

Pengaruh *Framing Effect* Sebagai *Determinan Escalation of Commitment* Dalam Keputusan Investasi: Dampak dari *Working Experiences*

Muhammad Nur Yahya

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Syiah Kuala
(Darussalam – Banda Aceh)

Jen Surya

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas Muhammadiyah Aceh
(Leung Bata – Banda Aceh)

Abstract

The prior of research have shown that the framing effect is one of determinant in explaining decisions to escalate commitment to failing projects. However, have not considered whether experience moderates the framing effect on escalation of commitment. This study reports the results of an experiment in which the effect of decision frame of investment performance with negative feedback information on judgment to continue project of experienced subjects is compared to inexperienced subjects. Forty six Aceh experienced managers and forty seven accounting students participated in this experiment. Two conditions based on prospect theory (negative framing and positive framing) manipulated, and two conditions of business experience, crossed between subjects. The experiment reaffirms that decision frame does not have effect on judgment of experienced subject but those frame indeed have effect on judgment to continue project of inexperienced subjects. The result of this research suggest that framing effect as drawn from prospect theory is one of explanatory power of escalation of commitment, but it can not generalized to real-world business settings.

Keywords : Escalation of Commitment, Framing Effect, Prospect theory, and Experience.

Pendahuluan

Berdasarkan literatur manajemen keuangan, tujuan manajer perusahaan adalah berusaha memaksimalkan keuntungan perusahaan. Manajer harus menginvestasikan dalam proyek-proyek yang memberikan keuntungan yang sebesar-besarnya bagi perusahaan dan secara periodik menilai kinerja ekonomis dari proyek-proyek itu. Para manajer harus meneruskan proyek-proyek yang menguntungkan dan untuk menghindari kerugian, manajer harus menghentikan proyek-proyek yang tidak menguntungkan. Untuk itu manajer perusahaan perlu mempertimbangkan untuk mengabaikan *sunk cost* yang telah terjadi.

Banyak penelitian empiris yang telah dilakukan menunjukkan bukti bahwa manajer yang memulai suatu proyek yang kemudian menjadi tidak menguntungkan justru lebih cenderung untuk meneruskan proyek itu daripada manajer yang tidak memulai proyek (Staw, 1981). Perilaku para pengambil keputusan ini sering disebut sebagai eskalasi komitmen. Eskalasi komitmen merujuk pada tendensi oleh pengambil keputusan untuk bertahan atau mengeskalasi komitmennya pada serangkaian tindakan yang gagal (Brockner, 1992). Bazerman (1994) mendefinisikan eskalasi sebagai tidak rasional (*nonrational escalation of commitment*) adalah derajat di mana individu mengeskalasikan komitmen untuk tindakan-tindakan tertentu yang dilakukan sebelumnya sampai satu titik yang melewati model pengambilan keputusan yang rasional. Individu atau manajer umumnya mempunyai kesulitan dalam memisahkan keputusan yang diambil sebelumnya dengan keputusan yang berhubungan ke masa depan. Sebagai konsekuensinya, individu akan cenderung membiarkan keputusannya oleh karena tindakan di masa lalu dan mempunyai tendensi untuk mengeskalasi komitmen terutama bila menerima umpan balik negatif (Bazerman, 1994).

Berbagai riset telah dilakukan untuk menjelaskan perilaku eskalasi ini. Brockner (1992) mengemukakan ada tiga teori yang dapat menjelaskan eskalasi ini yaitu teori justifikasi diri (*self-justification*), teori prospek (Whyte, 1986) dan teori dilema keputusan. Ketiga teori ini didasarkan atas segi afektif atau dari sisi psikologis pengambil keputusan. Di luar ketiga teori tadi, ada teori agensi yang berbeda dalam menerangkan eskalasi, yaitu sebagai tindakan yang rasional bagi agen sebagai pengambil keputusan (Kanodia *et al.*, 1989 dan Harrel dan Harrison, 1994). Berbagai teori ini telah berusaha menerangkan perilaku eskalasi dengan saling bersaing (*competing theories*), dengan satu teori mengklaim dapat menggantikan teori yang lain, namun Brockner (1992) berargumen bahwa teori justifikasi diri tetaplah yang paling bisa menerangkan perilaku ini. Teori yang lain dimaksudkan sebagai pelengkap atau menambah kekuatan penjelas (*explanatory power*) di luar yang diperhitungkan oleh teori justifikasi diri.

Penelitian ini berusaha mengklarifikasi salah satu teori, yaitu teori prospek sebagai determinan eskalasi komitmen. Sejalan dengan pemikiran Brockner (1992), penelitian ini berargumen bahwa teori prospek tidaklah mampu sepenuhnya menjelaskan sebab-sebab terjadinya eskalasi komitmen. Lebih spesifik lagi, teori prospek dapat menjelaskan eskalasi tergantung dari kondisi-kondisi tertentu dalam pengambilan keputusan. Kondisi-kondisi itu mencakup juga atribut-atribut pribadi dari para pengambil keputusan.

