

**FRAMMING EFFECT SEBAGAI DETERMINANT ESKALASI
KOMITMEN MANAJER DALAM KEPUTUSAN INVESTASI:
DAMPAK DARI LATAR BELAKANG PENDIDIKAN AKUNTANSI DAN
NON AKUNTANSI**

***FRAMING-EFFECT AS A DETERMINANT ESCALATION MANAGER
COMMITMENT OF INVESTMENT DECISION: IMPACT OF
EDUCATIONAL BACKGROUND AND NON ACCOUNTING AND
ACCOUNTING***

Yunia Amelia

Program Studi Manajemen, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Prasetya Mandiri Lampung
yunia.amelia@prasetyamandiri.co.id

ABSTRAK

Penelitian ini ingin mengkonfirmasi bahwa efek pembingkaiian berpengaruh sebagai determinan eskalasi komitmen, namun hal ini tergantung dari latar belakang pendidikan para subyek. Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris apakah latar belakang pendidikan dari seorang manajer (akuntansi vs non akuntansi) berpengaruh terhadap pilihan keputusan eskalasi komitmen yang diambil seorang manajer yang mengalami efek pembingkaiian (*framing effect*)? Penelitian ini menggunakan rancangan eksperimen, dengan faktorial 2 x 2. Variabel independen (faktor-faktor) adalah pembingkaiian pilihan keputusan secara negatif dan positif dan Latar belakang pendidikan. Subyek yang berpartisipasi dalam eksperimen ini sebanyak 100 orang dikelompokkan atas dua kelompok. Subyek yang berasal dari latar belakang pendidikan non akuntansi terdiri dari 50 orang yang diambil dari para mahasiswa fakultas hukum sebuah perguruan tinggi, sedangkan Subyek yang berasal dari latar belakang pendidikan akuntansi diambil dari para mahasiswa program S1 jurusan akuntansi pada sebuah perguruan tinggi. Tanggapan atas kuesioner oleh para subyek penelitian dianalisis dengan ANOVA faktorial 2 x 2 dengan jenis bingkai keputusan dan tingkat latar belakang pendidikan sebagai variabel-variabel between-subjects dan keputusan melanjutkan proyek sebagai variabel dependen. Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Schoorman et al. (1994) yang mendapatkan efek pembingkaiian tidak berpengaruh terhadap eskalasi komitmen, namun berbeda dengan penelitian Schoorman et al. Manajer atau subyek yang berlatar belakang akuntansi memperlihatkan kecenderungan yang kuat untuk melanjutkan proyek.

Kata kunci: Efek pembingkaiian, eskalasi komitmen, rancangan eksperiment

ABSTRACT

This study would like to confirm that framing effects as determinants of escalation

of commitment, but this depends on the educational background of the subjects. This study aimed to test empirically whether the educational background of a manager (accounting vs. non-accounting) influence the choice escalation of commitment decisions taken by a manager who suffered the effects of framing (framing effect) ? This study uses experimental design, with a 2 x 2 factorial independent variables (factors) are negative framing of decisions and the choice of positive and educational background. Subjects who participated in this experiment as many as 100 people were grouped into two groups. Subjects were derived from non-accounting educational background consists of 50 people who were taken from the law students of a college, whereas subjects from accounting educational backgrounds taken from students majoring in accounting S1 at a college. Responses to the questionnaire by the study subjects were analyzed with a 2 x 2 factorial ANOVA with the type of decision frame and level of educational background variables as between-subjects and the decision to continue the project as the dependent variable. The results of this study are consistent with research Schoorman et al. (1994) who get the framing effect does not affect the escalation of commitment, but in contrast to studies Schoorman et al. Manager or accounting background subjects showed a strong tendency to continue the project.

Keywords: framing effects, escalation of commitment, experimental design

PENDAHULUAN

Pendidikan adalah suatu usaha atau kegiatan yang dijalankan dengan sengaja, teratur dan berencana dengan maksud mengubah atau mengembangkan perilaku yang diinginkan. Universitas sebagai lembaga formal merupakan sarana dalam rangka pencapaian tujuan pendidikan tersebut. Efektivitas pendidikan diukur dengan tercapainya tujuan belajar di perguruan tinggi sesuai dengan jurusan keilmuan yang dipilih yang merupakan langkah strategic untuk mencapai tujuan individual bagi mereka yang menyatakan diri untuk belajar melalui jalur formal tersebut untuk kemudian ilmunya bisa bermanfaat dalam dunia kerja sesuai dengan ilmu yang didapatnya diperguruan tinggi.

