

Pengaruh *Hurdle Rates* dan Framing Terhadap Eskalasi Komitmen dalam Penganggaran Modal

TEODORA WINDA MULIA*

LODOVICUS LASDI

THOMAS AQUINAS WIDJANARKO

Unika Widya Mandala Surabaya

Abstract: *In making decisions, managers must have a rational judgment and is not only concerned with the interests of the manager himself, but put the interests of the company. However, sometimes managers have a bias as a result of framing information and adverse selection condition so that managers will tend to act in an escalation of commitment and not the interests of the company. This study aimed to examine the Effect of Hurdle Rate and Framing towards Escalation of Commitment. Effect of Hurdle Rates and framing represented on a scenario cases related to the decision-making action portrait escalation of commitment. Experiments carried out by design 2 x 2 between subject, participant in his research is 73 MBA student in Surabaya. The data from these experiments will be analyzed by ANOVA statistical tools. The experimental results showed that the negative framing has a significant effect on the tendency of managers to perform commitment escalation and self-set hurdle rates has lower tendency for managers to perform escalation of commitment.*

Keywords: *framing, escalation of commitment, hurdle rates, self set hurdle rates, organization set hurdle rates*

1. Pendahuluan

Dalam menjalankan tugas kepemimpinan di organisasi /perusahaan seorang pemimpin/ manajer harus dapat mengambil keputusan. Hasil dari keputusan yang telah diambil oleh seorang manajer tidak hanya berdampak untuk jangka pendek namun juga untuk jangka panjang kelangsungan hidup dari organisasi tersebut. Salah satu contoh keputusan yang diambil seorang manajer adalah keputusan akan investasi dalam suatu proyek perusahaan. Keputusan investasi tersebut diharapkan mampu memberikan pengembalian yang baik seperti meningkatkan pendapatan dan meningkatkan kegiatan operasi sebuah perusahaan.

* Alamat korespondensi: t.winda@yahoo.co.id

Teknik evaluasi penganggaran modal (seperti tingkat pengembalian internal, tingkat pengembalian akuntansi, net present value (NPV), metode *payback*, dan EVA) telah menjadi pusat perhatian dalam pengambilan keputusan akuntansi, keuangan dan bisnis jangka panjang. Tujuan teknik evaluasi ini adalah untuk menjamin bahwa proyek, yang layak secara ekonomis tersebut, dipilih dan dilanjutkan oleh pembuat keputusan. Pada beberapa kasus investasi, hasil yang diterima perusahaan terkadang tak sesuai dengan yang diharapkan atau investasi tersebut mengalami kegagalan. Hal ini dikarenakan terjadinya perubahan yang dinamis di dalam investasi. Manajer sebagai pemegang wewenang dalam membuat keputusan investasi melihat hal ini sebagai suatu kendala yang dapat menghambat. Seorang manajer sering kali mempunyai rasa ikatan emosional yang kuat dengan keputusan yang dibuat sebelumnya, sehingga manajer tersebut mempunyai kesulitan dalam memisahkan keputusan yang diambil sebelumnya dengan keputusan yang berhubungan dengan masa depan (Bazerman, 1994:77) Tetapi, riset perilaku baik dalam akuntansi maupun psikologi menunjukkan bahwa pembuat keputusan mempunyai kecenderungan untuk melanjutkan proyek yang tidak ekonomis, selain informasi tentang kinerja masa lalu yang buruk dan ketersediaan kemungkinan alternatif masa depan yang lebih menguntungkan untuk dana yang ditanamkan. Fenomena tersebut merupakan fenomena eskalasi komitmen.

Eskalasi komitmen yang tidak rasional (*nonrational escalation of commitment*) adalah derajat dimana individu mengeskalasikan komitmen untuk tindakan-tindakan tertentu yang dilakukan sebelumnya sampai satu titik yang melewati model pengambilan keputusan yang rasional (Bazerman, 1994:79). Terdapat dua teori yang memberikan penjelasan mengenai eskalasi komitmen yaitu teori agensi dan teori prospek.

Kebanyakan riset lebih terkait dengan penjelasan mengapa perilaku seperti itu terjadi. Chow et al. 1997, Brockner et al. 1981, dan Staw 1976 dengan teori justifikasi diri sendiri (*self-justification theory*) mengemukakan bahwa manajer yang memiliki inisiatif atau tanggung jawab terhadap suatu proyek akan melanjutkan proyek tersebut, meskipun prospek kondisi ekonomi mengindikasikan bahwa proyek harus dihentikan, dibandingkan manajer yang tidak terlibat langsung dari awal. Rutledge dan Karim 1999, Harrell dan Harrison 1994, Harrison dan Harrell 1993 dengan teori keagenan menjelaskan eskalasi sebagai tindakan yang rasional dari sudut pandang manajer.

Harrell dan Harrison 1994, Harrison dan Harrell 1993 mengemukakan pandangan lebih luas tentang keputusan ekonomi rasional yang berdasar pada kerangka teori keagenan. Pandangan ini menunjukkan bahwa konflik kepentingan muncul pada saat individu dikontrak untuk bertindak dalam upaya memenuhi kepentingan ekonomi perusahaan, namun sebenarnya individu tersebut termotivasi untuk memaksimalkan kepentingan ekonominya sendiri. Kondisi tersebut memberikan penjelasan mengapa beberapa manajer tetap mengalokasikan sumber daya tambahan untuk suatu proyek, bahkan ketika suatu prospek kondisi ekonomi yang tidak diharapkan mengindikasikan bahwa proyek harus dihentikan. Model keagenan berasumsi bahwa adanya dorongan agen untuk mengabaikan kepentingan perusahaan disebabkan karena agen memiliki kesempatan (*opportunity to shirk*). Informasi privat yang dimiliki agen dapat dijadikan sebagai media untuk memanfaatkan kesempatan ini. Teori keagenan menyatakan bahwa kedua hal tersebut dapat menimbulkan masalah *adverse selection*.

Teori prospek digunakan dalam studi Whyte 1993, 1986; Northcraft dan Neale 1986, dan Arkes dan Blumer, 1985. Arkes dan Blumer (1985) secara khusus menggunakan teori prospek dari Kahneman dan Tversky (1979) untuk melihat pengaruh *sunk cost* yang meningkat secara terus menerus dalam pelaksanaan suatu proyek, tetapi manajer mempunyai keengganan untuk menarik diri dari proyek tersebut. Dengan mempertimbangkan *sunk cost* sebagai dasar pengambilan keputusan yang dimodifikasi dengan ketidakpastian dalam proses perubahan serta pertimbangan terhadap nama baik atas tanggung jawab suatu proyek, mengakibatkan manajer menghadapi masalah eskalasi komitmen. Sehingga, secara tidak sadar manajer akan mengambil tindakan yang dapat mengakibatkan kerugian pihak perusahaan karena menurunkan keuntungan dan menaikkan biaya atas suatu proyek yang tidak lagi memberikan keuntungan.

Beberapa riset terbaru telah mulai menginvestigasi cara-cara untuk mengurangi kecenderungan eskalasi komitmen. Riset terkait dengan strategi de-eskalasi meliputi riset yang menetapkan batasan pengeluaran (Teger 1980), mengevaluasi manajer berkaitan dengan proses keputusan daripada hasilnya (Simonson dan Staw 1992), mencoba untuk memunculkan alasan etis yang kuat dan lingkungan etis untuk pembuat keputusan (Rutledge dan Karim 1999, Booth dan Schulz 1998), dan memberikan umpan balik yang tidak ambigu tentang investasi masa lalu, persiapan secara aktif dari

laporan kinerja oleh pembuat keputusan dan memberikan informasi tentang investasi tambahan di masa depan (Ghosh 1997, dan Suartana, 2003).