Salah satu atribut pribadi yang sedikit dan relevan diangkat adalah mengenai latar belakang pengalaman kerja atau bisnis para pengambil keputusan yang diamati. Meski kejadian eskalasi komitmen, umum terjadi di dunia nyata dilakukan oleh para pengambil keputusan yaitu para manajer, kebanyakan studi eksperimental mengenai eskalasi komitmen menggunakan para mahasiswa program S1 (*undergraduate*) sebagai pengganti dari manajer yang telah berpengalaman. Penggunaan subyek mahasiswa yang belum berpengalaman ini menimbulkan keraguan mengenai ketepatan mereka sebagai pengganti dari manajer yang berpengalaman (Chang dan Ho, 2004). Keraguan ini juga timbul atas generalisasi hasil penelitian yang dilakukan. Teori prospek seperti diajukan Tverski dan Kahneman (1979) didasarkan atas eksperimen mereka atas para mahasiswa. Demikian pula argumen yang mendukung teori prospek sebagai determinan eskalasi komitmen sebagai contoh didasarkan atas penelitian Whyte (1993) yang menggunakan para mahasiswa sebagai subyek eksperimen. Meski telah ada yang meneliti dan membuktikannya pada subyek berpengalaman (contohnya Rutledge dan Harrell, 1993),

namun sejauh ini belum jelas apakah teori prospek juga berlaku secara universal sehingga menyebabkan eskalasi komitmen.

Oleh sebab di atas, maka dirasakan perlu untuk memasukkan efek dari karakteristik personal berupa latar belakang pengalaman kerja atas keputusan yang diambil termasuk keputusan mengalokasikan sumber daya (bereskalasi atau tidak). Penelitian yang dilakukan di sini menggunakan dua kelompok subyek eksperimen yaitu subyek yang berpengalaman (para manajer) dan subyek yang tidak berpengalaman (para mahasiswa program S1). Kepada kedua jenis subyek disajikan informasi menurut teori prospek yaitu yang berbingkai keputusan positif dan yang berbingkai keputusan negatif. Variabel yang diselidiki adalah keputusan para subyek untuk meneruskan atau tidak atas proyek yang sudah berjalan.

Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa efek pembingkaiian berpengaruh sebagai determinan eskalasi komitmen, namun hal ini tergantung dari latar belakang tingkat pengalaman kerja para subyek. Pembingkaiian seperti digagas teori prospek berpengaruh kepada subyek yang tidak berpengalaman, tetapi tidak berpengaruh terhadap subyek yang berpengalaman.

Kerangka Teoritis

Eskalasi merupakan hasil dari sejumlah faktor dan proses, ini dikemukakan oleh Brockner (1992) dalam suatu sintesis atas literatur-literatur sebelumnya, yang menyatakan bahwa “eskalasi komitmen tampaknya adalah hasil dari sejumlah faktor dan proses”. Sedangkan Bazerman (1994) mengkategorikan penyebab atau determinan eskalasi itu dapat dibagi oleh sebab bias perseptual, bias *judgmental*, manajemen impresi dan irasionalitas yang kompetitif. Kategori lain determinan eskalasi menurut Staw dan Ross (1986) adalah sifat proyek itu sendiri, variabel psikologis, sosial dan organisasional. Beberapa penelitian kemudian menggunakan kerangka teori agensi (Harrison dan Harell, 1993; Harrell dan Harrison, 1994; Goedono dan Sami, 2003) dan teori prospek (Whyte, 1986; Rutledge dan Harrell, 1993) dalam mengidentifikasi faktor dan proses yang menjelaskan perilaku eskalasi ini.

Perangka yang menggunakan teori prospek (Bazerman, 1984; Kahneman dan Tversky, 1979) memusatkan analisisnya pada bagaimana informasi disajikan dan pemrosesan kognitifnya. Whyte (1986) mengusulkan bahwa eskalasi komitmen dapat diterangkan oleh fungsi nilai menurut teori prospek. Dalam teori prospek, tiap keputusan dibuat setelah informasi terlebih dahulu disaring melalui ‘*decision frame*’ atau ‘bingkai keputusan’ oleh pengambil keputusan atau “konsepsi atas tindakan, hasil dan kontinjensi yang berkaitan dengan pilihan tertentu” (Kahneman dan Tversky, 1979). Konsekuensi dari pembingkaiian ini adalah pilihan berisiko, bila diproses melalui fungsi nilai yang cekung pada keadaan untung (*perceived gain*) dan cembung pada kondisi rugi (*perceived loss*), menghasilkan perilaku mencari risiko (*risk-seeking*) pada hasil rugi dan penghindaran risiko (*risk-averse*) pada hasil yang untung.

Dalam konteks keputusan investasi, seorang pengambil keputusan yang menerima umpan balik negatif atas keputusan investasi sebelumnya akan berada pada posisi atau kondisi rugi, dan akan memandang keputusan berikutnya sebagai pilihan antara kerugian pasti yang telah terjadi (yaitu memilih untuk tidak melanjutkan tindakan menambah investasi) dengan kerugian di masa mendatang yang kurang pasti (yaitu mengambil risiko menambah dana dengan harapan mendapat pengembalian positif). Dalam keadaan ini, pengambil keputusan cenderung untuk mencari risiko, memilih

kerugian yang tidak pasti yang memberikan harapan perbaikan (komitmen tambahan dana) dibandingkan kerugian yang pasti. Sebaliknya jika informasi disajikan dengan bingkai keputusan positif, pengambil keputusan diperhadapkan pada pilihan antara untung yang pasti (pengembalian investasi yang semula) dengan keuntungan di masa mendatang yang tidak pasti. Dalam keadaan ini, pengambil keputusan akan cenderung menghindari risiko dengan mengambil keuntungan yang pasti daripada menghadapi risiko keuntungan yang tidak pasti, dengan tidak melanjutkan proyek (Bateman dan Zeithaml, 1989; White, 1986).

