dapat dikembalikan, dan tidak relevan untuk keputusan di masa yang akan datang. *Sunk cost* mempengaruhi pembuat keputusan dalam kondisi pembingkai negatif, sehingga mendorong berperilaku menyukai risiko yang mengarah kepada eskalasi komitmen terhadap tindakan yang telah gagal (Whyte, 1993; Keil *et al.*, 2000). Dengan melakukan eskalasi komitmen pembuat keputusan berharap dapat menutup kerugian investasi yang telah dilakukan sebelumnya. Walaupun probabilitas untuk dapat menutup kerugian investasi sebelumnya kurang dari nol.

Keyakinan diri merupakan suatu bentuk kepercayaan yang dimiliki seseorang terhadap kapabilitas masing-masing untuk meningkatkan prestasi kehidupannya. Keyakinan diri dapat berupa bagaimana perasaan seseorang, cara berpikir, motivasi diri, dan keinginan memiliki terhadap sesuatu. Individu yang tidak percaya akan kemampuannya maka individu tersebut akan mudah berkecil hati ketika hasilnya tidak sesuai dengan yang diharapkan, sebaliknya individu yang percaya akan kemampuannya untuk mencapai tujuan maka individu tersebut akan meningkatkan usahanya ketika hasilnya gagal untuk mencapai tujuan dan tetap bertahan sampai keberhasilan diraih. Bandura (2000) mendefinisikan keyakinan diri sebagai rasa kepercayaan bahwa seseorang dapat menunjukkan perilaku yang dituntut dalam suatu situasi yang spesifik. Individu dengan keyakinan diri tinggi akan berusaha lebih keras dan mempunyai daya tahan yang kuat dalam mengerjakan tugas dibandingkan dengan individu yang memiliki keyakinan diri rendah. Keyakinan diri lebih mengarah pada penilaian individu akan kemampuannya. Individu dengan keyakinan diri tinggi akan lebih ulet dan tahan menghadapi situasi di sekitarnya.

Individu dengan keyakinan diri tinggi dalam membuat keputusan berisiko akan lebih sering

melakukan eskalasi komitmen terhadap proyek yang gagal, mengalokasikan sumber daya yang lebih banyak, mengambil risiko yang lebih besar untuk menoleng proyek yang gagal, dan lebih mampu bertahan karena keyakinan mereka bahwa dengan bertahan akan menghasilkan keberhasilan. Sebaliknya, individu dengan keyakinan diri rendah dalam membuat keputusan berisiko kurang sering melakukan eskalasi komitmen terhadap proyek yang gagal, mengalokasikan sumber daya yang lebih sedikit, dan menarik diri dari situasi yang gagal karena tidak percaya akan kemampuan yang dimilikinya dan mudah menyerah menghadapi kegagalan.

Keyakinan diri memiliki beberapa indikator (Steers dan Porter, 1996), yaitu 1) Orientasi pada tujuan. Perilaku seseorang dengan keyakinan diri tinggi adalah positif, mengarahkan pada keberhasilan, dan berorientasi pada tujuan. Penetapan tujuan pribadi dipengaruhi oleh penilaian diri seseorang akan kemampuannya. Semakin kuat keyakinan diri yang dirasakan, semakin tinggi tujuan yang ingin dicapai; 2) Orientasi kendali kontrol. Letak kendali individu mencerminkan tingkat di mana seseorang percaya bahwa perilakunya mempengaruhi apa yang terjadi padanya. Beberapa orang percaya bahwa menguasai takdirnya sendiri dan menerima tanggungjawab pribadi terhadap apa yang terjadi padanya. Ketika menyerahkan seseorang untuk membuat tujuan dan mengembangkan rencana untuk mencapai tujuan secara umum, maka akan membangun rasa keyakinannya bahwa dirinya dapat berprestasi dalam suatu situasi; 3) Berapa banyak usaha yang dikembangkan dalam suatu situasi. Keyakinan seseorang terhadap kemampuannya menentukan tingkat motivasi seseorang dengan keyakinan yang kuat terhadap kemampuannya, menunjukkan usaha yang lebih besar untuk menghadapi tantangan; dan 4) Berapa lama seseorang akan bertahan dalam menghadapi hambatan. Semakin kuat keyakinan seseorang terhadap kemampuannya, semakin besar dan tekun usaha mereka.

Kanodia, Bushman, dan Dickhaut (1989) menguji masalah *adverse selection* dalam konteks evaluasi proyek. Dalam modelnya, manajer memilih untuk melanjutkan dan tidak melanjutkan suatu proyek tergantung pada informasi pribadi yang diperolehnya. Mereka berpendapat bahwa ketika manajer tidak melanjutkan proyek yang gagal, maka akan merusak



reputasi dan peluang karir agen di masa yang akan datang. Harrison dan Harrel (1993) melakukan eksperimen laboratorium dengan menggunakan mahasiswa MBA di Amerika sebagai subyeknya. Hasilnya menunjukkan bahwa subyek cenderung melanjutkan proyek yang gagal ketika subyek dimanipulasi untuk percaya bahwa subyek memiliki informasi pribadi dan keputusan untuk meninggalkan proyek akan mempengaruhi reputasi dan karirnya. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Harrison dan Harrel (1994) serta Rutledge dan Karim (1999) yang melakukan eksperimen laboratorium. Hasilnya juga mendukung teori keagenan dan teori pengembangan moral dalam keputusan evaluasi proyek. Sharp dan Salter (1997) melakukan eksperimen laboratorium dengan menggunakan manajer Amerika, Kanada, Hongkong, dan Singapura sebagai subyeknya. Hasilnya menunjukkan bahwa kondisi keagenan mempengaruhi eskalasi proyek. Berdasarkan uraian tersebut peneliti menyusun hipotesis bahwa:

**H<sub>1</sub>:** Manajer yang berada dalam kondisi *adverse selection* akan melakukan eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan.

Rutledge dan Harrel (1993) melakukan eksperimen laboratorium dan menemukan hasil bahwa keputusan eskalasi komitmen dipengaruhi oleh pembungkahan negatif dan tanggungjawab awal, namun pembungkahan negatif lebih dominan dalam meningkatkan keputusan eskalasi komitmen. Rutledge dan Harrel (1994) kembali melakukan eksperimen laboratorium dengan menggunakan 213 profesional bisnis yang mengambil program MBA dan menemukan hasil bahwa pembungkahan negatif menyebabkan pengambilan keputusan evaluasi proyek yang berisiko, terutama di dalam grup. Tanggungjawab awal juga menyebabkan pengambilan keputusan yang berisiko, terutama di dalam grup. Interaksi antara tanggungjawab awal dan pembungkahan negatif menyebabkan pengambilan keputusan yang berisiko, terutama di dalam grup.