Dalam konteks keputusan penganggaran modal, mekanisme pengendalian penting yang digunakan oleh organisasi adalah penetapan sasaran tingkat pengembalian minimum, yang seringkali disebut sebagai *hurdle rates* (misal, Horngern et al. 2000; Langfield-Smith et al. 1997). Cheng et al. (2003) menyatakan bahwa *hurdle rates* sendiri dapat meningkatkan kekuatan umpan balik proyek yang tidak sesuai dan mengurangi kecenderungan eskalasi dalam manajer. Efektivitas *hurdle rates* tergantung pada proses penetapannya. *Rates* mungkin ditetapkan oleh superior (*organization-set rates*) atau orang yang bertanggung jawab secara langsung untuk keputusan investasi (*self-set rates*). Cheng et al. (2003) juga menyatakan bahwa *self-set rates* lebih efektif dari pada *organization-set rates*, karena *self-set rates* memberikan kontrak psikologis yang lebih kuat antara manajer dan *hurdle rates*.

Berbeda dengan teori keagenan, teori prospek (*prospect theory*) memberi penjelasan mengenai eskalasi komitmen sebagai akibat dari pembingkaiian (*framing*) yang diterima oleh manajer tersebut, dan *framing* informasi tersebut dapat mempengaruhi keputusan yang dibuat oleh seorang manajer. Pembingkaiian informasi (*framing*) baik secara positif dan negatif dapat mempengaruhi manajer dalam mengambil suatu keputusan. Ketika informasi disajikan dengan pembingkaiian positif manajer akan bersifat *risk averse* (menghindari risiko), artinya manajer akan cenderung menghindari dengan tidak melanjutkan proyek, dan jika informasi tersebut disajikan dalam bingkai negatif maka pengambil keputusan akan cenderung untuk mencari risiko dengan tetap melanjutkan proyeknya.

Pembingkaiian adalah suatu cara menggunakan bahasa untuk mengelola makna. Hal ini merupakan cara pemimpin untuk mempengaruhi bagaimana suatu kejadian harus dilihat dan dipahami. Pembingkaiian melibatkan pemilihan dan penekanan satu atau lebih aspek dari suatu subjek dengan mengabaikan yang lain. (Robbins dan Judge, 1998 ; dalam Wardani dan Sukirno, 2014)

2. Kerangka Teoritis dan Pengembangan Hipotesis

2.1. Pengambilan Keputusan

Analisis pengambilan keputusan di bidang ekonomi sekarang ini didominasi oleh teori utilitas ekspektasian (Gudono dan Hartadi, 1998). Teori utilitas ekspektasian menganggap bahwa manusia biasa mengambil keputusan secara efisien dan memiliki informasi yang lengkap untuk mengoptimalkan utilitasnya. Dengan kata lain, individu seharusnya akan bertindak secara rasional tanpa terpengaruh oleh urutan informasi yang diterimanya maupun pemingkalian situasi yang dihadapinya.

Teori keagenan yang dibentuk dari model ekonomi klasik, yaitu teori utilitas ekspektasian, menyatakan bahwa konflik antara agen dan prinsipal akan muncul pada saat manajer termotivasi untuk memaksimalkan kepentingannya sendiri dengan mengabaikan kepentingan perusahaan. Dua kondisi yang mendukung manajer melakukan hal ini adalah adanya asimetri informasi dan insentif untuk *shirk*. Teori keagenan menyatakan bahwa kedua kondisi ini menimbulkan permasalahan *adverse selection*. *Adverse selection* merupakan suatu kondisi ketika pihak perusahaan tidak dapat mengetahui secara pasti apakah manajer telah memperlihatkan secara maksimal dalam menjalankan tugasnya (Eisenhardt, 1989).

Meskipun banyak penelitian beranggapan bahwa pengambil keputusan adalah seorang yang rasional, namun, dalam praktek seringkali ditemukan beberapa penyimpangan dari asas rasionalitas tersebut. Contohnya, beberapa riset empiris menyatakan bahwa seringkali manajer mengambil keputusan untuk meneruskan suatu proyek yang mengalami kerugian yang terus menerus meskipun secara ekonomis proyek tersebut seharusnya dihentikan (Arkes dan Blumer, 1985). Kondisi yang sering digambarkan sebagai “*throwing good money after bad*” ini disebut dengan eskalasi.

Setiap individu mengalami *bounded rationality* (Bazerman, 1994). Rerangka *bounded rationality* mengakui bahwa pembuat keputusan sering kehilangan informasi penting dalam pendefinisian masalah dan kriteria yang relevan. Keterbatasan pada kecerdasan dan persepsi dari kemampuan pembuat keputusan membatasi dalam mengarahkan para pengambil keputusan pada proses pengambilan keputusan yang optimal dan berasumsi model rasional. Keterbatasan ini juga

mengarahkan mereka untuk tidak melakukan pengujian kembali atas kemungkinan alternatif (Bazerman, 1994). Keterbatasan ini sangat mempengaruhi bingkai keputusan yang digunakan individu sehingga mempengaruhi keputusan yang diambil.

Penyimpangan dari asas rasionalitas dapat dijabarkan dengan menggunakan teori prospek (Tversky dan Kahneman, 1981). Teori prospek mengemukakan bahwa setiap keputusan yang dibuat telah diproses terlebih dahulu melalui pembingkaiian keputusan oleh pengambil keputusan. Kahneman dan Tversky (1979) mengkritik teori yang dikemukakan oleh Friedman dan Savage (1948) yaitu *Expected Utility Theory*. *Expected Utility Theory* telah mendominasi analisis pembuatan keputusan berisiko. Teori ini telah diterima secara umum sebagai model normatif dari pilihan rasional dan telah secara luas digunakan sebagai model deskriptif dari perilaku ekonomi. Kahneman dan Tversky (1979) menemukan bahwa banyak terjadi penyimpangan dari prinsip-prinsip pembuatan keputusan yang digunakan *expected utility theory*. Mereka menyimpulkan bahwa *expected utility theory* tidak valid jika digunakan sebagai suatu model deskriptif dan mereka mengembangkan suatu model alternatif dari pembuatan keputusan berisiko yang disebut teori prospek.

Dalam teori prospek, hasil keputusan (outcome) digambarkan sebagai deviasi positif atau negatif (keuntungan atau kerugian) dari suatu titik referen yang bersifat netral yang ditetapkan nilainya sebesar nol. Menurut teori ini individu membobot secara berlebihan hasil yang akan dicapai dengan kepastian apabila dibandingkan hasil yang masih berupa kemungkinan. Kecenderungan ini disebut *certainty effect*, yang memberikan sifat *risk aversion* dalam pilihan pasti akan untung, dan *risk taking* pada pilihan pasti akan mendapat rugi. Individu secara umum membuang komponen sama yang dimiliki semua prospek yang menjadi objek pilihan. Kecenderungan ini disebut *isolation effect*, yang akan mengarahkan pada pilihan yang tidak konsisten jika pilihan yang sama disajikan dalam bentuk yang berbeda (*framing* secara positif maupun negatif).

Kahneman dan Tversky (1979) menyatakan bahwa perubahan dalam kesejahteraan, dibandingkan keadaan akhir, memberikan peningkatan perubahan dalam nilai. Evaluasi perubahan nilai merupakan fungsi dari dua argument; yaitu, titik acuan dari mana evaluasi dibuat dan jumlah perubahan titik acuan. Selanjutnya Kahneman dan Tversky berpendapat bahwa fungsi nilai (*value function*) hasil penilaian subjektif pembuat keputusan berbentuk S dimana kurva tersebut cekung pada

saat di atas titik referen dan cembung pada saat di bawah titik referen. Dengan kurva yang berbentuk S, individu akan merasakan seolah-olah nilai kekalahan sejumlah uang tertentu dalam suatu taruhan lebih besar dari pada nilai kemenangan sejumlah uang yang sama. Itulah sebabnya dalam situasi rugi, individu cenderung lebih nekat dalam menanggung risiko, karena kegagalan lebih lanjut akan menghasilkan nilai subjektif lebih rendah dibandingkan keberhasilan.