Pada sebuah eksperimen yang menggunakan mahasiswa S1, Whyte (1993) menunjukkan bahwa adanya *sunk cost* akan meningkatkan kecenderungan eskalasi, dan Rutledge dan Harrell (1993) dan Rutledge (1995) yang menggunakan mahasiswa program MBA eksekutif, menunjukkan pembingkai negatif atas hasil keputusan juga meningkatkan eskalasi. Kedua hasil itu konsisten dengan teori prospek. Dalam upaya membandingkan teori agensi dan teori prospek dalam menerangkan eskalasi komitmen dalam *setting* lintas budaya, Sharp dan Salter (1997) menemukan bahwa teori agensi tidak mempunyai *explanatory power* pada budaya yang kurang individualistik dibanding Amerika Serikat, sedangkan teori prospek secara umum berlaku di semua budaya yang ditelitinya. Namun hasil penelitian Schoorman *et al.* (1994) mendapatkan hasil tidak ada efek pembingkai keputusan berdampak terhadap eskalasi komitmen pada subyek yang mereka teliti.

Dari tinjauan atas penelitian-penelitian di atas, dirasakan perlu adanya penyelidikan tambahan karena perbedaan-perbedaan tertentu pada karakteristik subyek bisa membuat perbedaan hasil. Penelitian-penelitian yang disebut di atas pada umumnya mengambil subyek yang mempunyai karakteristik demografi subyek yang homogen, sehingga tidak diketahui bagaimana pengalaman kerja yang berbeda berdampak terhadap perilaku eskalasi. Studi oleh Chang dan Ho (2004) mendapatkan bahwa ada perbedaan antara tendensi melanjutkan proyek (eskalasi) antara manajer yang mempunyai pengalaman perencanaan dan evaluasi proyek dengan mahasiswa S1 bisnis. Manajer yang berpengalaman mempunyai tendensi bereskalasi yang lebih besar dibandingkan mahasiswa. Sebaliknya, para mahasiswa kurang sensitif terhadap informasi kontekstual. Atas dasar ini, Chang dan Ho (2004) berargumen bahwa mahasiswa bukanlah surogasi yang tepat bagi manajer dalam tugas pengambilan keputusan tertentu.

Ada beberapa penyebab mengapa pengalaman kerja dapat mendorong tendensi bereskalasi dalam pengambilan keputusan keuangan. Pertama, lingkungan sosial pekerjaan menuntut pribadi-pribadi pengambil keputusan berada pada posisi untuk berusaha menjustifikasikan keputusan mereka. Justifikasi ini bisa berupa justifikasi internal maupun eksternal (Staw, 1981). Dalam justifikasi internal, menurut Staw, para pribadi berusaha menjalankan atau melakukan cara-cara yang melindungi citra diri mereka, sedangkan dalam upaya justifikasi eksternal, para pribadi berhadapan dengan ancaman atau evaluasi dari pihak eksternal dirinya sehingga termotivasi untuk membuktikan kepada pihak lain bahwa mereka tidak salah pada keputusan sebelumnya. Justifikasi eksternal ini pada dasarnya sama dengan yang disebut oleh Bazerman (1994) sebagai manajemen impresi, yaitu motivasi manajer untuk memanipulasi persepsi pihak lain mengenai kinerja mereka. Hal ini dilakukan untuk menjaga reputasi mereka.

Sumber kedua eskalasi komitmen menurut Staw (1981) adalah norma konsistensi dalam pengambilan keputusan. Teori awam yang dianut masyarakat luas adalah pemimpin yang bersikap konsisten dalam tindakan mereka lebih baik daripada pemimpin yang berubah-ubah dalam keputusannya. Persepsi ini diperoleh dari

sosialisasi dalam lingkungan organisasi baik dalam peran dunia bisnis maupun pemerintahan. Para pribadi melalui tahun demi tahun pengalaman kerja mereka turut meninternalisasikan norma konsistensi ini dalam pengambilan keputusan mereka.

Sumber ketiga eskalasi adalah pengalaman kerja mempunyai peran dalam sejauh mana perilaku berorientasi konservatif/negatif diperlihatkan. Menurut Anderson dan Maletta (1994) semakin berpengalaman atau familiar para pribadi dengan tugas yang dikerjakan maka para pribadi itu semakin berani menghadapi risiko dalam pengambilan keputusan. Para pribadi yang kurang familiar dengan tugas keputusan yang mengandung risiko umumnya berperilaku konservatif yaitu lebih berhati-hati dan menghindari risiko daripada mereka yang lebih familiar dengan tugas itu. Dalam konteks pengauditan, studi Anderson dan Maletta (1994) menunjukkan para auditor yang kurang berpengalaman bila dibandingkan auditor yang lebih berpengalaman terlalu berfokus pada bukti-bukti atau informasi negatif dan lebih semakin negatif juga pertimbangan audit yang mereka buat. Pemikiran yang sama juga berlaku untuk pengambil keputusan dalam konteks bisnis, yaitu mereka yang berpengalaman lebih berani mengambil risiko dibandingkan mereka yang tidak berpengalaman.