Setiap perguruan tinggi atau lembaga pendidikan sederajat yang menyelenggarakan program sarjana ilmu

ekonomi (ekonomika) mewajibkan peserta didik untuk mengenal bidang pengetahuan akuntansi. Pengenalan bidang akuntansi diwujudkan dalam bentuk mata kuliah dasar akuntansi yaitu keahlian umum dalam membaca dan menganalisa laporan keuangan (akuntansi) untuk program studi ekonomika pembangunan, manajemen, dan akuntansi. Hal ini menunjukkan bahwa pengetahuan akuntansi mempunyai kedudukan strategik dalam pembentukan wawasan dalam kaitannya dengan jabatan atau profesi lulusan program sarjana ekonomika (Suwardjono, 2006).

Sebagai salah satu subsistem dalam sistem pendidikan nasional, pendidikan akuntansi akan makin dominan di masa depan berhubung dengan fungsinya untuk menghasilkan knowledge workers yang dapat memberikan dukungan knowledge workers yang lain dalam proses penciptaan nilai tambah. Kalau profesi

akuntansi dapat memanfaatkan peluang yang terbuka lebar, peran akuntansi akan makin vital di masa depan – vital untuk memahami apa yang sedang terjadi dalam perekonomian ; vital untuk menyelaraskan konflik-konflik kepentingan di antara para stakeholders ; vital bagi keputusan produksi, konsumsi, penabungan dan investasi ; vital dalam pengelolaan baik bisnis pada umumnya dan aspek bisnis dalam organisasi nirlaba, *vital bagi good corporate governance*. Vitalitas sistem informasi akuntansi tersebut tampaknya akan mubazir tanpa ditindaklanjuti dengan revitalitas sistem pendidikan akuntansi.

Tujuan pendidikan akuntansi salah satunya adalah menghasilkan tenaga kerja terdidik dan profesional di bidang akuntansi, karena sebagian proses pembentukan profesionalisme dicapai melalui pendidikan, yaitu pendidikan tinggi. Profesionalisme menurut Prof. Soewardjono adalah sikap atau semangat mempertahankan status profesi dan memelihara citra publik terhadapnya, serta menekuni ilmu dan substansi pekerjaan dalam bidang tersebut

Diharapkan pengetahuan mengenai akuntansi ini bisa digunakan oleh lulusan ekonomika yang bekerja sebagai manajer dalam proses pengambilan keputusan yang rasional dalam dunia kerja berdasarkan teori ekonomi yang berasumsi bahwa manajer perusahaan akan berusaha memaksimalkan keuntungan perusahaan. Manajer juga harus menginvestasikan modal dan sumber daya yang dimilikinya dalam proyek-proyek yang memberikan keuntungan terbesar bagi perusahaan dan secara periodik menilai kinerja ekonomis dari proyek-proyek itu. Mereka harus meneruskan proyek-proyek yang menguntungkan dan untuk menghindari kerugian, manajer harus menghentikan proyek-proyek yang tidak

menguntungkan. Dalam melakukan pertimbangan ini manajer harus mengabaikan *sunk cost* yang telah terjadi.

Meski demikian, berbagai bukti empiris yang telah didapatkan menunjukkan 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, 1976, 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 akuntansi sebelumnya juga telah memfokuskan sebagian besar pada pemeriksaan eskalasi komitmen dalam keadaan di mana individu-individu secara pribadi bertanggung jawab atas tindakan (mis., Kanodia *et al.* 1989; Chow *et al.* 1997; Schulz dan Cheng 2002) dan mengidentifikasi bagaimana prosedur insentif dan pengendalian dapat didesain untuk mencegah perilaku eskalasi oleh manager yang bertanggung jawab untuk awal keputusan proyek investasi (mis., Harrell dan Harrison 1994; Ghosh 1997; Cheng *et al.* 2003).

Sehubungan dengan ini, penelitian ini berusaha mengklarifikasikan kekuatan penjelas salah satu teori di atas yaitu teori prospek sebagai determinan eskalasi komitmen. Sejalan dengan pemikiran Brockner (1992), paper 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

Penelitian yang sudah pernah dilakukan

sebelumnya adalah menguji efek pembingkaian sebagai determinan eskalasi komitmen dalam keputusan investasi sebagai dampak dari pengalaman kerja, tertarik dengan penelitian tersebut, penelitian dalam paper ini mencoba pengembangan dari penelitian tersebut dengan menguji secara empiris salah satu atribut pribadi yang sedikit dan relevan diangkat yaitu mengenai latar belakang Pendidikan pengambil keputusan yang diamati. Oleh sebab di atas, maka dirasakan perlu untuk memasukkan efek dari karakteristik personal berupa latar belakang Pendidikan manajer 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 memiliki latar belakang pendidikan ekonomi akuntansi (mahasiswa s1 akuntansi) dan subyek yang memiliki latar belakang pendidikan hukum (para mahasiswa program S1 Hukum). 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 proyek yang sudah berjalan.