Pembingkain (*framing*) yang diadopsi pengambil keputusan sangat tergantung pada masalah yang dihadapi, norma, kebiasaan, dan karakteristik pengambil keputusan itu sendiri (Gudono dan Hartadi, 1998). Konsekuensi pembingkaiian ini merupakan pilihan yang berisiko. Jika informasi diproses melalui fungsi nilai yang cekung pada keadaan untung dan cembung pada kondisi rugi akan menghasilkan perilaku mencari risiko (*risk seeking*) pada hasil rugi dan penghindaran risiko (*risk averse*) pada hasil yang untung. Masalah eskalasi sulit untuk dihadapi karena biasanya dalam mengambil suatu keputusan manajer menggunakan pertimbangan *sunk cost*. Pertimbangan *sunk cost* mengakibatkan pengambil keputusan enggan untuk menarik diri karena adanya peningkatan *sunk cost* (Gudono dan Sami, 2003).

2.2. *Self-Justification Theory dan Eskalasi Komitmen*

Meskipun sejumlah teori yang berbeda telah digunakan untuk menjelaskan fenomena eskalasi komitmen, tetapi teori *self-justification* dipilih sebagai penjelasan yang paling relevan untuk eskalasi komitmen pada level pembuatan keputusan individu (Keil 1995; Brockner 1992). Teori *self-justification* diperkenalkan pertama kali dalam konteks investasi modal oleh Staw (1976). Teori ini menyatakan bahwa ketika manajer proyek dihadapkan dengan kemunduran selama proyek, maka mereka akan menaikkan komitmennya dalam upaya untuk kembali ke proyek atau untuk mendemonstrasikan rasionalitas pokok dari sejumlah tindakan orisinal (Staw 1981). Teori *self-justification* mendukung teori *cognitive dissonance* dari Festinger (1957) dan teori komitmen psikologi dari Kiesler (1971) untuk menjelaskan motivasi yang mendasari eskalasi komitmen manajer. Festinger (1957) mendefinisikan *cognitive dissonance* sebagai ketidakkonsistensian antara dua kognisi. Kognisi berkaitan dengan sesuatu yang diketahui oleh seseorang tentang dirinya, perilakunya, dan tentang sekitarnya (Festinger 1957, 3) yang dipegang secara bersamaan oleh seorang individu. Festinger mengusulkan bahwa ketidaknyamanan psikologi yang muncul dari adanya

perselisihan yang akan memotivasi individu untuk mencoba mengurangi perselisihan untuk mencapai persamaan. Festinger (1957) lebih jauh menyatakan bahwa, dalam rangka untuk mencoba mengurangi perselisihan, individu akan secara aktif menghindari situasi dan informasi yang cenderung meningkatkannya.

Bagi manajer yang berpartisipasi dalam proses penganggaran modal, suatu keputusan untuk investasi akan menghasilkan kognisi yang menunjukkan keyakinan individu tentang profitabilitas proyek dan komitmennya untuk keputusan investasi. Kognisi awal ini seringkali dikenal sebagai kognisi generatif. Kognisi generatif didefinisikan sebagai kognisi awal yang membuatnya mungkin untuk membebaskan status dari persamaan atau perselisihan terhadap kognisi lainnya (Beauvois & Joule 1999, 46) (lihat gambar 1). Ketika manajer yang berikutnya menerima umpan balik proyek yang tidak konsisten dengan kognisi generatif ini (misal *dissonant feedback*, seperti menurunnya penjualan lebih rendah daripada profitabilitas yang diharapkan), maka "*dissonant cognition*" diciptakan (menunjukkan pengetahuan bahwa proyek tidak menguntungkan sesuai yang diharapkan dan harusnya dihentikan). *Dissonant cognition* berkaitan dengan kognisi yang tidak konsisten dengan kognisi generatif. Status *dissonant* dari kognisi merupakan konsep relatif (relatif terhadap kognisi generatif), dan karena itu bukan berarti bahwa kognisi adalah negatif.

Teori *self-justification* bergabung dengan teori *cognitive dissonance* untuk menjelaskan mengapa manajer mempunyai motivasi untuk meningkatkan komitmennya terhadap proyek yang ada. Tetapi ketika teori *cognitive dissonance* menjelaskan mengapa manajer seringkali terikat dalam perilaku pengurangan ketidaksesuaian, maka teori komitmen psikologis (Kiesler 1971) diperlukan untuk memprediksi strategi pengurangan ketidaksesuaian mana yang akan dipilih oleh manajer.

Menurut Kiesler (1971), arah perilaku pengurangan ketidaksesuaian dari manajer tergantung pada kekuatan relatif dari dua kognisi yang tidak konsisten, dengan prediksi Kiesler bahwa manajer akan menolak kognisi yang relatif lebih lemah. Dalam konteks investasi modal, dimana kekuatan dari umpan balik yang tidak sesuai adalah lemah sampai medium relatif terhadap komitmen keputusan awal, maka mereka akan menolak umpan balik yang tidak sesuai. Dalam situasi tersebut, manajer bahkan dapat menjadi defensif bagi posisinya dan bahkan lebih terikat dengan keputusan investasi awal, yang menghasilkan eskalasi komitmen. Di pihak lain, manajer akan menemukan bahwa adalah

sangat sulit untuk menghilangkan umpan balik yang tidak sesuai, meski ketika kekuatan umpan balik yang tidak sesuai relatif tidak kuat atau ketika komitmen terhadap keputusan awal relatif lemah. Bahkan manajer akan menolak komitmen keputusan awalnya dan menghentikan proyek investasi yang ada.

Dalam kaitan dengan teori *cognitive dissonance*, teori *self justification* memprediksi bahwa manajer akan mengeskalasi komitmennya terhadap proyek di mana umpan balik yang tidak sesuai tentang sifat dari proyek lebih lemah daripada komitmen awalnya terhadap proyek. Prediksi ini didasarkan pada proposisi gabungan bahwa dalam kondisi tertentu manajer akan termotivasi untuk: (1) mengurangi ketidaksesuaian yang diciptakan oleh kognisi yang tidak konsisten dari komitmen awal terhadap proyek dan umpan balik proyek yang tidak sesuai berikutnya; dan (2) mengurangi ketidaksesuaian dengan menerima kognisi generatif dan menolak *dissonant cognition*.

2.3. Pengendalian Eskalasi Komitmen

Organisasi yang potensial menghadapi konsekuensi ekonomi negatif dari eskalasi komitmen dapat mencoba untuk mengurangi kecenderungan eskalasi manajer dengan menurunkan kekuatan dari kognisi generatif (komitmen keputusan awal) dan/atau menaikkan kekuatan *dissonant cognition* (umpan balik yang tidak sesuai). Contoh dari pendekatan pertama (mengurangi komitmen keputusan awal) meliputi menurunkan tekanan dari justifikasi publik (Brockner & Rubin 1985) dan memisahkan tanggung jawab untuk persetujuan proyek dan evaluasi kemajuan berikutnya (Keil & Robey 1999). Contoh dari pendekatan kedua (menguatkan umpan balik yang tidak sesuai) meliputi pemakaian batas pengeluaran yang ditentukan sebelumnya (Teger 1980), penjelasan kontra (Beeler 1998) dan pengurangan ambiguitas umpan balik (sebagai contoh, melalui provisi laporan kemajuan dan informasi tentang manfaat masa depan, Ghosh 1997). Tujuan studi terkini untuk memperluas lini kedua riset dengan menginvestigasi pemakaian *hurdle rates* untuk memperkuat umpan balik yang tidak sesuai melalui provisi pembuat keputusan yang objektif dan peran pembuat keputusan dalam menetapkan *hurdle rate*.