Dalam konteks pengambilan keputusan di bawah ketidakpastian, para pengambil keputusan yang mempunyai pengalaman kerja substansial, oleh sebab justifikasi, norma konsistensi dan keberanian terhadap risiko yang lebih besar, cenderung lebih berani meneruskan proyek yang menunjukkan kinerja negatif atau bereskalasi daripada mereka yang tidak berpengalaman. Hal ini tetap terjadi meskipun informasi disajikan baik dalam bingkai atau *frame* keputusan positif maupun negatif. Berdasarkan pemikiran yang dikemukakan di atas, maka dapat ditarik hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, yaitu:

H₁: Adanya pertimbangan untuk melanjutkan proyek oleh subyek berpengalaman tidak dipengaruhi oleh pembingkaiian keputusan, sedangkan pertimbangan untuk melanjutkan proyek oleh subyek tidak berpengalaman dipengaruhi oleh pembingkaiian keputusan.

Metode Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan eksperimen, dengan faktorial 2 x 2. Variabel independen (faktor-faktor) adalah pembingkaiian pilihan keputusan secara negatif dan positif dan pengalaman kerja. Variabel dependen adalah kecenderungan eskalasi yang diukur dengan pertimbangan untuk melanjutkan proyek. Pembingkaiian atau *framing* dimanipulasi dengan mengungkapkan adanya biaya yang sudah terjadi (*sunk cost*) sebagai kerugian (*loss*), dan mendeskripsikan pilihan eskalasi sebagai kesempatan untuk menghindari kerugian yang sudah terjadi.

Instrumen menggunakan adaptasi kasus dari Rutledge (1995). Penelitian ini mengambil *vignette* kasus dengan kondisi pembingkaiian negatif dan positif (atau netral) dari Rutledge (1995). Penelitian tidak mengambil jenis instrumen dari Harrell dan Harrison (1994) untuk dapat menyesuaikan dengan kasus yang biasa dihadapi manajer di dunia nyata. Instrumen kasus oleh Harrell dan Harrison menggunakan ungkapan secara eksplisit atas proyeksi ekonomis masa depan, yang tidak bersifat ambigu yang kemungkinan dapat mengurangi kecenderungan eskalasi (Ghosh, 1997). Instrumen berupa kuesioner yang diujikan dapat dilihat pada Lampiran 1.

Pada eksperimen ini, informasi dalam kuesioner meminta subyek berada pada posisi sebagai seorang manajer senior yang telah mengambil keputusan investasi

berkaitan dengan proyek riset dan pengembangan produk baru setahun sebelumnya. Umpan balik negatif disajikan dengan menyebutkan bahwa ada pesaing yang juga menghasilkan produk serupa yang lebih unggul dibandingkan produk perusahaan. Bagian selanjutnya menginformasikan perlunya investasi tambahan untuk mengatasi masalah ini. Kemudian kepada subyek diberikan bingkai keputusan atas dua pilihan. Bila bingkai keputusan negatif, keadaan ini digambarkan sebagai kerugian, dengan dua pilihan yaitu kerugian pasti (tidak melanjutkan proyek) dan kerugian tidak pasti (tetap melanjutkan proyek). Bila bingkai keputusan positif, keadaan ini diuraikan sebagai keuntungan yaitu keuntungan pasti (tidak melanjutkan proyek atau berarti menghemat tambahan investasi) dan keuntungan tidak pasti (melanjutkan proyek). Selanjutnya subyek diminta menuliskan pertimbangan mereka melanjutkan proyek dalam skala 1 (tidak melanjutkan proyek) sampai 10 (melanjutkan proyek). Terakhir subyek diminta menuliskan data-data demografi termasuk pengalaman kerja mereka.

Subyek yang berpartisipasi dalam eksperimen ini sebanyak 93 orang dikelompokkan atas dua kelompok. Subyek yang berpengalaman terdiri dari 46 orang dan mempunyai masa kerja yang substansial dengan rata-rata 6,8 tahun. Subyek yang tidak berpengalaman sebanyak 47 diambil dari para mahasiswa program S1 jurusan akuntansi pada sebuah perguruan tinggi. Subyek berpartisipasi secara sukarela. Penelitian ini tidak seluruhnya menggunakan eksperimen laboratorium secara murni, namun dengan mengirimkan kuesioner melalui surat elektronik kepada subyek yang berpengalaman. Hal ini dikarenakan agar dapat menjangkau para subyek yang bekerja di berbagai tempat yang tidak mungkin dikumpulkan dalam satu kelas dan dapat menerima responnya dalam waktu singkat. Pemilihan subyek diambil dari milis alumni suatu perguruan tinggi negeri dan alumni dari sebuah kantor akuntan publik. Subyek mempunyai berbagai posisi dari level asisten manajer sampai manajer senior dan sudah terbiasa dalam melakukan analisis dan pengambilan keputusan. Penunjukan dan pengiriman kuesioner kepada subyek dilakukan secara acak (*randomly assigned*) atas dua kondisi perlakuan pembimbingan keputusan.