Sharp dan Salter (2004) melakukan eksperimen laboratorium dengan menggunakan manajer di Amerika Serikat dan Kanada dan menemukan hasil bahwa pembungkahan negatif meningkatkan kemungkinan eskalasi komitmen. Rutledge (1995) melakukan eksperimen laboratorium dengan menggunakan manajer. Manajer tersebut dibagi ke dalam grup-grup.

Hasilnya menyatakan bahwa tanggungjawab awal dan pembungkahan negatif cenderung mendorong grup untuk melanjutkan proyek yang gagal. Penelitian Biyanto (1999) dan Hariyanto (2000) juga menemukan hasil yang sama. Biyanto (1999) dan Hariyanto (2000) menggunakan desain kuasi eksperimen, hasilnya menyatakan bahwa pembungkahan negatif yang disajikan kepada subyek dengan keadaan yang sama menyebabkan pengambilan keputusan berisiko, terutama di dalam grup dibandingkan individu. Whyte (1993) menggunakan mahasiswa Kanada sebagai subyeknya dan hasilnya menyatakan bahwa *sunk cost* meningkatkan eskalasi komitmen. Berdasarkan uraian tersebut peneliti menyusun hipotesis bahwa:

**H<sub>2</sub>:** Manajer yang berada dalam kondisi pembungkahan negatif akan melakukan eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan.

Berdasarkan hipotesis 1 dan 2, peneliti juga ingin mengetahui apakah manajer yang berada dalam kondisi *adverse selection* dan disajikan informasi yang dibingkai secara negatif akan melakukan eskalasi komitmen sebagai suatu kesempatan untuk mendapatkan keuntungan di masa yang akan datang sehingga dapat menutup kerugian investasi awal. Sany Dwita (2007) melakukan eksperimen laboratorium menggunakan mahasiswa MM dan Maksi UGM sebagai subyeknya. Hasilnya menyatakan bahwa interaksi *adverse selection* dan pembungkahan negatif tidak mempengaruhi manajer untuk mengambil keputusan eskalasi komitmen. Hal tersebut bertolak belakang dengan penelitian Salter *et al.* (2004). Salter *et al.* (2004) menggunakan mahasiswa MBA Amerika dan Meksiko. Hasilnya menyatakan bahwa interaksi *adverse selection* dan pembungkahan negatif secara signifikan mempengaruhi eskalasi komitmen. Berdasarkan uraian tersebut peneliti menyusun hipotesis bahwa:

**H<sub>3</sub>:** Manajer yang berada dalam kondisi *adverse selection* dan pembungkahan negatif akan melakukan eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan.

Whyte, Saks, dan Hook (1997) melakukan eksperimen laboratorium untuk menguji keyakinan diri dalam eskalasi komitmen tindakan yang gagal. Eksperimen dilakukan dengan menggunakan 132 mahasiswa Universitas Kanada. Hasilnya menyatakan

bahwa subyek yang berada pada kondisi keyakinan diri tinggi akan lebih cenderung melakukan eskalasi komitmen, mengambil kemungkinan terbesar, dan menginvestasikan lebih banyak untuk mengubah kondisi yang gagal, sedangkan subyek pada kondisi keyakinan diri rendah cenderung kurang sering melakukan eskalasi komitmen. Berdasarkan uraian tersebut peneliti menyusun hipotesis bahwa:

**H<sub>4</sub>:** Manajer yang memiliki keyakinan diri tinggi akan melakukan eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan.

Terdapat dua tahap pengujian dalam penelitian ini. Pengujian pertama adalah menguji pengaruh *adverse selection*, pembingkaiian negatif, dan interaksi *adverse selection*, dan pembingkaiian negatif terhadap keputusan evaluasi proyek investasi. Pengujian kedua adalah menguji pengaruh keyakinan diri terhadap keputusan evaluasi proyek investasi. Kedua pengujian tersebut akan dilakukan pada eksperimen. Eksperimen 1 dirancang untuk menguji hipotesis 1, 2, dan 3 dengan menggunakan desain faktorial 2 x 2 antar subyek. Eksperimen 2 dirancang untuk menguji hipotesis 4 dengan menggunakan desain faktorial 1 x 2 antar subyek.

Penelitian ini menggunakan 69 mahasiswa sebagai subyek penelitian. Subyek yang dipilih adalah mahasiswa STIE YKPN Maksi, Magister Manajemen MM, dan Pendidikan Profesi Akuntansi (PPA). Subyek dipilih sebagai proksi manajer proyek sebagian besar mahasiswa Maksi, MM, dan Pendidikan Proyek Akuntansi. A merupakan calon manajer. Setiap subyek disajikan secara acak (*random assignment*) ke salah satu dari empat kasus keputusan evaluasi proyek. Subyek akan diberikan insentif berupa buku agenda atas ketersediaannya meluangkan waktu untuk berpartisipasi dalam eksperimen ini.

Pengujian hipotesis dilakukan dengan eksperimen. Eksperimen didesain dengan menggunakan desain penelitian 2 x 2 antarsubyek. Desain penelitian secara keseluruhan dapat dilihat dalam Tabel 1. Dalam eksperimen ini, *treatment* diterapkan dengan menggunakan metode antarsubyek. Setiap subyek diacak ke dalam 1 dari 4 kondisi *treatment* yang dirancang. Empat kondisi *treatment* yang dirancang didasarkan pada manipulasi 2 variabel independen yaitu *adverse selection* (ada atau tidak ada) dan pembingkaiian negatif (ada atau tidak ada). Penempatan

acak (*random assignment*) subyek pada setiap *treatment* dilakukan dengan tujuan agar masing-masing individu dapat dibandingkan dengan variabel dependen.

**Tabel 1**  
**Desain Penelitian 2 x 2 Faktorial**

Treatments		Adverse Selection	
		Tidak ada	Ada
Pembingkaiian	Tidak ada	Kasus 1	Kasus 2
Negatif	Ada	Kasus 3	Kasus 4

Subyek disajikan 1 dari 4 versi kasus yang tersedia. Kasus 1 (tidak ada *adverse selection* dan tidak ada pembingkaiian negatif), kasus 2 (ada *adverse selection* dan tidak ada pembingkaiian negatif) sehingga disebut juga sebagai manipulasi *adverse selection*, kasus 3 (tidak ada *adverse selection* dan ada pembingkaiian negatif) disebut juga sebagai manipulasi pembingkaiian negatif, dan kasus 4 (ada *adverse selection* dan ada pembingkaiian negatif). Selain itu, subyek juga diminta untuk mengisi kuesioner mengenai data diri seperti nama, jenis kelamin, umur, dan jurusan yang diambil.