2.3. 1. Peningkatan Kekuatan Umpan Balik Yang Tidak Sesuai Melalui Self-Setting

Seperti yang telah dikatakan sebelumnya, alat dengan mana *hurdle rates* menguatkan umpan balik yang tidak sesuai berhubungan dengan kognisi manajer. Cheng et al. (2003) mengusulkan

bahwa tingkat di mana manajer terikat secara kognitif dengan hurdle rates akan berdampak terhadap efektivitasnya dalam mengurangi kecenderungan eskalasi. Dalam studinya Cheng et al. (2003) menguji hal tersebut dengan mempertimbangkan keterlibatan manajer dalam proses di mana *hurdle rates* ditetapkan.

Hurdle rates seringkali ditetapkan oleh organisasi bagi seluruh divisi bisnis individu atau keseluruhan organisasi untuk memberikan manajer individu dengan alat pengukuran profitabilitas yang dapat diterima secara umum (Gunther 1998). Fokus pengendalian dalam kondisi tersebut ada pada penyediaan parameter evaluasi yang terstandarisasi untuk proyek, seperti tingkat pengembalian minimum keseluruhan organisasi, pengembalian minimum untuk proyek dengan profil risiko yang sama, atau pengembalian minimum untuk unit bisnis dalam industri yang berbeda dan/atau dengan strategi yang berbeda. *Hurdle rates* seperti ini umumnya ditetapkan oleh manajer senior atau oleh komite yang membentuk bagian dari proses persetujuan pengeluaran modal organisasi, dengan keterlibatan yang kurang dari manajer proyek individu. Dalam studi ini, *hurdle rates* yang dimaksud adalah *hurdle rates* yang ditetapkan oleh organisasi.

Alternatif bagi *hurdle rate* yang ditetapkan oleh organisasi adalah pemakaian *hurdle rates* yang ditetapkan secara personal, yang didefinisikan sebagai mereka yang melibatkan secara langsung manajer proyek dalam penetapan *hurdle rates* untuk proyek individu. Riset dalam psikologi telah menemukan bahwa batasan yang ditetapkan sendiri, seperti batasan pengeluaran, telah mengurangi kecenderungan eskalasi manajer (Simonson & Staw 1992; Brockner & Rubin 1985; Teger 1980; Brockner et al. 1979). Brockner & Rubin (1985) mengaitkan batasan yang ditetapkan sendiri sebagai kontrak psikologis yang mengikat pembuat keputusan dalam keputusan berikutnya, tetapi mengurangi level komitmen terhadap keputusan awal. Oleh karena itu, Cheng et al. (2003) menyatakan bahwa keterlibatan langsung manajer proyek dalam penetapan *hurdle rates* untuk digunakan dalam mengevaluasi proyek (*self-set hurdle rates*) dapat membentuk kontrak psikologis yang sama.

Untuk *hurdle rate* yang ditetapkan sendiri (*self-set hurdle rates*), kognisi generatif dalam proses pembuatan keputusan berbeda dengan *hurdle rates* yang ditetapkan organisasi (*organization-set hurdle rates*). Berdasar teori *cognitive dissonance*, kognisi generatif mencakup komitmen manajer terhadap keputusan investasi dan komitmennya terhadap *hurdle rate* sebagai acuan untuk

mengevaluasi kinerja masa depan dari proyek melawan keputusan investasi awal. Hal ini menciptakan kontrak psikologis yang meningkatkan komitmen manajer terhadap relevansi *hurdle rate* sebagai acuan untuk mengevaluasi profitabilitas proyek. Oleh karena itu, ketika dihadapkan dengan umpan balik yang tidak sesuai, manajer proyek cenderung untuk mengurangi *cognitive dissonance* dengan menghentikan proyek, selama tindakan penghentian proyek konsisten dengan penetapan keputusan awal tentang proyek.

2.3.2 Framing

Yusnaini (2005) menjelaskan pembingkai/ framing adalah salah satu alasan penyebab terjadinya bias dalam pengambilan keputusan. Teori yang digunakan dalam menguji bias akibat pembingkai ini adalah teori prospek yang mengemukakan bahwa bingkai yang diadopsi seseorang dapat mempengaruhi keputusannya. Dalam hal ini, ketika seseorang pengambil keputusan diberikan alternatif keputusan yang dibingkai secara positif maka keputusan yang diambil akan cenderung risk averse. Sedangkan ketika informasi disajikan secara negatif maka keputusan yang diambil akan cenderung risk seeking. Ketika kepentingan manajer berbeda dengan kepentingan pemilik perusahaan, sehingga manajer terdorong untuk mengabaikan kepentingan pemilik perusahaan. Ketika berada dalam dua kondisi yaitu motivasi berbuat kecurangan dan asimetri informasi, agen mungkin melihat bahwa tindakan yang dilakukan adalah rasional, sedangkan dari pandangan prinsipal tidak rasional.

Menurut Jensen dan Meckling (1976) permasalahan yang diakibatkan asimetri informasi adalah : (a) Moral hazard, yakni permasalahan yang timbul jika manajer tidak melaksanakan hal-hal yang telah disepakati dalam kontrak kerja. Hal ini dikarenakan kegiatan yang dilakukan manajer tidak seluruhnya diketahui oleh pemegang saham maupun kreditur, (b) Adverse selection, yaitu suatu keadaan dimana pemilik tidak dapat mengetahui apakah suatu keputusan yang diambil oleh manajer benar-benar didasarkan atas informasi yang telah diperolehnya atau terjadi kelalaian tugas (*incentive to shirk*). Brockner (1992) menjelaskan bahwa eskalasi komitmen adalah melanjutkan komitmen walaupun terdapat informasi negatif yang berkaitan dengan kepastian pencapaian tujuan. Eskalasi komitmen sering dikaitkan dengan pengabaian atas sinyal kegagalan.

2.4. Pengembangan Hipotesis

Eskalasi komitmen adalah kecenderungan pembuat keputusan untuk melanjutkan proyek yang tidak ekonomis, padahal telah tersedia informasi tentang kinerja masa lalu yang buruk dan kemungkinan alternatif masa depan yang lebih menguntungkan untuk dana yang ditanamkan. *Hurdle rates* adalah mekanisme pengendalian penting, dalam konteks keputusan penganggaran modal, yang digunakan oleh organisasi melalui penetapan sasaran tingkat pengembalian minimum.

Cheng et al. (2003) menyatakan bahwa dalam kondisi tidak ada *hurdle rates* dan dalam kondisi di mana terdapat komitmen yang kuat terhadap keputusan investasi awal, manajer proyek cenderung tidak mempunyai pedoman yang jelas tentang bagaimana menginterpretasikan umpan balik negatif dari kinerja proyek berikutnya. Oleh karena itu, mereka cenderung mengabaikan umpan balik yang tidak sesuai yang mengindikasikan bahwa proyek seharusnya dihentikan dan menunjukkan kecenderungan untuk eskalasi komitmennya terhadap proyek dengan memutuskan untuk melanjutkan proyek yang tidak ekonomis.

Tetapi dengan adanya *hurdle rates* dapat mengurangi kecenderungan eskalasi melalui dua mekanisme: provisi umpan balik yang objektif dan dengan melibatkan manajer proyek dalam penetapan *hurdle rate*. Dalam kasus yang pertama, *hurdle rate* memberikan pedoman yang jelas atau acuan untuk menilai ketidakcukupan kinerja proyek, sehingga meningkatkan umpan balik yang tidak sesuai. Acuan ini seharusnya meningkatkan kekuatan umpan balik yang tidak sesuai relatif terhadap komitmen awal dari proyek, mengarahkan pada kecenderungan yang lebih besar bahwa individu atau kelompok akan menerima umpan balik dan tidak melanjutkan proyek yang tidak ekonomis. Dalam kasus kedua, proses penetapan sendiri menciptakan kontrak psikologis terhadap *hurdle rate* yang dibentuk pada waktu yang sama dengan komitmen awal dari proyek. Tindakan ini menurunkan komitmen awal yang tinggi dan memberikan mekanisme yang meningkatkan lebih jauh kekuatan dari acuan *hurdle rate* yang objektif. Oleh karena itu, tambahan proses penetapan sendiri terhadap pemakaian *hurdle rates* seharusnya mengarahkan pada kecenderungan yang lebih besar bahwa individu atau kelompok akan menerima umpan balik proyek yang negatif dan tidak melanjutkan proyek yang tidak ekonomis.