Hasil Penelitian

Tanggapan atas kuesioner oleh para subyek penelitian dianalisis dengan ANOVA faktorial 2 x 2 dengan jenis bingkai keputusan dan tingkat pengalaman sebagai variabel-variabel *between-subjects* dan keputusan melanjutkan proyek sebagai variabel dependen. Subyek diminta untuk membuat pertimbangan untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan atau menghentikan proyek tersebut pada skala poin 1 sampai 10 (berkisar dari “sangat setuju dengan menghentikan proyek” sampai “sangat setuju melanjutkan proyek”).

Panel A memperlihatkan statistik deskriptif atas pertimbangan melanjutkan proyek dari subyek yang berpengalaman dan yang tidak berpengalaman. Panel A memperlihatkan jika kepada subyek yang lebih berpengalaman disajikan informasi proyek berbingkai keputusan negatif *mean* pertimbangan melanjutkan proyek mereka tidak berbeda secara signifikan dibandingkan dengan bila kepada mereka disajikan informasi proyek berbingkai keputusan positif (mean 7,43 dan 7,28). Sebaliknya, Panel A menunjukkan subyek yang tidak berpengalaman yang disajikan informasi proyek berbingkai negatif mempunyai *mean* pertimbangan melanjutkan proyek yang lebih tinggi (mean = 7,43) daripada subyek yang tidak berpengalaman yang disajikan informasi proyek berbingkai positif (mean = 4,92).

Sesuai dengan hipotesis penelitian (H1), hasil analisis ANOVA menunjukkan adanya pengaruh interaksi oleh pengalaman kerja terhadap pertimbangan melanjutkan proyek, meskipun signifikan secara marjinal ($F = 3,194$, $p = 0,077$). Panel B melaporkan perbandingan terencana (*planned comparisons*) untuk tujuan menguji hipotesis. Hasil dari perbandingan seperti yang telah diprediksi sebelumnya yaitu (1) terdapat efek pembingkaiannya yang signifikan pada subyek yang tidak berpengalaman ($t = 2,43$; $p = 0,02$), dan (2) tidak ada efek yang signifikan atas pembingkaiannya keputusan pada subyek yang berpengalaman ($t = 0,19$; $p = 0,85$). Hasil ini mengindikasikan bahwa pertimbangan subyek yang tidak berpengalaman amat dipengaruhi oleh pembingkaiannya keputusan yang disajikan kepada mereka dan pembingkaiannya ini tidak secara signifikan memengaruhi pertimbangan subyek yang berpengalaman.

Analisa dan Evaluasi

Dalam penelitian ini, dilakukan pengujian atas teori prospek sebagai determinan eskalasi komitmen. Studi eksperimen dilaksanakan untuk menguji prediksi itu dengan memperhitungkan pengalaman kerja para subyek eksperimen. Studi melalui penelitian ini menemukan bahwa pengalaman mengurangi pengaruh pembingkaiannya keputusan atas pertimbangan melanjutkan proyek. Subyek yang berpengalaman tidak dipengaruhi oleh jenis pembingkaiannya informasi proyek dalam melakukan pertimbangannya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Schoorman *et al.* (1994) yang mendapatkan efek pembingkaiannya tidak berpengaruh terhadap eskalasi komitmen, namun berbeda dengan penelitian Schoorman *et al.* itu, studi ini mengaitkan pengaruh itu dengan efek pengalaman. Studi ini juga konsisten dengan penelitian Chang dan Ho (2004) yang mendapatkan adanya perbedaan kecenderungan melanjutkan proyek antara manajer yang berpengalaman dengan mahasiswa. Manajer atau subyek yang berpengalaman memperlihatkan kecenderungan yang kuat untuk melanjutkan proyek. Chang dan Ho menemukan bahwa mahasiswa menunjukkan sensitivitas yang rendah terhadap informasi kontekstual. Meskipun demikian Chang dan Ho (2004) tidak menghipotesiskan dan menjelaskan apa penyebab perbedaan tersebut.

Penelitian ini mengajukan penjelasan bahwa efek pengalaman timbul dari tiga sebab yaitu justifikasi (terutama yang eksternal), norma konsistensi dan familiaritas tugas, sehingga semakin berpengalaman seseorang dalam keputusan bisnis atau manajerial semakin cenderung dia mengadopsi tiga sebab itu dan semakin cenderung dia berperilaku eskalasi. Pembingkaiannya keputusan meski berdampak pada orang awam seperti dikonfirmasi banyak penelitian, tidak berpengaruh terhadap eskalasi komitmen orang yang berpengalaman itu. Hipotesis ini dikonfirmasi oleh hasil penelitian ini. Hasil studi ini mengindikasikan bahwa efek pembingkaiannya yang didasarkan pada teori prospek tidak dapat seluruhnya menjelaskan terjadinya eskalasi komitmen. Efek pembingkaiannya dengan demikian hanya merupakan kekuatan penjelas (*explanatory power*) untuk determinan eskalasi komitmen seperti yang dinyatakan oleh Brockner (1992).

Mengingat efek pembingkaiannya hanya merupakan kekuatan penjelas, maka dia tidak dapat digeneralisasikan kepada *setting* bisnis dunia nyata. Dalam bisnis yang nyata, berbagai faktor baik dari faktor proyek, faktor pribadi atau individual pengambil keputusan, maupun faktor organisasi turut berperan dalam menyebabkan perilaku eskalasi. Efek pembingkaiannya hanya berdampak pada pemrosesan kognitif pribadi pengambil keputusan, sehingga perannya terbatas dan berhadapan dengan faktor-faktor lain yang lebih dominan dalam menentukan terjadinya eskalasi komitmen.