Penelitian ini juga ingin mengkonfirmasi bahwa efek pembingkaian berpengaruh sebagai determinan eskalasi komitmen, namun hal ini tergantung dari latar belakang pendidikan para subyek. Pembingkaian seperti digagas teori prospek berpengaruh kepada subyek manager yang berasal dari latar belakang pendidikan non akuntansi yang tidak memiliki pengetahuan comprehensive mengenai bagaimana membaca dan mengolah informasi dalam penyajian laporan keuangan, tetapi tidak berpengaruh terhadap subyek yang memiliki pengetahuan akuntansi yaitu manager yang berasal dari latar belakang

pendidikan akuntansi dalam menganalisa laporan keuangan.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji secara empiris apakah latar belakang pendidikan seorang manajer (akuntansi vs non akuntansi) berpengaruh terhadap pilihan keputusan eskalasi komitmen yang diambil seorang manajer yang mengalami efek pembingkai (*framing effect*)?

Dalam banyak literatur disebutkan bahwa diantara banyak sumber informasi yang dipergunakan manajer dalam pengambilan keputusan salah satunya adalah informasi yang dihasilkan oleh proses akuntansi, hal ini sesuai dengan fungsi akuntansi yaitu menyediakan informasi yang relevan dan tepat waktu tentang kejadian-kejadian dalam entitas bisnis dan non bisnis untuk membantu pemakai internal dan eksternal dalam membuat keputusan ekonomis.

Guna mencapai kemanfaatan yang lebih tinggi dari akuntansi diperlukan banyak penelitian dalam pengembangannya. Jika penelitian akuntansi berjalan ke arah pengembangan teknik akuntansi manajerial yang lebih baik, diperlukan banyak usaha pemanfaatan dari ilmu keperilakuan (Birnberg dan Nath, 1967). Implementasi teknik-teknik akuntansi membutuhkan perhatian pada elemen manusia, tentang interaksi individu atau kelompok dengan sistem. Apabila akuntansi memasukkan dimensi dari perilaku manusia maka muncul ilmu akuntansi yang lebih luas dari ilmu akuntansi tradisional yaitu akuntansi keperilakuan.

Siegel dan Marconi (1989) menyatakan bahwa cakupan akuntansi keperilakuan sanga luas, termasuk di dalamnya: aplikasi konsep-konsep ilmu keperilakuan ke dalam pendesainan dan pengkonstruksian sistem akuntansi, penelitian mengenai reaksi manusia terhadap isi dan format laporan akuntansi, cara informasi tersebut diproses dalam pengambilan keputusan,

pengembangan teknik pelaporan untuk mengkomunikasi perilaku data pada pemakai, dan pengembangan strategi-strategi untuk memotivasi dan mempengaruhi perilaku, aspirasi, dan tujuan orang yang menjalankan organisasi. Cakupan akuntansi keperilakuan dapat dipecah menjadi 3 area umum:

1. Pengaruh perilaku manusia terhadap pendesainan, penyusunan, dan penggunaan sistem akuntansi.
2. Pengaruh sistem akuntansi terhadap perilaku manusia.
3. Metoda untuk memprediksi dan metoda untuk mengubah perilaku manusia.

Dari penjabaran di atas dapat ditarik suatu benang merah antara topik penelitian ini dan kaitannya dengan akuntansi, khususnya akuntansi keperilakuan. Apabila kita dapat mengetahui efek pembingkai informasi terhadap suatu keputusan yang dibuat, diharapkan hasil penelitian ini akan meningkatkan lulusan akuntansi dalam teknik penyajian informasi akuntansi dan menganalisa informasi yang dihasilkannya agar menjadi lebih efektif dalam membantu manajer dalam pengambilan keputusan serta dapat memotivasi para manajer yang berasal dari latar belakang pendidikan non akuntansi untuk meningkatkan pengetahuannya dengan berbagai pelatihan formal maupun informal dalam memahami bagaimana mengolah informasi secara comprehensif yang berasal dari penyajian laporan keuangan agar terhindar dari eskalasi komitmen yang bisa mengakibatkan ketidakefisienan perusahaan.