Berdasarkan uraian tersebut peneliti menyusun hipotesis pertama yaitu :

H1. *Level eskalasi komitmen akan cenderung lebih rendah untuk manajer dengan hurdle rates yang ditetapkan sendiri, dibanding untuk manajer dengan hurdle rates yang ditetapkan organisasi*

Kahneman dan Tversky (1979) menjelaskan dalam teori prospek bahwa hasil keputusan (outcomes) digambarkan deviasi positif atau negatif (keuntungan dan kerugian) dari suatu titik referen yang bersifat netral, yang ditetapkan nilainya sebesar nol. Teori prospek menyatakan bahwa fungsi nilai (value function) hasil penilaian subjektif pembuat keputusan berbentuk S, dimana kurva tersebut cekung pada saat di atas titik referen dan cembung pada saat di bawah titik referen. Dengan kurva yang berbentuk S, individu akan merasakan seolah-olah nilai kekalahan sejumlah uang tertentu dalam taruhan lebih besar daripada nilai kemenangan sejumlah uang yang sama. Itulah sebabnya dalam situasi rugi, individu cenderung lebih nekat dalam menanggung risiko, karena kegagalan lebih lanjut akan menghasilkan nilai subjektif lebih rendah dibandingkan keberhasilan.

Kahneman dan Tversky (1979) juga menjelaskan bahwa ketika manajer menerima informasi yang dibingkai secara negatif dalam bentuk pilihan antara kerugian pasti yang telah terjadi dengan kerugian dimasa mendatang yang kurang pasti, maka manajer cenderung memilih kerugian di masa mendatang yang kurang pasti dengan harapan kelak mendapat pengembalian yang positif begitu pula sebaliknya.

Teori prospek ini didukung dengan hasil penelitian Armawan dan Sukirno (2014) yang menyatakan bahwa manajer yang mendapat perlakuan negative framing cenderung memilih melanjutkan proyek investasi daripada manager yang mendapatkan perlakuan tanpa negative framing. Namun, hasil penelitian tersebut berbeda dengan hasil yang ditemukan oleh Dwita (2007) yang menyatakan bahwa kondisi framing negatif tidak berpengaruh signifikan untuk melanjutkan proyek yang merugikan.

Berdasarkan uraian tersebut peneliti menyusun hipotesis kedua yaitu:

H2. *Level eskalasi komitmen akan cenderung lebih rendah untuk manajer yang menerima informasi dengan framing positif, dibanding yang menerima informasi dengan framing negatif*

3. Metode Penelitian

3.1. Subyek Penelitian

Sebanyak 75 mahasiswa/i program magister manajemen di beberapa Universitas di Surabaya terlibat sebagai partisipan penelitian. Dalam penelitian ini, mereka diproyeksikan sebagai manajer proyek dalam perusahaan. Namun hanya 74 jawaban saja yang dapat digunakan dalam penelitian ini setelah dilakukan seleksi dalam tahapan eksperimen. Data karakteristik demografi partisipan memperlihatkan bahwa mahasiswa yang berpartisipasi dalam penelitian terdiri dari 42 wanita dan 31 laki-laki. Partisipan terbanyak berumur 24 tahun dengan frekuensi 23 partisipan. Partisipan termuda berumur 22 tahun dan tertua berumur 38 tahun.

Alasan pemilihan mahasiswa sebagai subjek mewakili manajer dengan tiga asumsi. Pertama, subjek mahasiswa memiliki pemahaman teoretis tentang pendekatan tradisional bagi pengambilan keputusan rasional, termasuk metode proyek investasi dan evaluasi berbasis aliran kas, yang diperoleh dari mata kuliah akuntansi, keuangan dan ekonomi (Cheng et al., 2003). Kedua, mahasiswa dapat mengambil keputusan secara independen dan terbebas dari faktor-faktor lain yang dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan yang sering terjadi pada manajer. Faktor-faktor tersebut antara lain kecenderungan manajer untuk bertindak irasional atau adanya konflik kepentingan yang biasanya terpengaruh oleh lingkungan perusahaan mereka (Chang dan Ho, 2004). Ketiga, penelitian sebelumnya dalam literatur akuntansi dan manajemen menyarankan bahwa dalam riset pengambilan keputusan dan judgment, mahasiswa merupakan *justifiable surrogates* untuk manajer (Clinton, 1999).

3.2. Desain dan Instrumen Penelitian

Eksperimen dilakukan dengan menggunakan desain 2x2 untuk menginvestigasi pengaruh *hurdle rates* terhadap perilaku eskalasi. Treatment pertama adalah hurdle rate (*organizational-set hurdle rate*, dan *self-set hurdle rate*) dan yang kedua adalah framing (positif dan negative) Penelitian ini menggunakan instrumen yang dikembangkan dalam penelitian Cheng et al. (2003). Tugas-tugas yang diberikan untuk partisipan disesuaikan dengan *treatment* (kondisi perlakuan) yang diperoleh. Penempatan acak (*random assignment*) partisipan pada setiap *treatment* dilakukan dengan tujuan agar masing-masing kelompok (kondisi perlakuan) dapat dibandingkan dengan variabel dependen (Cooper

dan Schindler, 2001). Selain itu, proses randomisasi akan menjamin bahwa masing-masing kelompok dapat dibandingkan (*comparable*) satu sama lain (Sekaran, 2000).

Kasus yang digunakan merupakan skenario keputusan penganggaran modal yang diberikan kepada subjek dalam dua bagian. Pada bagian pertama, subjek diminta untuk berperan sebagai manajer proyek dalam perusahaan dan diberitahukan bahwa mereka telah memutuskan investasi dalam proyek baru yang menjanjikan (Proyek Proton). Proyek baru tersebut mempunyai umur ekonomis tujuh tahun, memerlukan dana investasi sebesar \$1 juta dan akan memberikan aliran kas bersih tahunan sebesar \$330.000, dengan IRR (*Internal Rate of Return*) 26,71 persen. Subjek juga diberitahukan bahwa jangkauan IRR dalam perusahaan adalah dari 9 persen sampai 22 persen dan bahwa portofolio proyeknya mempunyai rata-rata IRR 15 persen. Informasi ini mengindikasikan bahwa proyek Proton merupakan peluang investasi yang layak.

Bagian kedua eksperimen, subjek diberitahu bahwa empat tahun umur ekonomis telah dilalui dan bahwa mereka sekarang mengevaluasi kemajuan proyek tersebut. Mereka diberi informasi negatif tentang kinerja proyek selama empat tahun dalam bentuk penurunan yang cepat dari aliran kas bersih setelah tahun kedua (\$240.000 dalam tahun ketiga dan \$75.000 dalam tahun keempat) karena masalah implementasi kompleks yang tidak diantisipasi. Selain itu, subjek juga diberitahu bahwa mereka telah bekerja keras untuk proyek tersebut, dan ketika masalah muncul pertama kali di tahun ketiga, mereka yakin bahwa masalah dapat diatasi dan mereka telah memberitahu CEO-nya bahwa proyek dapat membaik kembali. Kenyataannya, proyek tersebut tidak membaik dan bahwa masalah implementasi tidak dapat diatasi.

Subjek kemudian diberikan dua skenario keputusan, yang pertama melanjutkan proyek tersebut dan yang kedua mengentikannya. Dalam skenario pertama yaitu informasi yang dibingkai adalah positif, mereka diberitahu bahwa terdapat peluang 25 persen bahwa masalah implementasi dapat diatasi, yang akan memberikan IRR 20 persen, dan hasil akhir dari IRR ekspektasian yang baru dari proyek tersebut adalah 8 persen. Selanjutnya mereka diberitahu bahwa peralatan dari proyek tersebut dapat dijual saat ini dengan harga \$210.000 dan uang hasil penjualan tersebut dapat diinvestasikan kembali dalam proyek lainnya. Proyek alternatif tersebut mempunyai peluang 75 persen mencapai

IRR 21 persen. Sehingga keseluruhan IRR eskpektasian dari proyek baru tersebut untuk tiga tahun kedepan adalah 18 persen.