Temuan penelitian ini berbeda dengan hasil studi Salter dan Sharp (2001) yang mendapatkan temuan manajer berpengalaman cenderung kurang melakukan eskalasi komitmen. Terdapat beberapa kemungkinan penyebab perbedaan hasil studi ini dengan studi Salter dan Sharp (2001). Pertama, Salter dan Sharp mengambil semua subyek dari para manajer berpengalaman, sementara studi ini mengambil dua kelompok subyek yaitu manajer yang berpengalaman dan para mahasiswa yang tidak berpengalaman. Kedua, subyek studi Salter dan Sharp (2001) berasal dari Amerika Serikat dan Kanada yang mempunyai budaya nasional yang berbeda dengan subyek studi ini yang diambil dari Indonesia.

Berkaitan dengan budaya nasional, beberapa penelitian menunjukkan perbedaan budaya juga berpengaruh terhadap kecenderungan eskalasi komitmen. Gudono dan Hartadi (1998) dalam menguji teori prospek di Indonesia menemukan bahwa subyek di Indonesia lebih *risk-neutral* daripada *risk-averse* dibandingkan subyek penelitian oleh Tversky dan Kahneman (1981). Gudono dan Hartadi (1998) juga menemukan orang Indonesia cenderung “lebih konsisten” dalam memandang nilai uang dan dalam menghadapi *frame* atau bingkai positif perilaku orang Indonesia berbeda dengan orang barat. Pada penelitian ini, bingkai positif cenderung mengakibatkan pertimbangan eskalasi yang lebih tinggi dari studi-studi lainnya. Boleh jadi perbedaan pemrosesan kognitif dalam menghadapi bingkai keputusan ini yang menyebabkan perbedaan kecenderungan eskalasi komitmen itu.

Hasil-hasil penelitian antar budaya mendapatkan bahwa mereka yang berasal dari budaya yang berkolektivisme tinggi menurut kategori Hofstede (2001) mempunyai kecenderungan eskalasi komitmen tinggi. Alasan penyebabnya bermacam-macam misalnya kecenderungan orang untuk menjaga malu dan tidak mementingkan diri sendiri (Tse *et al.*, 1988; Chow *et al.*, 1997; Harrison *et al.*, 1999). Sebab lain adalah *cushion hypothesis* yang menerangkan mengapa orang-orang Cina lebih berani mengambil risiko karena adanya pertolongan dari kerabat atau kelompoknya bila mengalami konsekuensi negatif (Hsee dan Weber, 1999). Peneliti lain mengemukakan bahwa orang Asia umumnya memandang ketidakpastian dengan kurang terukur, dan mereka cenderung bersikap ekstrim dan tidak realistis (Wright dan Phillips, 1980). Mengingat masyarakat Indonesia tergolong berbudaya kolektivisme tinggi, mungkin hal-hal terkait budaya ini pula yang menerangkan mengapa subyek berpengalaman pada penelitian ini mempunyai pertimbangan untuk melanjutkan proyek yang cenderung tinggi dibandingkan studi-studi lainnya yang dilakukan di negara barat.

Simpulan, Keterbatasan, dan Saran

Simpulan

Kesimpulan dari hasil penelitian memiliki beberapa implikasi, antara lain:

1. Kecenderungan eskalasi komitmen yang semakin tinggi seiring semakin berpengalamannya para manajer, maka perlu sekali diupayakan penyelidikan dan penerapan cara de-eskalasi yang mampu mengurangi dampak eskalasi komitmen yang merugikan dalam pengambilan keputusan (Ghosh, 1996; Suartana, 2003; Effriyanti, 2005).
2. Adanya efek pengalaman yang berdampak pada eskalasi komitmen menunjukkan subyek mahasiswa bukanlah subyek yang tepat untuk tugas tertentu seperti keputusan investasi. Oleh karenanya perlu kehati-hatian dalam menggeneralisasi penelitian yang menggunakan subyek mahasiswa pada *setting* bisnis di dunia nyata.

Keterbatasan

Penelitian ini mempunyai beberapa keterbatasan, antara lain:

1. Sampel tidak diambil secara random dari populasi manajer Indonesia.
2. Instrumen yang digunakan kemungkinan dapat menyebabkan kecenderungan eskalasi yang tinggi.

Saran

Penelitian selanjutnya diperlukan untuk menguji lebih lanjut penyebab eskalasi komitmen di Indonesia. Penelitian yang lebih luas dengan penyampelan yang memadai dan penggunaan instrumen yang tepat akan memberikan kesempatan yang baik untuk mempelajari lebih jauh permasalahan ini. Penjelasan melalui teori lain yang potensial menjelaskan eskalasi komitmen seperti teori justifikasi diri dan kaitan dengan aspek-aspek yang sensitif secara budaya perlu dilakukan.