METODE PENELITIAN

Rancangan Penelitian

Penelitian ini menggunakan rancangan eksperimen, dengan faktorial 2 x 2. Variabel independen (faktor-faktor)

adalah pembingkaihan pilihan keputusan secara negatif dan positif dan Latar belakang pendidikan. Variabel dependen adalah kecenderungan eskalasi yang diukur dengan pertimbangan untuk melanjutkan proyek. Pembingkaihan 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.

Pengukuran

Tanggapan atas kuesioner oleh para subyek penelitian dianalisis dengan ANOVA faktorial 2 x 2 dengan jenis bingkai keputusan dan tingkat latar belakang pendidikan 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”).

Subyek Experiment

Subyek yang berpartisipasi dalam eksperimen ini sebanyak 100 orang dikelompokkan atas dua kelompok. Subyek yang berasal dari latar belakang pendidikan non akuntansi terdiri dari 50 orang yang diambil dari para mahasiswa fakultas hukum sebuah perguruan tinggi, sedangkan Subyek yang berasal dari latar belakang pendidikan akuntansi diambil dari para mahasiswa program S1 jurusan akuntansi pada sebuah perguruan tinggi. Subyek berpartisipasi secara sukarela. Penelitian ini seluruhnya menggunakan eksperimen laboratorium secara murni

Prosedur eksperiman

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

Instrumen Penelitian

Instrumen menggunakan adaptasi kasus dari Rutledge (1995). Penelitian ini mengambil *vignette* kasus dengan kondisi pembingkaihan 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 seperti dibawah ini

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 4 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 4 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-kemahan 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 6 milyar akan dihasilkan (sehingga dapat mengembalikan biaya Rp 4 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 4 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 6 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 6

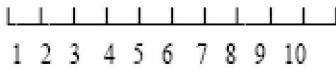
milyar, dan ada kemungkinan sebesar 67% tidak ada modal yang dapat kembali.

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		Sangat menyetujui pilihan B
	1 2 3 4 5 6 7 8 9 10	

HASIL DAN PEMBAHASAN

Respon atas kuesioner eksperiment oleh para subyek penelitian dianalisis dengan Model ANOVA faktorial 2 x 2 dengan jenis pembingkaian keputusan dan latar belakang pendidikan subjek 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”).

Tabel 1 Panel A memperlihatkan statistik deskriptif atas pertimbangan melanjutkan proyek dari subyek yang berlatar

belakang pendidikan akuntansi dan yang tidak berlatar belakang pendidikan akuntansi. Panel A memperlihatkan jika kepada subyek yang berlatar belakang akuntansi disajikan informasi proyek dengan cara pembingkaian keputusan negatif mean pertimbangan melanjutkan proyek mereka tidak berbeda secara signifikan dibandingkan dengan bila kepada mereka disajikan informasi proyek berbingkai keputusan positif (mean 7,44 dan 7,28). Sebaliknya, Panel A menunjukkan subyek yang tidak berlatar belakang pendidikan akuntansi yang disajikan informasi proyek berbingkai negatif mempunyai mean pertimbangan melanjutkan proyek yang lebih tinggi (mean = 7,44) daripada subyek yang tidak berlatar belakang pendidikan akuntansi yang disajikan informasi proyek berbingkai positif (mean = 4,93).

Tabel 1. 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	Latar Belakang Pendidikan		
	Latar Belakang Pendidikan Akuntansi	Latar Belakang Pendidikan Non Akuntansi	Keseluruhan
Negatif	1	2	
	7,44 (2,54) n = 50	7,44 (2,78) n = 50	7,44 (2,64) n = 100
Positif	3	4	
	7,29 (2,88) n = 50	4,93 (4,21) n = 50	6,13 (3,75) n = 100
Keseluruhan			
	7,35 (2,70) n = 100	6,15 (3,76) n = 100	

Panel B: Perbandingan Terencana (*Planned Comparisons*)

Perbandingan	Statistik-t	p-value
Peningkatan negatif vs positif oleh subyek berlatar belakang pendidikan akuntansi (sel 1 vs sel 3, Panel A)	0,20	0,87
Peningkatan negatif vs positif oleh subyek tidak berlatar belakang pendidikan akuntansi (sel 2 vs sel 4, Panel A)	2,44	0,03