Sedang skenario kedua adalah informasi yang dibingkai negative yaitu peluang 75 persen bahwa masalah implementasi tidak dapat diatasi, yang menghasilkan IRR 4 persen. Dan hasil akhir IRR ekspektasian yang baru dari proyek tersebut adalah 8 persen. Selanjutnya mereka diberitahu bahwa peralatan dari proyek tersebut dapat dijual saat ini dengan harga \$210.000 dan uang hasil penjualan tersebut dapat diinvestasikan kembali dalam proyek lainnya. Proyek alternatif tersebut mempunyai peluang 25 persen untuk mencapai IRR 17 persen, Sehingga keseluruhan IRR eskpektasian dari proyek baru tersebut untuk tiga tahun kedepan adalah 18 persen.

3.3. *Prosedur Eksperimen*

Prosedur yang akan dijalani oleh partisipan adalah sebagai berikut:

a. Perkenalan

Peneliti memperkenalkan eksperimen yang dilakukan dan mengharapkan kerja sama partisipan dengan cara partisipan dimohon untuk serius dan memberikan perhatian yang sungguh-sungguh dalam pengerjaan tugas eksperimen.

b. Permulaan

Partisipan mulai mengerjakan eksperimen dengan memperhatikan instruksi atau permintaan tugas. Sebelum memulai eksperimen, partisipan diberikan pemahaman bahwa apapun keputusan yang diambil tidak akan dinilai sebagai suatu jawaban yang benar ataupun salah sehingga partisipan dapat benar-benar menggunakan pertimbangan profesional mereka dalam proses pengambilan keputusan.

c. Manipulasi Peran

Pada tahap ini semua partisipan diberikan satu eksemplar instrumen penelitian. Partisipan diminta untuk menganalisis dan mengambil keputusan investasi yang diminta. Tahapan yang harus dilalui adalah sebagai berikut:

a. Partisipan diminta untuk membaca bagian pertama eksperimen dengan hati-hati. Setelah membaca bagian pertama eksperimen, maka subjek dalam kondisi *self-set hurdle rate* diminta untuk menetapkan minimum IRR dengan mana mereka mempertimbangkan untuk menghentikan proyek tersebut. Setelah menetapkan minimum IRR subjek dapat melanjutkan ke bagian kedua eksperimen.

Tujuannya agar subjek tidak terpengaruh oleh *dissonant feedback* yang diberikan di bagian kedua eksperimen tentang Proyek Proton ketika menetapkan *hurdle rate*.

b. Partisipan diminta meneruskan ke bagian kedua eksperimen, dan diminta untuk membacanya dengan hati-hati. Partisipan diminta untuk secara aktif melihat kembali bagian pertama eksperimen ketika menyelesaikan bagian kedua ini. Pada bagian ini semua subjek menerima informasi yang dibingkai negatif atau positif tentang Proyek Proton dengan mana aliran kas bersih mulai menurun secara signifikan setelah tahun kedua dan informasi proyek alternatif yang mempunyai IRR ekspektasian lebih tinggi. Informasi tambahan adalah IRR ekspektasian dari Proyek Proton (8 persen) adalah lebih rendah daripada (1) ekspektasian awal (26,71 persen), (2) tingkat pengembalian proyek lain dalam perusahaan (antara 9 persen dan 22 persen), dan (3) rata-rata IRR portofolio subjek sendiri (15 persen). Informasi lainnya adalah IRR revisian dari Proyek Proton adalah *organization-set hurdle rate* (15 persen) dan *self-set hurdle rate* (rata-rata 16,70 persen), dan karena itu memberikan insentif untuk menghentikan proyek. Setelah mempertimbangkan semua informasi, subjek diminta untuk membuat keputusan apakah melanjutkan atau menghentikan Proyek Proton dan menginvestasikan dalam proyek alternatif dengan menggunakan skala sepuluh poin.

c. Subjek diminta mengisi *post-test questionnaire*, yang terdiri dari pertanyaan demografis.

3.4. Metoda Analisis Data

Hipotesis akan diuji dengan menggunakan alat statistik *Multivariate ANOVA*. Namun sebelumnya, terlebih dahulu akan dilakukan *Leven's Test* dan *Box's M Test*. Pengujian ini bertujuan untuk memastikan bahwa semua asumsi *ANOVA* terpenuhi, yaitu memastikan bahwa keseluruhan sampel memiliki varians yang sama.

Jika asumsi *ANOVA* terpenuhi, maka pengujian hipotesis dapat dilanjutkan. Hipotesis akan diuji dengan menggunakan *multiple comparisons Scheffe's test method*. *Mean* dari kedua strategi akan dibandingkan dengan *mean* pada kondisi *no hurdle rates*.

4. Hasil Penelitian

4.1. Manipulation Check

Respon dari partisipan didapat dari rekomendasi mereka untuk melanjutkan investasi ataukah berhenti berinvestasi. *Manipulation check* dilakukan untuk menguji logis tidaknya suatu pertanyaan atau instruksi dalam eksperimen. Selain itu, *manipulation check* juga dapat digunakan untuk menegaskan bahwa partisipan memahami tugas-tugas yang diberikan dalam eksperimen sehingga dapat disimpulkan bahwa *treatment* yang diberikan peneliti cukup berhasil.

Pertanyaan *manipulation check* yang telah digambarkan sebelumnya dianalisis. Untuk pertanyaan *manipulation check* pertama, 1 subjek menjawab dengan tidak benar dan dikeluarkan dari analisis berikutnya, sehingga meninggalkan 73 respon yang berguna. Pertanyaan *manipulation check* yang kedua mengindikasikan bahwa subjek dalam *treatment self-set hurdle rate* dan *organization-set hurdle rate* mempertimbangkan permintaan IRR sebagai faktor penting ketika membuat keputusan melanjutkan investasi ataukah berhenti berinvestasi (rata-rata respon adalah 7,37 untuk *organization-set hurdle rate* dan 7,42 untuk *self-set hurdle rate*).

4.2. Pengujian Hipotesis

Hipotesis pertama menduga bahwa *self-set hurdle rates* akan menghasilkan tingkat eskalasi komitmen yang lebih rendah oleh proyek manajer daripada *organization-set hurdle rates*. Analisis yang dilaporkan dalam tabel 6 menunjukkan bahwa manajer proyek yang terlibat dalam penetapan *hurdle rates*-nya sendiri menunjukkan tingkat eskalasi komitmen yang lebih rendah secara signifikan daripada manajer proyek yang menerima *organization-set hurdle rates*. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis 1 didukung.

Hipotesis kedua menduga bahwa Level eskalasi komitmen akan lebih rendah untuk manajer yang menerima informasi dengan framing positif, dibanding yang menerima informasi dengan framing negative. Analisis yang dilaporkan dalam tabel 6 menunjukkan bahwa manajer proyek yang menerima informasi positif menunjukkan tingkat eskalasi komitmen yang lebih rendah secara signifikan daripada manajer proyek yang menerima informasi negatif. Berdasarkan hal tersebut, maka hipotesis 2 didukung.