Penelitian ini mengadopsi dan memodifikasi instrumen yang dikembangkan Sharp dan Shalter (2004). Dalam eksperimen ini, semua subyek diasumsikan mempunyai peran sebagai manajer proyek yang mempunyai masalah yaitu harus memutuskan apakah menghentikan atau melanjutkan proyek investasi yang sedang ditanganinya. Subyek diminta untuk menyatakan pilihannya dalam membuat keputusan evaluasi proyek investasi pada skala 10 poin (Harrison dan Harrel, 1993). Angka terendah yaitu 1 menyatakan bahwa proyek akan dihentikan dan angka tertinggi 10 menyatakan bahwa proyek akan dilanjutkan atau dengan kata lain subyek berkomitmen kuat pada pilihannya. Semua kasus mendeskripsikan bahwa dana Rp2 milyar telah diinvestasikan dalam riset dan pengembangan suatu proyek tetapi tidak ada manfaat yang didapat dari dana yang sudah terlanjur diinvestasikan tersebut. Subyek diminta untuk memutuskan apakah akan melanjutkan proyek dengan menginvestasikan tambahan dana sebesar Rp1 milyar

pada proyek tersebut atau memilih untuk tidak melanjutkan proyek. Subyek juga diinformasikan bahwa dengan menginvestasikan tambahan dana sebesar Rp1 milyar terdapat 1/3 kemungkinan bahwa produk baru yang sedang dikembangkan dapat memulihkan Rp3 milyar investasi yang telah terjadi.

Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 2 faktor eksperimen. Pada eksperimen 1, faktor-faktor dan penjelasan bagaimana faktor tersebut dimanipulasi adalah 1) *adverse selection*, yaitu kondisi ada *adverse selection* dimanipulasi dalam kasus 2 dan 4, sedangkan kondisi tidak ada *adverse selection* dimanipulasi dalam kasus 1 dan 3. Subyek dalam kondisi ada *adverse selection* informasi mengenai kinerja proyek tidak tersedia untuk orang lain baik dalam perusahaan maupun industri dan keputusan untuk tidak melanjutkan proyek akan diketahui oleh orang lain dalam perusahaan dan industri bahwa proyek tersebut gagal. Hal tersebut akan merusak reputasi manajer sebagai manajer yang bertalenta dan juga menyebabkan perusahaan pesaing membatalkan untuk menawarkan pekerjaan baru dengan gaji yang lebih tinggi (*incentive to shirk*). Subyek dalam kondisi tidak ada *adverse selection* apabila informasi mengenai kinerja proyek tersedia untuk orang lain baik dalam perusahaan maupun industri dan keputusan untuk tidak melanjutkan proyek tidak akan merusak reputasi manajer sebagai manajer yang bertalenta; 2) pembungkahan negatif, yaitu kondisi ada pembungkahan negatif dimanipulasi dalam kasus 3 dan 4 dengan kata-kata yang menggambarkan kerugian. Subyek dalam kondisi ada pembungkahan negatif dideskripsikan bahwa keputusan untuk menghentikan proyek menyebabkan kerugian dan keputusan eskalasi komitmen sebagai suatu kesempatan untuk mencegah kerugian yang telah terjadi. Kondisi tidak ada pembungkahan negatif dimanipulasi dalam kasus 1 dan 2 dengan kata-kata yang menggambarkan penghematan potensial. Subyek dalam kondisi tidak ada pembungkahan negatif dideskripsikan bahwa keputusan untuk menghentikan proyek dapat menghemat dana tambahan dan keputusan eskalasi komitmen sebagai suatu cara untuk menghemat atau memulihkan investasi yang telah terjadi sebelumnya.

Pada setiap kasus, subyek disajikan pertanyaan sebagai *manipulation check*. *Manipulation check* dilakukan untuk menguji apakah subyek benar-benar memahami kasus yang diberikan. *Manipulation check*

dalam penelitian ini yaitu apakah informasi tentang kegagalan proyek diketahui secara luas oleh orang lain di dalam perusahaan (ya atau tidak).

Pada eksperimen 2, pengujian hipotesis dilakukan menggunakan desain penelitian 1 x 2 antarsubyek. Desain penelitian secara keseluruhan dapat dilihat dalam Tabel 2. Dalam eksperimen ini, *treatment* diterapkan dengan menggunakan metode antarsubyek. Setiap subyek diacak ke dalam 1 dari 2 kondisi *treatment* yang dirancang. Dua kondisi *treatment* yang dirancang didasarkan pada manipulasi variabel independen yaitu keyakinan diri (tinggi atau rendah). Penempatan acak subyek pada setiap *treatment* dilakukan dengan tujuan agar masing-masing individu dapat dibandingkan dengan variabel dependen.

**Tabel 2**  
**Desain Penelitian 1 x 2 Faktorial**

<i>Treatments</i>	Keyakinan Diri	
	Rendah	Tinggi
Skenario	Kasus 1	Kasus 2

Subyek disajikan 1 dari 2 versi kasus yang tersedia. Kasus 1 yaitu subyek berada dalam kondisi keyakinan diri rendah dan kasus 2 yaitu subyek berada dalam kondisi keyakinan diri tinggi. Selain itu, subyek juga diminta untuk mengisi kuesioner mengenai data diri seperti, jenis kelamin, umur, dan jurusan yang diambil.

Penelitian ini mengadopsi dan memodifikasi instrumen Whyte, Saks, dan Hook (1997). Dalam eksperimen ini, semua subyek diasumsikan mempunyai peran sebagai seorang manajer pengembangan produk suatu perusahaan yang mempunyai tanggungjawab untuk mengalokasikan dana pada proyek yang gagal. Dalam kondisi keterbatasan sumber daya keuangan, manajer mempunyai kewenangan untuk menghentikan atau melanjutkan proyek tersebut. Subyek diminta untuk menyatakan pilihannya dalam membuat keputusan evaluasi proyek investasi pada skala 10 poin (Harrison dan Harrel, 1993). Angka terendah yaitu 1 menyatakan bahwa proyek akan dihentikan dan angka tertinggi 10 menyatakan bahwa proyek akan dilanjutkan atau dengan kata lain subyek berkomitmen



kuat pada pilihannya.