Sejalan dengan hipotesis dalam penelitian ini (H1), hasil analisis ANOVA menunjukkan adanya pengaruh interaksi oleh latar belakang pendidikan akuntansi terhadap pertimbangan melanjutkan proyek, meskipun signifikan secara marjinal ($F = 3,194$, $p = 0,077$). Panel B pada Tabel 1 melaporkan perbandingan terencana (*planned comparisons*) untuk tujuan menguji hipotesis. Hasil dari perbandingan seperti yang telah diprediksi sebelumnya yaitu (1) terdapat *framing effect* yang signifikan pada subyek yang

tidak berlatar belakang pendidikan akuntansi ($t = 2,44$; $p = 0,03$), dan (2) tidak ada efek yang signifikan atas peningkatan keputusan pada subyek yang berlatar belakang pendidikan akuntansi ($t = 0,20$; $p = 0,87$). Hasil ini mengindikasikan bahwa pertimbangan subyek eksperimen yang tidak berlatar belakang pendidikan akuntansi amat dipengaruhi oleh peningkatan keputusan yang disajikan kepada mereka dan peningkatan ini tidak secara signifikan memengaruhi pertimbangan subyek yang

berlatar belakang pendidikan akuntansi

Dalam penelitian ini, dilakukan pengujian atas teori prospek sebagai determinan eskalasi komitmen. Studi eksperimen dilaksanakan untuk menguji prediksi itu dengan memperhitungkan latar belakang pendidikan akuntansi dan non akuntansi para subyek eksperimen. Studi melalui penelitian ini menemukan bahwa latar belakang pendidikan mengurangi pengaruh pembingkaiian keputusan atas pertimbangan melanjutkan proyek. Subyek yang berlatar belakang pendidikan akuntansi tidak dipengaruhi oleh jenis pembingkaiian informasi proyek dalam melakukan pertimbangannya.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Schoorman *et al.* (1994) yang mendapatkan efek pembingkaiian 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 latar belakang pendidikan timbul dari tiga sebab yaitu justifikasi (terutama yang eksternal), norma konsistensi dan familiaritas tugas, sehingga semakin seseorang berlatar belakang akuntansi, dalam keputusan bisnis atau manajerial semakin cenderung

dia mengadopsi tiga sebab itu dan semakin cenderung dia berperilaku eskalasi. Pembingkaiian keputusan meski berdampak pada orang awam seperti dikonfirmasi banyak penelitian, tidak berpengaruh terhadap eskalasi komitmen. Hipotesis ini dikonfirmasi oleh hasil penelitian ini. Hasil studi ini mengindikasikan bahwa efek pembingkaiian yang didasarkan pada teori prospek tidak dapat seluruhnya menjelaskan terjadinya eskalasi komitmen. Efek pembingkaiian dengan demikian hanya merupakan kekuatan penjelas (*explanatory power*) untuk determinan eskalasi komitmen seperti yang dinyatakan oleh Brockner (1992). Mengingat efek pembingkaiian 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 pembingkaiian 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.

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.¹ 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 yang berlatar belakang pendidikan akuntansi pada penelitian ini mempunyai pertimbangan untuk melanjutkan proyek yang cenderung tinggi dibandingkan studi-studi lainnya yang dilakukan di negara barat.

Implikasi dan Keterbatasan

Penelitian ini mempunyai beberapa kelemahan yang perlu dicatat. Pertama, sampel tidak diambil secara random dari populasi manajer Indonesia. Kedua, instrumen yang digunakan kemungkinan

dapat menyebabkan kecenderungan eskalasi yang tinggi. Penelitian mendatang amat diperlukan untuk menguji lebih lanjut dan terutama menjawab penjelasan yang paling dapat diterima untuk mengetahui 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 topik ini. Penjelasan melalui teori lain yang potensial menjelaskan eskalasi komitmen seperti teori justifikasi diri dan kaitan dengan aspek-aspek yang sensitif secara budaya mungkin perlu diselidiki.

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.
- (JRAI), Vol. 9 No. 1 Januari 2006, Akreditasi No. 34/DIKTI/Kep./2003. ISSN 1410-6817
- 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.

- Lambert, 2007; Brown, et al., 2009) dan *mempengaruhi motivasi (intrinsik dan ekstrinsik) bawahan untuk membagi informasinya dalam partisipasi anggaran* (Wing, et al., 2010). (Lambert, 2007). Brown, et al. (2009)
- 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. *Under-*
- standing 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.
- Suwardjono, 2006, *Teori Akuntansi*, Cetakan Keempat: BPFE Yogyakarta
- 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.
- Yusnaini. *Analisis Framing dan Causal Cognitive Mapping dalam Pengambilan Keputusan Strategik: Suatu Studi Eksperimental*. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*
- Wright, G.N. dan L.D. Phillips. 1980. *Cul-*

tural variation in probabilistic thinking: alternative ways of dealing with uncertainty. In-

ternational Journal of Psychology, 15: 239-257.