Tabel 3. ANOVA dan *Mean Score* untuk Keputusan Melanjutkan Proyek oleh Manajer atas *Hurdle Rates* dan *Framing*

Panel A: Hasil ANOVA

	Sum of Squares	df	Mean Square	F-value	p-value
Hurdle rates (HR)	28,8430	1	32,730	5,829	0,018
Framing (F)	52,342	1	49,892	49,892	0,004
IA x HR	73,229	1	71,872	12,799	0,001
Error	393,073	70	5,615	8,885	0,004
$R^2 = 0,279$; Adjusted $R^2 = 0,248$; F-Value = 9,021, $p < 0,001$					

Panel B: Mean and Standard Deviation Untuk Keputusan Melanjutkan Proyek oleh Manajer

Framing	Hurdle Rates		Total
	Organizational-set Hurdle Rates	Self-set Hurdle Rates	
Positive	Mean 6,437 SD (2,089) n = 19	Mean 6,842 SD (2,587) n = 20	Mean 6,521 SD (2,349) n = 39
Negative	Mean 3,222 SD (2,184) n = 18	Mean 6,529 SD (2,577) n = 17	Mean 4,875 SD (2,884) n = 35
Total	Mean 5,031 SD (2,793) n = 37	Mean 6,365 SD (2,552) n = 37	Mean 5,698 SD (2,732) n = 74

4.3. Pembahasan

Fenomena menunjukkan bahwa kecenderungan manajer investasi untuk melanjutkan proyek yang memiliki kemungkinan untuk gagal seringkali dikarenakan faktor individual yang dijelaskan secara psikologis dan bersifat non rasional. Manajer yang masuk dalam situasi ini pada umumnya akan kembali mengevaluasi keputusan awalnya dan meningkatkan komitmennya walau hal tersebut merupakan informasi masa lalu yang derajat kegunaannya tidak sesuai untuk waktu sekarang sehingga tidaklah relevan alasan untuk meningkatkan komitmen pada keputusan tersebut. Hal tersebut dilakukan untuk memberikan rasionalisasi atas keadaan saat ini beserta keputusan yang diambil.

Dalam proses ini tidak dapat dilepaskan adalah perspektif teori keagenan bahwa manajer investasi tidak melakukan hal tersebut secara individu namun dalam setting kepentingan pemilik modal yang memberikan tanggung jawab pengelolaan modalnya kepada agen dalam hal ini manajer investasi sehingga motivasi untuk melakukan berbagai tindakan termasuk rasionalisasi keputusan yang tidak rasionalpun dilakukan untuk mempertahankan reputasi sebagai manajer investasi, bukan hanya motivasi insentif namun juga reputasi individu dan diharapkan berpengaruh jangka panjang.

Hipotesis pertama menduga bahwa *self-set hurdle rates* akan menghasilkan tingkat eskalasi komitmen yang lebih rendah oleh proyek manajer daripada *organization-set hurdle rates* didukung.

Hasil ini memberikan dukungan bagi pentingnya kontrak psikologi yang difasilitasi oleh *self-set hurdle rates* dalam rangka penjangkaran keputusan yang disediakan oleh *self-set hurdle rates* dan *organization-set hurdle rates*. Dengan melibatkan subjek dalam penetapan *hurdle rates*-nya di awal komitmen keputusan, maka *dissonant feedback* lebih diperkuat yang menghasilkan kecenderungan lebih besar untuk menghentikan proyek yang tidak ekonomis dibanding mereka yang menerima *organization-set hurdle rates*.

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah kondisi framing positif, keputusan yang diambil akan cenderung melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan dibanding pada kondisi framing negatif. Hasil pengujian ini menunjukkan hasil yang sesuai dengan hipotesis yaitu dalam kondisi framing positif, keputusan yang diambil akan cenderung tidak melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan dibanding pada kondisi framing negatif. Hasil penelitian ini sesuai dengan teori prospek. Teori prospek menjelaskan bahwa ketika seseorang pengambil keputusan diberikan alternatif keputusan yang dibingkai secara positif maka keputusan yang diambil akan cenderung risk adverse. Sedangkan ketika informasi disajikan secara negatif maka keputusan yang diambil akan cenderung risk taking. Atau dapat dikatakan bahwa jika manajer dalam posisi pasti untung maka manajer akan memilih alternatif keuntungan untuk menghindari adanya risiko, namun sebaliknya jika manajer dalam posisi pasti rugi manajer akan lebih memilih alternatif keputusan untuk mengambil risiko.

Hasil penelitian Arimawan dan Sukirno (2014) menunjukkan hasil bahwa ketika manajer menerima informasi yang di-framing secara negatif dalam bentuk pilihan antara kerugian pasti yang telah terjadi dengan kerugian di masa mendatang yang belum pasti dari proyek yang sedang ditanganinya, maka manajer tersebut cenderung meningkatkan komitmennya dengan membuat keputusan melanjutkan proyek investasi yang tidak menguntungkan. Berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan Dwita (2007), Dwita menemukan hasil yang tidak konsisten dengan hipotesis penelitiannya yaitu manajer proyek yang memilih untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan lebih banyak berasal dari manajer proyek yang tidak mengalami framing negatif (framing positif) dibandingkan dengan yang mengalami framing negatif. Alternatif keputusan yang dibingkai secara positif membuat manajer cenderung untuk melanjutkan proyek yang cenderung mengalami kegagalan. Framing positif membuat manajer mengalami bias yang dikarenakan cara

penyampaian suatu informasi yang menunjukkan bahwa proyek tersebut akan mengalami kegagalan namun masih dapat memberikan keuntungan walaupun sedikit. Manajer akan memutuskan untuk melanjutkan proyek yang mengalami kegagalan karena manajer ingin mengejar keuntungan yang sebenarnya hanya berasal dari pemberian informasi yang telah dibingkai. Bias yang terjadi akibat pembingkai informasi tersebut dapat membuat keputusan yang diambil oleh manajer menjadi kurang optimal, karena pertimbangan yang dilakukan oleh manajer terpengaruh efek framing positif.

5. Penutup

Studi ini menguji efektivitas *hurdle rates* dalam mengurangi tingkat eskalasi dalam penganggaran modal. Temuan bahwa *self-set hurdle rates* akan lebih efektif daripada *organization-set hurdle rates* dalam mengurangi eskalasi komitmen mengkonfirmasi superioritas *self-set hurdle rates* terhadap bentuk *organization-set hurdle rates*. Hasil-hasil ini mengimplikasikan bahwa *hurdle rates* dapat menjadi mekanisme pengendalian yang efektif, menghasilkan tingkat eskalasi komitmen yang lebih rendah di mana manajer proyek mempunyai peluang terhadap *self-set hurdle rates*. Temuan lain dari penelitian menyatakan bahwa framing positif memberikan kecenderungan manajer untuk tidak melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan ketimbang informasi yang dibingkai secara negatif.

Beberapa hal yang berkaitan dengan penelitian ini adalah penelitian ini merupakan penelitian eksperimen, yang mana tugas yang diberikan kepada partisipan merupakan penyederhanaan tugas penganggaran modal. Oleh karena itu, deskripsi tugas tidak memasukkan semua informasi yang dipertimbangkan dalam situasi penganggaran modal yang sesungguhnya. Lebih jauh lagi, *organization-set hurdle rates* disajikan kepada subjek dalam bentuk rekomendasi, daripada pelaksanaan perintah. Sehingga saran untuk penelitian lebih lanjut adalah menginvestigasi apakah *organization-set hurdle rates* lebih efektif ketika mereka diperintahkan oleh organisasi, secara partisipatif, dengan kontribusi dari manajer dan manajemen senior. Studi ini juga terbatas pada proyek investasi dengan mana tingkat pengembalian ekspektasian pada saat investasi kembali, jatuh di bawah tingkat pengembalian yang diinginkan (baik *organization-set* maupun *self-set*). Saran untuk

penelitian lebih lanjut seharusnya menguji permasalahan ini, yaitu ketika organisasi dan manajer kesulitan untuk mengantisipasi *hurdle rates* masa depan. Penelitian lanjutan juga dapat menginvestigasi efektivitas penjangkaran keputusan selama penetapan *hurdle rate*. Terakhir, penelitian lanjutan dapat mengarah pada hubungan antara *hurdle rates* dan sistem insentif organisasi.