Semua kasus mendeskripsikan bahwa dana Rp4 milyar telah diinvestasikan dalam riset dan pengembangan suatu proyek tetapi tidak ada manfaat yang didapat dari dana yang sudah terlanjur diinvestasikan tersebut. Subyek diminta untuk memutuskan apakah akan melanjutkan proyek dengan menginvestasikan tambahan dana sebesar Rp2 milyar pada proyek tersebut atau memilih untuk tidak melanjutkan proyek. Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan 1 faktor eksperimen. Penjelasan bagaimana faktor tersebut dimanipulasi adalah 1) kondisi keyakinan diri rendah dimanipulasi dalam kasus 1. Subyek dalam kondisi keyakinan diri rendah dideskripsikan bahwa subyek memiliki *track record* yang buruk dalam membuat keputusan investasi berisiko serta keahlian dan kemampuannya masih dipertanyakan; 2) kondisi keyakinan diri tinggi dimanipulasi dalam kasus 2. Subyek dalam kondisi keyakinan diri tinggi dideskripsikan bahwa subyek memiliki keahlian yang dibutuhkan, kemampuan, dan *track record* yang bagus dalam membuat keputusan berisiko. Pada setiap kasus, subyek disajikan pertanyaan sebagai *manipulation check*. *Manipulation check* dilakukan untuk menguji apakah subyek benar-benar memahami kasus yang diberikan. *Manipulation check* dalam penelitian ini yaitu apakah anda yakin dapat membuat proyek yang gagal menjadi berhasil (ya atau tidak).

*Pilot test* dilakukan sebelum eksperimen sesungguhnya dilakukan. *Pilot test* dilakukan untuk mengetahui apakah subyek memahami kasus yang disajikan. *Pilot test* dilaksanakan pada tanggal 28 September 2009 jam 13.00 di *Student Lounge* Pascasarjana STIE YKPN dengan melibatkan dua belas mahasiswa Pascasarjana dan delapan orang manajer perusahaan. Dua belas mahasiswa tersebut terdiri dari lima mahasiswa program Maksi dan tujuh mahasiswa program MM yang tidak termasuk sampel penelitian.

Variabel independen dalam eksperimen 1 adalah *adverse selection* dan pembingkaiian negatif. *Adverse selection* diukur dengan menggunakan variabel dummy, angka 1 apabila ada *adverse selection* dan angka 0 apabila tidak ada *adverse selection*. Pembingkaiian negatif juga diukur dengan menggunakan variabel dummy, angka 1 apabila ada pembingkaiian negatif dan angka 0 apabila tidak ada

pembingkaiian negatif. Variabel independen dalam eksperimen 2 adalah keyakinan diri, karena data juga bersifat kualitatif maka menggunakan variabel dummy. Angka 0 apabila keyakinan diri rendah dan angka 1 apabila keyakinan diri tinggi.

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah keputusan evaluasi proyek investasi. Keputusan evaluasi proyek investasi diukur dengan menggunakan skala 10 poin (Harrison dan Harrel, 1993). Skala dibagi pada titik tengah (5,5). Angka terendah 1 menyatakan bahwa proyek akan dihentikan dan angka tertinggi 10 menyatakan bahwa proyek akan dilanjutkan atau dengan kata lain subyek berkomitmen kuat pada pilihannya.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Two Way Anova* untuk eksperimen 1 dan *One Way Anova* untuk eksperimen 2. Anova dimaksudkan untuk mengetahui apakah variabel *adverse selection*, pembingkaiian negatif, dan keyakinan diri mempengaruhi keputusan subyek dalam melakukan eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan.  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , dan  $H_4$  didukung apabila *p-value* lebih kecil dari 0,05.

## HASIL PENELITIAN

Hasil *pilot test* eksperimen 1 pada Tabel 3 menunjukkan bahwa semua subyek yang terdiri dari mahasiswa Pascasarjana memilih untuk melakukan eskalasi komitmen pada proyek investasi. Rata-rata keputusan evaluasi proyek investasi untuk setiap *treatment* berkisar antara 7,33 sampai dengan 9,67. Berdasarkan 12 subyek yang mengikuti *pilot test*, 10 subyek menjawab *manipulation check* dengan benar dan 2 subyek menjawab *manipulation check* dengan salah. Adanya kesalahan dalam menjawab *manipulation check* karena subyek kurang berkonsentrasi dalam membaca kasus yang diberikan.

**Tabel 3**  
**Data Pilot Test Eksperimen 1**

<i>Treatments</i>			Tidak	Eskalasi	Total	Keputusan	
	Pria	Wanita	Eskalasi	Komitmen		Evaluasi	Proyek
			Komitmen	Komitmen		Investasi	
						Mean	Sd
1	1	2	0	3	3	7,33	0,577
2	1	2	0	3	3	9,33	0,577
3	2	1	0	3	3	9,67	0,577
4	2	1	0	3	3	8,33	1 ,528
TOTAL	6	6	0	12	12		
	50%	50%			100%		

**Tabel 4**  
**Data Pilot Test Eksperimen 1**

<i>Treatments</i>			Tidak	Eskalasi	Total	Keputusan	
	Pria	Wanita	Eskalasi	Komitmen		Evaluasi	Proyek
			Komitmen	Komitmen		Investasi	
						Mean	Sd
1	2	3	1	4	5	6,60	2,702
2	3	2	0	5	5	9,20	0,837
3	4	1	0	5	5	9,20	1,304
4	4	1	0	5	5	7,80	1,483
TOTAL	13	7	1	19	20		
	65%	35%			100%		

Tabel 4 hampir sama dengan Tabel 3 yang menjelaskan hasil *pilot test* eksperimen 1. Pada Tabel 4 subyeknya terdiri dari mahasiswa Pascasarjana. Delapan manajer berpartisipasi dalam *pilot test*. Berdasarkan data 8 manajer, 6 manajer menjawab *manipulation check* dengan benar, sedangkan 2 manajer menjawab *manipulation check* dengan salah. Berdasarkan Tabel 4 dapat disimpulkan bahwa hampir semua subyek yang terdiri dari mahasiswa Pascasarjana dan manajer memutuskan untuk melakukan eskalasi komitmen. Hanya 1 subyek yang memutuskan untuk tidak melakukan eskalasi komitmen. Rata-rata keputusan evaluasi proyek investasi untuk setiap *treatment* berkisar antara 6,60 sampai dengan 9,20.

Eksperimen 2 dilakukan untuk menguji hipotesis 4 yang menyatakan bahwa manajer yang memiliki keyakinan diri tinggi akan melakukan eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan. Namun sebelum eksperimen sesungguhnya dilakukan, maka

terlebih dahulu dilakukan *pilot test* untuk memastikan bahwa manajer perusahaan maupun mahasiswa Pascasarjana STIE YKPN memahami kasus yang disajikan. Tabel 5 merupakan hasil *pilot test* yang subyeknya terdiri dari mahasiswa Pascasarjana STIE YKPN. Dua belas mahasiswa turut serta dalam *pilot test*. Proporsi subyek yang menjawab ya dalam *manipulation check* yaitu 50% untuk keyakinan diri rendah dan 83% untuk keyakinan diri tinggi, sedangkan proporsi subyek yang menjawab tidak dalam *manipulation check* yaitu 50% untuk keyakinan diri rendah dan 17% untuk keyakinan diri tinggi. Rata-rata keputusan evaluasi proyek untuk keyakinan diri rendah dan keyakinan diri tinggi adalah 5,67 dan 7,33. Berdasarkan data 12 subyek yang mengikuti *pilot test*, 4 subyek memutuskan untuk tidak melakukan eskalasi komitmen dan 8 subyek memutuskan untuk melakukan eskalasi komitmen.