Daftar Pustaka

- Anderson, B.H dan M. Maletta. 1994. Auditor attendance to negative and positive information: the effect of experience-related differences. *Behavioral Research in Accounting*, 6: 1-20.
- Bateman, T. dan C. Zeithaml. 1989. The psychological contest of strategic decisions: a model and convergent experiment findings. *Strategic Management Journal*, 10: 59-74.
- Bazerman, M.H. 1984. The relevance of Kahneman and Tversky's concept of framing to organizational behavior. *Journal of Management*, 10: 333-343.
- 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.
- Chang, C.J. dan J.L.Y. Ho. 2004. Judgment and decision making in project continuation: a study of students as surrogates for experienced managers. *Abacus*, 40 (1): 94-116.
- Chow, C.W., P. Harrison, T. Lindqvist dan A. Wu. 1997. Escalating commitment to unprofitable projects: replication and cross-cultural extension. *Management Accounting Research*, 8: 347-361.
- Effriyanti. 2005. Pemanfaatan informasi akuntansi untuk menghindari eskalasi komitmen pada level pengambilan keputusan. *Paper dipresentasikan pada Simposium Nasional Akuntansi VIII*, Surakarta.
- Ghosh, D. 1997. De-escalation strategies: some experimental evidence. *Behavioral Research in Accounting* 9: 88-112.
- Goedono, M. dan H. Sami. 2003. Managers' adverse selection in resource allocation: a laboratory experiment. *Advances in Management Accounting*, 11: 225-249.
- Gudono dan B. Hartadi. 1998. Apakah teori prospek tepat untuk kasus Indonesia?: sebuah replikasi penelitian Tversky dan Kahneman. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, 1: 29-42.
- Harrell, A. dan P. Harrison. 1994. An incentive to shirk, privately held information, and managers' project evaluation decisions. *Accounting, Organizations and Society*, 19: 569-577.

- Harrison, P., dan A. Harrell. 1993. Impact of adverse selection on managers' project evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, 36: 635-643.
- _____, C.W. Chow, A. Wu dan A.M. Harrell. 1999. A cross-cultural investigation of managers' project evaluation decisions. *Behavioral Research in Accounting*, 11: 143-160.
- Hofstede, G. 2001. *Culture consequences: Comparing values, behaviors, institutions, and organizations across nations*. 2nd ed. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Hsee, C.K dan E.U. Weber. 1999. Cross-national differences in risk preference and lay predictions. *Journal of Behavioral Decision Making*, 12: 165-179.
- Kahneman, D. dan A. Tversky. 1979. Prospect theory: an analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47: 263-291.
- Kanodia, C., R. Bushman dan J. Dickhaut. 1989. Escalation errors and the sunk cost effect: an explanation based on reputation and information asymmetries. *Journal of Accounting Research*, 27: 59-77.
- Rutledge, R. 1995. Escalation of commitment in groups and the moderating effects of information framing. *Journal of Applied Business Research*, 11: 17-22.
- _____, dan A. Harrell. 1993. Escalating commitment to an ongoing project: the effects of responsibility and the framing of accounting information. *International Journal of Management*, 10 (3): 300-313.
- Salter, S.B. dan D.J. Sharp. 2001. Agency effects and escalation of commitment: do small national culture differences matter? *International Journal of Accounting*, 36 (1): 33-45.
- Schoorman, F. D., R.C. Mayer, C.A. Douglas dan C.T. Hetrick. 1994. Escalation of commitment and the framing effect: an empirical investigation. *Journal of Applied Social Psychology*, 24 (6) 509-528
- 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 dan J. Ross. 1986. Understanding behavior in escalation situations. *Science* 246 (October): 216-220.
- Suartana, I.W. 2003. Strategi reduksi eskalasi komitmen/sunk cost. *Paper dipresentasikan pada Simposium Nasional Akuntansi VI*, Surabaya.
- Tse, D.K, K-H. Lee, I. Vertinsky dan D. Wehrung. 1988. Does culture matter? A cross-cultural study of executives' choice, decisiveness and risk adjustment in international marketing. *Journal of Marketing*, 52 (4): 81-95.
- Tversky, A dan D. Kahneman. 1981. The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211 (30): 453-458.
- Whyte, G. 1986. Escalating commitment to a course of action: a reinterpretation. *Academy of Management Review*, 11: 311-321.
- Whyte, G. 1993. Escalating commitment in individual and group decision-making: a prospect theory approach. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 54: 430-455.
- Wright, G.N. dan L.D. Phillips. 1980. Cultural variation in probabilistic thinking: alternative ways of dealing with uncertainty. *International Journal of Psychology*, 15: 239-257.

Lampiran 1 **Kuesioner Eksperimen**

Instruksi

Dalam kasus yang diuraikan di bawah ini anda diminta untuk berperan dalam posisi manajer perusahaan yang bertanggung jawab untuk membuat keputusan. Harap anda baca bagian kasus ini secara cermat dan anda diminta untuk membuat keputusan. Keputusan yang anda buat tidak dinilai sebagai jawaban yang benar atau salah dan anda harus menggunakan pertimbangan anda yang profesional.