Daftar Pustaka

- Arimawan, Muhammad S., dan Sukirno, 2014, Pengaruh Negative Framing dan Adverse Selection Terhadap Eskalasi Komitmen, *Jurnal Nominal*, Vol. III, No. 1 p: 1-13.
- Arkes, H. R., dan Blumer. 1985 The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*. Vol 35, p: 124-140.
- Bazerman, M. H. 1994. *Judgment in Managerial Decision Making*. 3rd ed., New York: Wiley
- Beauvois, J., dan R. Joule. 1999. A radical point of view on dissonance theory. In *Cognitive Dissonance: Progress on a Pivotal Theory in Social Psychology*, diedit oleh E. Harmon-Jones, dan J. Mills, 43-67, Washington D.C.: American Psychology Association.
- Beeler, J. 1998, Effects of counter-explanation on escalation of commitment. *Advances in Accounting Behavioral Research* 1: 85-99.
- Booth, P., dan A. K-D Schulz. 1998. *Adverse selection, ethical environment and escalation of commitment in manager's project evaluation decisions*. Working paper, The University of New South Wales.
- Brockner, J., J. Rubin, dan E. Lang. 1981. Face-saving and entrapment. *Journal of Experimental Social Psychology* 17: 68-79.
- _____, dan J. Z. Rubin. 1985. *Entrapment in Escalating Conflicts: A Social Psychological Analysis*. New York, NY: Springer-Verlag.
- _____. 1992. The escalation commitment to a falling course of action: Toward theoretical progress. *The Academy of Management Review* 17: 39-61.
- Chang, C. J., dan J. L. Ho. 2004. Judgment and decision making in project continuation: A study of students as surrogates for experienced managers. *ABACUS*, Vol. 40, No. 1, p: 94-116.
- Cheng, M. M., A. K-D. Schulz, p. F. Luckett, dan P. Booth. 2003. The effects of hurdle rates on the level of escalation of commitment in capital budgeting. *Behavioral Research in Accounting* 15: 63-85.
- Chow, C., J. P. Harrison. T. Lindquist, dan A. Wu, 1997. Escalating commitment to unprofitable projects: Replications and cross-cultural extension. *Management Accounting Research* 8 (3): 347-361.
- Cooper, D. R., dan P. S. Schindler. 2001. *Business Research Methods*. 7th edition Singapore: McGraw Hill & Irwin
- Clinton, D. 1999. Antecedents of budgetary participation: The effects of organizational to unprofitable projects: Replications and cross-cultural extension. *Management Accounting Research* 8 (3): 347-361.
- DeBono, J. 1997. Divisional cost of equity capital. *Management Accounting Research* 75 (10): 40-41.
- Dwita, Sany, 2007, The Influence Of Adverse Selection and Negative Framing On Escalation Of Commitment In Project Evaluation Decisions, Simposium Nasional Akuntansi X, Universitas Negeri Padang, Juli.
- Effriyanti, 2005, Pemanfaatan Informasi Akuntansi untuk Menghindari Eskalasi Komitmen pada Level Pengambilan Keputusan, Simposium Nasional Akuntansi VIII, Universitas IBA Palembang, September.
- Eisendhardt, K. M. 1989. Agency theory: an assesment and review. *Academy of Mangement Review*, 14: 57-74.
- Festinger, L. 1957. *A theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, IL: Row Peterson.
- Ghosh, D. 1997. De-escalation strategies: Some experimental evidence. *Behavioral Research in Accounting* 9: 88-112.
- Gudono, dan B. Hartadi. 1998. Apakah teori prospek tepat untuk kasus Indonesia?: Sebuah replikasi penelitian Tversky dan Kahneman. *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia* 1 (1): 29-42.
- Gudono, M., dan H. Sami. 2003. Managers' adverse selection in resource allocation: A laboratory experiment. *Advances in Management Accounting*, 11: 225-249.
- Gunther, M. 1998. Bertelsmann's new media man. *Fortune* 138: 58-68.
- Harrel, A., dan P. Harrison. 1994. An incentive to shirk, privately held information, and managers' project evaluation decisions. *Accounting, Organizations and Society* 19 (7): 569-577.
- Harrison P., dan A. Harrel. 1993. Impact of adverses selction on managers' project evaluation decisions. *Academy of Management* 36(3): 635-643.
- Horngern, C., T. Foster, dan S. Datar. 2000. Opportunism in capital budget recommendations: The effects of past performance and its attributions. *Decision Science* 32 (3): 473-497.

- Isenberg, D. J. 1986. Group polarization: A critical review and meta-analysis. *Journal of Professionalism and Social Psychology* 50 (6): 1141-1151.
- Kell, M. 1995. Escalation of commitment in information systems development: A comparison of three theories. *Academy of Management Journal Best Papers Proceedings*: 348-352.
- _____, dan D. Robey. 1999. Turning around troubled software projects: An exploratory study of the deescalation of commitment to falling courses of action. *Journal of Management Information System* 15 (4): 63-87.
- Kiesler, C. A. 1971. *The Psychology of Commitment*. New York, NY: Accademic Press.
- Kloot, L. 1996. *Long-term project planning and management*. In *CPA Program: Management Accounting*. Melbourne, Australia: Deakin University.
- Langfield-Smith, K., H. Thorne, dan R. Hilton. 1997. *Management Accounting: An Australian Perspective*. New South Wales, Australia: McGraw-Hill.
- Northcraft, G. Dan M. Neale. 1986. Opportunity costs and the framing of resource allocation decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 37: 348-356.
- Rutledge, R. W., dan A. M. Harrell. 1994. The impact of responsibility and framing of budgetary information on group-shifts. *Behavioral Research in Accounting*, 6: 92-100.
- Rutledge, R. W., dan K. E. Karim. 1999. The influence of self interest and ethical considerations on manager's evaluation judgement. *Accounting, Organizations and Society* 24 (2): 173-184.
- Segelod, E. 1997. The content and role of the investment manual—A research Note. *Management Accounting Research* 8(2): 221-231.
- Sekaran, U. 2000. *Research Methods for Business: A skill Building Approach*. 3rd Edition, Singapore: John Wiley & Sons Inc.
- Simonson, I., dan B. M. Staw. 1992. De-escalation startegies: A comparison of techniques for reducing commitment to losing courses of action. *Journal of Applied Psychology* (4): 419-426.
- Staw, B. M. 1976. Knee-deep in the big muddy: A study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance* 16: 27-44.
- _____. 1981. The escalation of commitment to a course of action. *Accademy of Management Review* 6 (4): 577-587.
- Suartana, I. W. 2003. Strategi reduksi eskalasi komitmen sunk cost. *Simposium Nasional Akuntansi IV*: 984-993
- Taylor, M. S., C. D. Fisher, dan D. R. Illgen. 1984. Individuals; reaction to performance feedback in organizations: A control theory perspective. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 2: 81-124.
- Teger, A. 1980. *Too Much Invested to Quit*. New York, NY: Pergamon.
- Tversky, A., dan D. Kahneman. 1981. The framing of decisions and the psychology of choice. *Science*, 211: 453-458.
- Wardani, Erlinda K., dan Sukirno, 2014, Pengaruh Framing Effect Terhadap Pengambilan Keputusan Investasi Dengan Locus Of Control Sebagai Variabel Pemoderasi, *Jurnal Nominal*, Vol. 3, No. 1 p: 52-60.
- Whyte, G. 1986. Escalating commitment to a course of action: A reinterpretation. *Academy of Management Review* 11 (2): 321-331.
- _____. 1993. Escalating commitment in individual and group decision making: A prospect theory approach. *Organizational Behavior and Human decision Processes* 54 (3): 430-
- Yusnaini, 2005, Analisis Framing dan Causal Cognitive Mapping Dalam Pengambilan Keputusan Strategik: Suatu Studi Eksperimental, *Simposium Nasional Akuntansi VIII*, Universitas IBA Palembang, Juli.