**Tabel 5**  
**Data Pilot Test Eksperimen 2**

Treatments	Tidak Eskalasi Komitmen		Eskalasi Komitmen	Total	Keputusan Evaluasi Proyek Investasi		
	Pria	Wanita			Mean	Sd	
1	2	4	3	3	6	5,67	2,658
2	4	2	1	5	6	7,33	2,582
TOTAL	6	6	4	8	12		
	50%	50%			100%		

Tabel 6 merupakan hasil *pilot test* yang subyeknya terdiri dari mahasiswa Pascasarjana dan manajer perusahaan. Total subyek yang mengikuti *pilot test* adalah 20, terdiri dari 12 mahasiswa Pascasarjana dan 8 manajer perusahaan. Proporsi subyek yang menjawab ya dalam *manipulation check* yaitu 40% untuk keyakinan diri rendah dan 90% untuk keyakinan diri tinggi, sedangkan proporsi subyek yang menjawab tidak dalam *manipulation check* yaitu 60% untuk keyakinan diri rendah dan 10% untuk keyakinan diri tinggi. Berdasarkan data 20 subyek, 7 subyek memutuskan untuk tidak melakukan eskalasi komitmen dan 13 subyek memutuskan untuk melakukan eskalasi komitmen. Rata-rata keputusan evaluasi proyek investasi sebesar 4,50 untuk keyakinan diri rendah dan 7,90 untuk keyakinan diri tinggi.

Eksperimen 1 dan eksperimen 2 diadakan pada tanggal 9 November 2009. Sebanyak 69 mahasiswa STIE YKPN yang terdiri dari mahasiswa Maksi, MM, dan PPA berpartisipasi dalam eksperimen ini. Berdasarkan data 69 subyek, banyaknya subyek pria adalah 39 orang dan banyaknya subyek wanita adalah 30 orang.

Karakteristik umur subyek berkisar antara 21 tahun sampai dengan 34 tahun. Rata-rata umur subyek adalah 23,58.

Berdasarkan Tabel 7, jumlah subyek yang berada dalam *treatment 1* adalah 18 subyek, *treatment 2* adalah 17 subyek, *treatment 3* adalah 17 subyek, dan *treatment 4* adalah 17 subyek. Tabel 8 menjelaskan data demografi untuk eksperimen 2. Jumlah subyek yang berada dalam *treatment 1* adalah 35 subyek dan 34 subyek dalam *treatment 2*. Berdasarkan rata-rata umur untuk setiap *treatment* dalam Tabel 7 dan Tabel 8 dapat disimpulkan bahwa *random assignment* berhasil diterapkan kepada subyek.

Tujuan statistik deskriptif adalah memberikan gambaran tentang suatu data, seperti rata-rata, standar deviasi, maksimum, dan minimum. Tabel 9 menyajikan statistik deskriptif yang berkaitan dengan variabel independen dan variabel dependen eksperimen 1 sedangkan Tabel 10 menyajikan statistik deskriptif eksperimen 2. Rata-rata keputusan evaluasi proyek investasi pada eksperimen 1 adalah 7,55 dan 6,26 pada eksperimen 2.

**Tabel 6**  
**Data Pilot Test Eksperimen 2**

Treatments	Tidak Eskalasi Komitmen		Eskalasi Komitmen	Total	Keputusan Evaluasi Proyek Investasi		
	Pria	Wanita			Mean	Sd	
1	5	5	6	4	10	4,50	2,991
2	8	2	1	9	10	7,90	2,132
TOTAL	13	7	7	13	20		
	65%	35%		100%			

**Tabel 7**  
**Data Demografi Sampel Eksperimen 1**

<i>Treatments</i>	Jumlah Sampel	Jenis Kelamin		Umur	
		Pria	Wanita	Mean	Sd
1	18	10	8	23,33	2,196
2	17	11	6	23,65	3,020
3	17	10	7	24,24	3,632
4	17	8	9	23,12	1,364
	69	39	30	23,58	2,659

**Tabel 8**  
**Data Demografi Sampel Eksperimen 2**

<i>Treatments</i>	Jumlah Sampel	Jenis Kelamin		Umur	
		Pria	Wanita	Mean	Sd
1	35	18	17	22,83	1,098
2	34	21	13	24,32	3,496
	69	39	30	23,58	2,659

**Tabel 9**  
**Statistik Deskriptif Variabel Independen dan Variabel Dependen Eksperimen 1**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
<i>Adverse Selection</i>	69	0	1	0,49	0,504
Peningkatan Negatif	69	0	1	0,49	0,504
Keputusan Evaluasi Proyek Investasi	69	2	10	7,55	1,967

**Tabel 10**  
**Statistik Deskriptif Variabel Independen dan Variabel Dependen Eksperimen 2**

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Keyakinan Diri	69	0	1	0,49	0,504
Keputusan Evaluasi Proyek Investasi	69	1	10	6,26	2,495

Tabel 11 menyajikan statistik deskriptif untuk setiap *treatment* pada eksperimen 1. Berdasarkan Tabel 11 dapat disimpulkan bahwa subyek yang memutuskan untuk tidak melakukan eskalasi komitmen pada *treatment* 1 sebanyak 10 subyek dan yang memutuskan untuk melakukan eskalasi komitmen sebanyak 8 subyek. Rata-rata dan standar deviasi keputusan evaluasi proyek investasi pada *treatment* 1 adalah 5,89 dan 1,997. Enam belas subyek memutuskan untuk melakukan

eskalasi komitmen pada *treatment* 2 dan hanya 1 subyek yang memutuskan untuk tidak melakukan eskalasi komitmen. Rata-rata keputusan evaluasi proyek investasi adalah 8,18 dengan standar deviasi sebesar 1,776.