Deskripsi Kasus

Anda adalah seorang manajer senior pada sebuah perusahaan besar dengan reputasi baik dalam industri anda yang telah dibina selama bertahun-tahun. Setahun yang lalu anda telah membuat keputusan melakukan investasi perusahaan pada proyek riset dan pengembangan produk. Proyek ini dijalankan agar dapat mengembangkan jenis produk baru untuk dijual dengan berhasil pada pasar Indonesia. Anda telah membuat keputusan untuk melakukan investasi pada proyek yang disebut Proyek X setahun yang lalu dan sekarang ini sedang berjalan. Investasi yang sudah anda keluarkan selama 12 bulan belakangan ini adalah sebesar Rp 6 milyar. Nilai proyek ini merupakan seperempat dari investasi perusahaan atas proyek-proyek riset dan pengembangan.

Informasi terbaru yang anda terima menyebutkan salah satu pesaing perusahaan baru saja meluncurkan produk yang sama dengan yang dikerjakan Proyek X, tetapi mempunyai banyak kelebihan dalam berbagai hal dibanding produk perusahaan. Hal ini membuat produk perusahaan menjadi kurang unggul dibanding pesaing dan menyebabkan investasi sebesar Rp 6 milyar tersebut menjadi tidak bernilai. Perhitungan anda menunjukkan bahwa akibat hadirnya produk pesaing ini, Proyek X ini akan membahayakan keuangan perusahaan di tahun-tahun mendatang.

Namun situasi ini mungkin dapat diperbaiki dengan menginvestasikan lagi investasi tambahan sebesar Rp 2 milyar. Investasi tambahan ini berguna dalam meningkatkan beberapa kelemahan-kelemahan produk baru yang sedang dikembangkan. Jika anda memutuskan untuk menginvestasikan Rp 2 milyar kepada Proyek X, maka ada dua kemungkinan yang terjadi yaitu produk bernilai Rp 8 milyar akan dihasilkan (sehingga dapat mengembalikan biaya Rp 6 milyar semula ditambah tambahan investasi Rp 2 milyar) atau produk ini tetap tidak berhasil (atau tidak ada nilainya). Dengan demikian, anda mempunyai dua pilihan menyangkut Proyek X, yaitu:

Kondisi Pembingkai Keputusan Secara Negatif:

Pilihan A: Jika anda menghentikan Proyek X, maka akan terjadi kerugian sebesar Rp 6 milyar.

Pilihan B: Jika anda melanjutkan Proyek X, ada kemungkinan sebesar 33% kerugian akan nol, dan ada kemungkinan sebesar 67% kerugian proyek akan sebesar Rp 8 milyar.

Kondisi Pembingkai Keputusan Secara Positif:

Pilihan A: Jika anda menghentikan Proyek X, maka anda akan menyelamatkan atau menghemat Rp 2 milyar.

Pilihan B: Jika anda melanjutkan Proyek X, ada kemungkinan sebesar 33% untuk mengembalikan modal sebesar Rp 8 milyar, dan ada kemungkinan sebesar 67% tidak ada modal yang dapat kembali.

Keputusan:																					
Anda mempunyai dua pilihan yaitu:																					
Pilihan A	: tidak melanjutkan Proyek X																				
Pilihan B	: melanjutkan Proyek X.																				
Berikanlah pertimbangan anda angka dari skala 1 sampai 10 atas dari angka dari skala 1 sampai 10 di bawah ini dengan memberikan tanda silang (x) pada kotak:																					
Sangat menyetujui pilihan A	<table style="margin: auto; border-collapse: collapse;"> <tr> <td style="border: none;"> </td><td style="border: none;"> </td><td style="border: none;"> </td><td style="border: none;"> </td><td style="border: none;"> </td><td style="border: none;"> </td><td style="border: none;"> </td><td style="border: none;"> </td><td style="border: none;"> </td><td style="border: none;"> </td> </tr> <tr> <td style="border: none; text-align: center;">1</td><td style="border: none; text-align: center;">2</td><td style="border: none; text-align: center;">3</td><td style="border: none; text-align: center;">4</td><td style="border: none; text-align: center;">5</td><td style="border: none; text-align: center;">6</td><td style="border: none; text-align: center;">7</td><td style="border: none; text-align: center;">8</td><td style="border: none; text-align: center;">9</td><td style="border: none; text-align: center;">10</td> </tr> </table>											1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1	2	3	4	5	6	7	8	9	10												
	Sangat menyetujui pilihan B																				

Lampiran 2. Pertimbangan Melanjutkan Proyek Berdasarkan Kondisi-Kondisi dan Analisis Statistik Perbandingan Terencana

Panel A: Mean Pertimbangan Melanjutkan Proyek Berdasarkan Kondisi-Kondisi (deviasi standar dalam tanda kurung)

Peningkatan Informasi	Tingkat Pengalaman		
	Berpengalaman	Tidak Berpengalaman	Keseluruhan
Negatif	1 7,43 (2,54) n = 21	2 7,43 (2,78) n = 23	7,43 (2,64) n = 44
Positif	3 7,28 (2,88) n = 25	4 4,92 (4,21) n = 24	6,12 (3,75) n = 49
Keseluruhan	7,35 (2,70) n = 46	6,15 (3,76) n = 47	

Panel B: Perbandingan Terencana (*Planned Comparisons*)

Perbandingan	Statistik-t	p-value
Peningkatan negatif vs positif oleh subyek berpengalaman (sel 1 vs sel 3, Panel A)	0,19	0,85
Peningkatan negatif vs positif oleh subyek tidak berpengalaman (sel 2 vs sel 4, Panel A)	2,43	0,02