Jumlah subyek yang memutuskan untuk tidak melakukan eskalasi komitmen dan yang melakukan eskalasi komitmen pada *treatment* 3 sama dengan jumlah pada *treatment* 2. Rata-rata dan standar deviasi

**Tabel 11**  
**Statistik Deskriptif untuk Setiap Treatment Eksperimen 1**

**Tabel 12**  
**Statistik Deskriptif untuk Setiap Treatment Eksperimen 2**

Treatments	Tidak	Eskalasi	Total	Keputusan Evaluasi	
	Eskalasi	Komitmen		Proyek Investasi	
				Mean	Sd
1	25	10	35	5,06	2,485
2	4	30	34	7,50	1,830
TOTAL	29	40	69		
	42%	58%	100%		

Treatments	Kolmogorov Smirnov Z	Asymp. Sig. (2 sisi)	Tidak	Eskalasi	Total	Keputusan Evaluasi	
			Eskalasi	Komitmen		Proyek Investasi	
			Komitmen	Komitmen		Mean	Sd
			10	8	18	5,89	1,99
			1	16	17	8,18	1,77
			0	17	17	8,00	1,87
Eksperimen 1	1,167	0,131	> 0,05	Diterima	69	8,24	1,14
Eksperimen 2	1,148	0,149	> 0,05	Diterima	100%		

keputusan evaluasi proyek investasi pada *treatment 3* adalah 8,00 dan 1,871. Pada *treatment 4*, semua subyek memutuskan untuk melakukan eskalasi komitmen. Rata-rata keputusan evaluasi proyek investasi adalah 8,24 dengan standar deviasi sebesar 1,147.

Tabel 12 menyajikan statistik deskriptif untuk setiap *treatment* pada eksperimen 2. Berdasarkan Tabel 12 dapat disimpulkan bahwa subyek yang memutuskan untuk tidak melakukan eskalasi komitmen pada *treatment 1* sebanyak 25 subyek dan yang memutuskan untuk melakukan eskalasi komitmen sebanyak 10 subyek. Rata-rata dan standar deviasi keputusan evaluasi proyek investasi pada *treatment 1* adalah 5,06

dan 2,485. Subyek yang memutuskan untuk tidak melakukan eskalasi komitmen pada *treatment 2* sebanyak 4 subyek sedangkan subyek yang memutuskan untuk melakukan eskalasi komitmen sebanyak 30 subyek. Rata-rata keputusan evaluasi proyek investasi adalah 7,50 dengan standar deviasi sebesar 1,830.

Berdasarkan subyek, yang menjawab *manipulation check* eksperimen 1 dengan benar sebanyak 51 subyek dan 18 subyek menjawab *manipulation check* dengan salah. Hal ini disebabkan karena subyek tidak berkonsentrasi dalam membaca kasus yang disajikan. Dalam eksperimen 2, proporsi subyek yang menjawab



ya dalam *manipulation check* yaitu 34% untuk keyakinan diri rendah dan 88% untuk keyakinan diri tinggi, sedangkan proporsi subyek yang menjawab tidak dalam *manipulation check* yaitu 66% untuk keyakinan diri rendah dan 12% untuk keyakinan diri tinggi.

Uji normalitas data diperlukan untuk mengetahui pola distribusi dari data yang digunakan. Uji normalitas dalam penelitian ini dilakukan dengan *one sample kolmogorov smirnov*. Kriteria pengujianya yaitu jika signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal. Jika signifikansi lebih kecil dari 0,05 maka data tidak berdistribusi secara normal. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada Tabel 14.

Berdasarkan Tabel 14 dapat dilihat bahwa *Kolmogorov Smirnov Z* eksperimen 1 adalah 1,167 dengan signifikansi (*Asymp Sig*) sebesar 0,131. *Kolmogorov Smirnov Z* eksperimen 2 adalah 1,148 dengan signifikansi (*Asymp Sig*) sebesar 0,143. Karena signifikansi lebih besar daripada 0,05 maka dapat disimpulkan bahwa distribusi populasi keputusan evaluasi proyek investasi eksperimen 1 maupun

eksperimen 2 adalah normal. Di samping uji normalitas, *levене's test* juga dilakukan untuk menguji salah satu asumsi Anova. Tujuan *levене's test* adalah untuk mengetahui apakah varian kelompok data sama atau homogen. Kriteria pengujianya yaitu jika signifikansi lebih kecil daripada 0,05 maka varian kelompok data tidak sama. Sebaliknya, jika signifikansi lebih besar daripada 0,05 maka varian kelompok data sama. Berdasarkan Tabel 14 dapat diketahui bahwa tingkat signifikansi eksperimen 1 maupun eksperimen 2 lebih besar dari 0,05 sehingga dapat disimpulkan bahwa varian kelompok data eksperimen 1 maupun eksperimen 2 adalah sama atau homogen.

Pengujian hipotesis dalam penelitian ini menggunakan *Two Way Anova* untuk eksperimen 1 dan *One Way Anova* untuk eksperimen 2. Adapun tingkat signifikansi yang digunakan adalah 0,05.  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , dan  $H_4$  didukung apabila *p-value* lebih kecil daripada 0,05. Hasil pengujian Anova dapat dilihat pada Tabel 14 berikut ini:

**Tabel 14**  
**Hasil Uji Normalitas**

	<b>Kolmogorov Smirnov Z</b>	<b>Asymp. Sig. (2 sisi)</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Ho</b>
Eksperimen 1	1,167	0,131	> 0,05	Diterima
Eksperimen 2	1,148	0,143	> 0,05	Diterima

**Tabel 15**  
**Hasil Levene's Test**

	<b>Asymp. Sig. (2 sisi)</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Ho</b>
Eksperimen 1	0,101	> 0,05	Diterima
Eksperimen 2	0,197	> 0,05	Diterima

**Tabel 16**  
**Hasil Pengujian Hipotesis**

	<b>Asymp. Sig. (2 sisi)</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Ho</b>
<i>Adverse Selection</i>	0,004	< 0,05	Ditolak
Pembangkaian Negatif	0,012	< 0,05	Ditolak
Interaksi <i>Adverse Selection</i> dan Pembangkaian Negatif	0,017	< 0,05	Ditolak
Keyakinan Diri	0,000	< 0,05	Ditolak

Berdasarkan Tabel 14 maka dapat disimpulkan bahwa *p-value* dari *adverse selection*, pembingkaiian negatif, interaksi *adverse selection* dan pembingkaiian negatif, dan keyakinan diri lebih kecil daripada 0,05. Hal ini berarti bahwa  $H_0$  diterima. Dengan demikian, dapat disimpulkan bahwa  $H_1$ ,  $H_2$ ,  $H_3$ , dan  $H_4$  didukung. Harrison dan Harrel (1993) membuktikan bahwa subyek cenderung melanjutkan proyek yang gagal ketika mereka dimanipulasi untuk percaya bahwa memiliki informasi pribadi dan keputusan untuk meninggalkan proyek akan mempengaruhi reputasi dan karirnya. Hasil yang sama juga ditemukan oleh Harrison dan Harrel (1994); Rutledge dan Karim (1999) yang melakukan eksperimen laboratorium. Hasilnya mendukung teori keagenan dalam keputusan evaluasi proyek. Kanodia, Bushman, dan Dickhaut (1989) menguji masalah *adverse selection* dalam konteks evaluasi proyek. Dalam modelnya, manajer memilih untuk melanjutkan dan tidak melanjutkan suatu proyek tergantung pada informasi pribadi yang diperolehnya. Mereka membuktikan bahwa ketika manajer tidak melanjutkan proyek yang gagal maka akan merusak reputasi dan peluang karir agen di masa yang akan datang. Sharp dan Salter (1997) melakukan eksperimen laboratorium dan berhasil membuktikan bahwa kondisi keagenan mempengaruhi eskalasi komitmen.

Berdasarkan hasil pengujian *Two Way Anova* diketahui bahwa *p value* = 0,004 lebih kecil dari 0,05. Ini berarti bahwa hipotesis pertama yang menyatakan bahwa manajer yang berada dalam kondisi *adverse selection* akan melakukan eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan terbukti. Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian-penelitian sebelumnya. Rutledge dan Harrel (1993) melakukan eksperimen laboratorium dan menemukan hasil bahwa keputusan eskalasi komitmen dipengaruhi oleh pembingkaiian negatif dan tanggungjawab awal, namun pembingkaiian negatif lebih dominan dalam meningkatkan keputusan eskalasi komitmen. Rutledge dan Harrel (1994) kembali melakukan eksperimen laboratorium menggunakan profesional bisnis. Mereka membuktikan bahwa pembingkaiian negatif menyebabkan pengambilan keputusan evaluasi proyek yang berisiko, terutama di dalam grup. Rutledge (1995) melakukan eksperimen laboratorium dengan membagi manajer ke dalam grup-grup, hasilnya menyatakan bahwa tanggungjawab awal

dan pembingkaiian negatif cenderung mendorong grup untuk melanjutkan proyek yang gagal. Penelitian Biyanto (1999) dan Hariyanto (2000) membuktikan bahwa pembingkaiian negatif menyebabkan pengambilan keputusan berisiko. Sharp dan Salter (2004) juga berhasil membuktikan bahwa pembingkaiian negatif meningkatkan kemungkinan eskalasi komitmen. Berdasarkan hasil pengujian *Two Way Anova* diketahui bahwa *p value* = 0,012 lebih kecil daripada 0,05. Ini berarti bahwa hipotesis kedua yang menyatakan bahwa manajer yang berada dalam kondisi pembingkaiian negatif akan melakukan eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan terbukti. Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil penelitian ini mendukung temuan penelitian yang telah dilakukan sebelumnya.

Salter *et al.* (2004) melakukan eksperimen laboratorium dengan menggunakan mahasiswa MBA di Amerika dan Meksiko. Hasilnya menyatakan bahwa interaksi *adverse selection* dan pembingkaiian negatif secara signifikan mempengaruhi eskalasi komitmen. Temuan tersebut bertolak belakang dengan penelitian yang dilakukan oleh Sany Dwita (2007) yang menyatakan bahwa interaksi *adverse selection* dan pembingkaiian negatif tidak mempengaruhi manajer untuk mengambil keputusan eskalasi komitmen. Sany Dwita (2007) menduga hal ini disebabkan karena subyek tidak memahami kasus yang diberikan sehingga *treatment* eksperimen tidak berhasil diterapkan pada subyek. Berdasarkan hasil pengujian diketahui bahwa *p value* = 0,017 lebih kecil dari 0,05 sehingga hipotesis ketiga yang menyatakan bahwa manajer yang berada dalam kondisi *adverse selection* dan pembingkaiian negatif akan melakukan eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan terbukti. Temuan ini sejalan dengan Salter *et al.* (2004) dan bertentangan dengan hasil penelitian Sany Dwita (2007).

Whyte, Saks, dan Hook (1997) melakukan eksperimen laboratorium dengan menggunakan mahasiswa Kanada. Mereka berhasil membuktikan bahwa subyek yang berada pada kondisi keyakinan diri tinggi akan lebih cenderung melakukan eskalasi komitmen, mengambil kemungkinan terbesar, dan menginvestasikan lebih banyak untuk mengubah kondisi yang gagal sedangkan subyek pada kondisi keyakinan diri rendah cenderung kurang sering melakukan eskalasi komitmen. Berdasarkan hasil

pengujian *One Way Anova* diketahui bahwa *p value* = 0,000 lebih kecil dari 0,05. Hal ini berarti bahwa hipotesis keempat yang menyatakan bahwa manajer yang memiliki keyakinan diri tinggi akan melakukan eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan terbukti. Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil penelitian ini sejalan dengan penelitian sebelumnya.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Berdasarkan empat hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, semua hipotesis berhasil dibuktikan. Berdasarkan pengujian yang dilakukan diperoleh kesimpulan bahwa manajer yang berada dalam kondisi *adverse selection* akan melakukan eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan. Dengan kata lain, kondisi *adverse selection* berpengaruh terhadap keputusan eskalasi komitmen. Keputusan untuk menghentikan proyek yang tidak menguntungkan akan merusak reputasi dan peluang karir masa depan manajer. Berdasarkan pengujian yang sama diperoleh keyakinan bahwa manajer yang berada dalam kondisi pembungkahan negatif akan melakukan eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan. Dengan kata lain, kondisi pembungkahan negatif berpengaruh terhadap keputusan eskalasi komitmen. Adanya *sunk cost* mempengaruhi subyek yang diprosikan sebagai manajer untuk mengambil risiko sehingga mengarah kepada eskalasi komitmen terhadap tindakan yang telah gagal. Dengan melakukan eskalasi komitmen subyek berharap dapat menutup kerugian investasi yang telah dilakukan sebelumnya. Selain itu, interaksi *adverse selection* dan pembungkahan negatif juga memiliki pengaruh yang signifikan terhadap keputusan eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan. Manajer yang berada dalam kondisi *adverse selection* disajikan informasi yang dibingkai secara negatif maka manajer tersebut terdorong untuk melakukan eskalasi komitmen sebagai suatu kesempatan untuk mendapatkan keuntungan di masa yang akan datang sehingga dapat menutup kerugian investasi awal. Variabel terakhir dalam penelitian ini adalah keyakinan diri. Berdasarkan pengujian yang dilakukan diperoleh kesimpulan bahwa manajer yang memiliki keyakinan diri tinggi akan

melakukan eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan. Dengan kata lain, keyakinan diri berpengaruh terhadap keputusan eskalasi komitmen.

### Implikasi Penelitian

Implikasi hasil penelitian ini memberikan kontribusi yang penting dalam dunia bisnis. Keputusan untuk melakukan eskalasi komitmen merupakan suatu kesalahan. Namun manajer tetap melanjutkan proyek yang secara logika seharusnya dihentikan untuk mencegah kerugian perusahaan. Eskalasi komitmen akan menyebabkan kerugian yang sangat besar bagi perusahaan atau bahkan dapat menyebabkan perusahaan mengalami kebangkrutan. Hal ini terjadi karena manajer lebih mengutamakan kepentingannya daripada kepentingan perusahaan. Sebaiknya *principal* turut serta melakukan penilaian dan pengawasan untuk setiap keputusan investasi yang dilakukan oleh manajer. Selain itu, secara periodik *principal* juga turut serta mengevaluasi kinerja dari proyek tersebut.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan. Adapun keterbatasan penelitian yang diungkapkan adalah 1) penelitian ini hanya menggunakan sampel mahasiswa yang diprosikan sebagai manajer proyek, (2) penelitian ini hanya menggunakan kasus yang disajikan dalam bentuk abstraksi dan merupakan penyederhanaan dari permasalahan dunia nyata.

### Saran

Hal-hal yang dapat dikembangkan dan diperbaiki dari penelitian ini adalah 1) penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan sampel manajer perusahaan sehingga hasil penelitiannya dapat digeneralisasi, 2) penelitian selanjutnya hendaknya menggunakan kasus yang lebih kompleks dan realistis sehingga lebih dapat menangkap kasus-kasus nyata yang terjadi di lapangan, dan 3) penelitian selanjutnya dapat menambahkan variabel pemantauan *principal* dan tanggung jawab untuk menjelaskan pengaruhnya terhadap fenomena eskalasi komitmen.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bandura, Albert (1977). "Self Efficacy: Toward a Unifying Theory of Behavioral Change". *Psychological Review*, Vol. 84, No. 2: 191-215.
- Biyanto, Frasto (1999). "Hubungan Pembingkai Informasi Anggaran, Tanggung Jawab, dan Pengalaman Terhadap Pilihan Keputusan pada Investasi Berisiko". Program Pascasarjana UGM. Tesis.
- Bowen, Michael G. (1987). "The Escalation Phenomenon Reconsidered: Decision Dilemmas or Decision Errors?" *The Academy of Management Review*, Vol. 12, No. 1, January: 52-66.
- Brockner, Joel (1992). "The Escalation of Commitment to a Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress". *The Academy of Management Review*, Vol. 17, No. 1, January: 39-61.
- Brockner, Joel; Houser, Robert; Birnbaum, Gregg; Lloyd, Katty; Deitcher, Janet; Natanson, Sinaia; dan Rubbin, Jeffrey Z. (1986). "Escalation of Commitment to an Ineffective Course of Action: The Effect of Feedback Having Negative Implications for Self Identity". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 31, No.1, March: 109-126.
- Dwita, Sany (2007). "The Influence of Adverse Selection and Negative Framing on Escalation of Commitment in Project Evaluation Decision". *Symposium Nasional Akuntansi X*.
- Goedono, Mohamad dan Heibatollah, Sami (2003). "Managers Adverse Selection in Resource Allocation: A Laboratory Experiment". *Advances in Management Accounting*: 225-249.
- Haddad, Kamal; Harrison, Paul D.; dan Chow, Chee W. "The Role of Self Interest and Ethical Reasoning on Project Continuation Decision: A Comparison of Mexican and US Nationals". Publication No.104, San Diego State University.
- Harrison, Paul D. dan Harrell, Adrian (1993). "The Impact of Adverse Selection on Manager's Project Evaluation Decision". *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3, June: 635-643.
- Hauschild, Pamela R.; Blake, Alison D.; dan Fichman, M. (1994). "Managerial Overcommitment in Corporate Acquisition Processes". *Organization Science*, Vol. 5, No. 4, November: 528-540.
- Horngrén, C. dan Foster, G. (1991). "Cost Accounting: A Managerial Emphasis". Englewood Cliffs. New Jersey: Prentice Hall, Inc.
- Husnatarina, Fitria (2007). "Influence of Information Frame to Group and Individual Decision Making: Hypothetical and Real". *Symposium Nasional Akuntansi X*.
- Kanodia, Chandra; Bushman, Robert; dan Dickhaut, John (1989). "Escalation Errors and the Sunk Cost Effects: An Explanation Based on Reputation and Information Asymmetries". *Journal of Accounting Research*, Vol. 27, No. 1, Spring: 59-77.
- Keil, M. (1995). "Pulling the Plug: Software Project Management and the Problem of Project Escalation". *Working Paper*. Georgia State University, Atlanta.
- Keil, Mark; Mann, Joan; dan Rai, Arun (2000). "Why Software Projects Escalate: An Empirical Analysis and Test of Four Theoretical Models". *MIS Quarterly*, Vol. 24, No. 4, December: 631-664.
- Mahlendorf, Mathias D. (2007). "High Risk Investment Project". *Paper for the Research Forum at the 2007 ABO Research Conference*. September.
- Nulden, Urban (1996). "Escalating? Who? Me?" *Unpublished*. Goteborg University, Sweden.
- Nulden, Urban (1996). "Failing Projects: Harder to Abandon than to Continue". *Unpublished*. Goteborg University, Sweden.

Nulden, Urban (1996). "Escalation in IT Projects: Can We Afford to Quit or Do We Have to Continue?" *Unpublished*. Goteborg University, Sweden.

Priyatno, Duwi (2008). "5 Jam Belajar Olah Data dengan SPSS 17." Penerbit Andi, Yogyakarta.

Rutledge, R. dan Harrel, Adrian M. (1994). "The Impact of Responsibility and Framing on Budgetary Information on Group Shifts". *Behavioral Research in Accounting*: 92-109.

Sabherwal, Rajiv dan Sein, Maung K. (1994). "Why Organization Increase Commitment to a Failing Information Systems Projects". *Unpublished*.

Salter, Stephen B. dan Sharp, David J. (2004). The Determinants of Escalation Commitment: National Culture and Experience Effects". *Unpublished*, University of Cincinnati.

Santoso, Singgih (2005). *Buku Latihan SPSS Statistik Parametrik*. Elex Media Komputindo, Jakarta.

Sharp, David J. dan Salter, Stephen B. (1997). "Project Escalation and the Sunk Cost: A Test of International Generalizability of Agency and Prospect Theories." *Journal of International Business Studies*, Vol. 28, No. 1: 101-121.

Staw, Barry M. (1981). "The Escalation of Commitment to Course of an Action". *The Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4, October: 577-587.

Tversky, A. dan Kahneman, D. (1981). "The Framing of Decisions and the Psychology of Choice". *Science*, Vol. 211: 453-458.

Whyte, Glen; Saks, Alan M.; dan Hook, Sterling (1997). "When Success Breeds Failure: The Role of Self Efficacy in Escalating Commitment to a Losing Course of Action". *Journal of Organizational Behaviour*, Vol. 18, No. 5, September: 415-432.