

## JENIS UMPAN BALIK DAN ESKALASI KOMITMEN: SUATU STUDI EKSPERIMENTAL

DENI DARMAWATI

Universitas Trisakti

SYUKRIY ABDULLAH

Universitas Syiah Kuala

Studi ini bertujuan untuk menguji hubungan jenis umpan balik negatif dengan eskalasi komitmen. Penelitian dilakukan dengan pendekatan eksperimen dengan menggunakan subjek mahasiswa program strata satu (S1) fakultas ekonomi jurusan akuntansi salah satu universitas swasta di Yogyakarta. Variabel independen dalam studi ini adalah keputusan ekspansi usaha dan keputusan menambah dukungan pemasaran. Jenis umpan balik negatif adalah kondisi baseline (tidak ambigu, tidak ada laporan kemajuan, dan tidak ada informasi tentang benefits masa depan), kondisi umpan balik yang ambigu, kondisi umpan balik dengan laporan kemajuan (progress report), dan kondisi umpan balik dengan informasi manfaat di masa depan. Analisis dilakukan dengan menggunakan ANOVA.

Hasil analisis menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan di antara keempat jenis kondisi umpan balik negatif dalam menjelaskan eskalasi komitmen. Hasil ini tidak konsisten dengan temuan Ghosh (1997), yang dalam studi ini merupakan acuan utama. Ketidakkonsistenan ini kemungkinan besar disebabkan oleh kurangnya pemahaman dan pengalaman subjek tentang pengambilan keputusan atas proyek-proyek yang sebelumnya pernah mengalami kegagalan.

**Keywords** : Eskalasi komitmen, Kondisi umpan balik negatif, Keputusan ekspansi, Keputusan dukungan pemasaran.

### PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan dalam suatu situasi yang berkaitan dengan hasil kerja pada masa lalu merupakan salah satu masalah yang dihadapi oleh seorang manajer. Pertimbangan akan berbagai hal yang berkaitan akan mempengaruhi proses pengambilan keputusan, misalnya dalam konteks hubungan keagenan

yang memunculkan masalah-masalah keagenan (*agency problems*). Dalam akuntansi manajemen, seperti dijelaskan dalam teori keagenan (*agency theory*), keputusan yang diambil oleh *agents* cenderung menjadi beban bagi pemilik perusahaan (*stockholders*), sementara secara empiris terbukti adanya bias dalam pengambilan keputusan oleh agen karena adanya *escalation of commitment* (Staw, 1976; Brockner, 1992; Ghosh, 1997).

Eskalasi komitmen merupakan konsep dalam domain psikologi, tetapi memiliki kaitan erat dengan pengeambilan keputusan dalam akuntansi manajemen dan manajemen keuangan. Kecenderungan seorang pengambil keputusan mempertimbangkan secara tidak tepat kos yang telah terjadi (*sunk cost*) menyebabkan terjadinya bias sehingga keputusan yang diambil adalah keputusan yang keliru. Fenomena ini sering disebut *escalation commitment*, *sunk cost phenomenon* dan *sunk cost problem* (Ghosh, 1997). Seharusnya hanya kos dan keuntungan pada masa yang akan datang yang dipertimbangkan, yakni sesuai dengan prinsip-prinsip pengambilan keputusan marginal. Tapi, pada kenyataannya orang sulit menerapkan konsep ini (Staw dan Ross, 1987). Eskalasi komitmen dianggap tidak rasional karena menimbulkan bias kognisi (Bazerman, 1993).

Bukti empiris menunjukkan bahwa pengambil keputusan melakukan pengalokasian sumberdaya berlebihan terhadap investasi yang mengalami kegagalan. The Taurus project pada the London Stock Exchange, yang melibatkan investasi sekitar 480 miliar pound sterling sebelum akhirnya dibatalkan, merupakan salah satu contoh aktivitas yang merupakan eskalasi dari keputusan sebelumnya yang berjalan lama sejak seharusnya dihentikan (Salter, 2001). Lebih jauh, Salter dan Sharp (2000) menyatakan bahwa *agency and framing effects* secara signifikan berpengaruh terhadap eskalasi komitmen.

Riset terhadap fenomena eskalasi komitmen ini telah dilakukan dengan berbagai rerangka teoretikal (Ross dan Staw, 1986; Staw, 1976, 1981; Staw dan Ross, 1978; Harrison dan Harrell, 1993). Namun, hasil yang diperoleh terbatas dalam *generalizability* karena tidak secara eksplisit mempertimbangkan dua faktor demografis penting, yakni budaya nasional dan pengalaman kerja, yang secara luas diakui sebagai determinan penting dalam riset akuntansi dan manajemen (Salter dan Sharp, 2000).

Hampir semua riset-riset terdahulu (Staw, 1982; Staw dan Ross, 1987; Brockner, 1992) berfokus pada pengidentifikasian determinan-determinan eskalasi komitmen dan sangat sedikit mengarah pada pencarian prosedur yang dapat membantu pengambil keputusan menghindari masalah eskalasi komitmen ini (Ghosh, 1997). Mengembangkan studi Ghosh (1997), penelitian ini dimaksudkan menguji kembali prosedur yang dapat menurunkan eskalasi komitmen (deeskalasi komitmen) dengan pendekatan eksperimental dengan tujuan untuk mengetahui apakah prosedur Ghosh (1997) dapat diterapkan pada subjek mahasiswa strata satu (*undergraduate students*).

## TELAAH LITERATUR DAN HIPOTESIS PENELITIAN

### Fenomena Eskalasi dan Determinants-nya

Brockner (1992) menyatakan bahwa "*escalating commitment appears to be the result of numerous factors and process*". "*Escalation of commitment refers to the tendency to stick to an ineffective course of action when it is unlikely that the bad situation can be reversed*" (Kreitner dan Kinicki, 2001:352). Dengan demikian, fenomena eskalasi terjadi dalam situasi yang memungkinkan kesalahan pada masa lalu diulangi lagi dengan melakukan keputusan untuk menginvestasikan waktu, uang, atau *effort* pada objek atau investasi yang sebelumnya mengalami kegagalan.

Beberapa studi kemudian menggunakan teori keagenan (Harrison dan Harrell, 1993; Salter dan Sharp, 2000) dan *prospect theory* (Whyte, 1986, 1993; Rutledge dan Harrell, 1993; Whyte, Saks, dan Hook, 1997) untuk menjelaskan fenomena eskalasi komitmen ini. Teori keagenan berlandaskan pada model ekonomi utilitas ekspektasian klasik dengan mengabaikan asumsi bahwa kepentingan manajer dan perusahaan adalah identik (Salter dan Sharp, 2000). Sementara dalam teori utilitas klasik dinyatakan manajer selalu mengambil keputusan yang bertujuan untuk memaksimalkan laba perusahaan, sebaliknya dengan teori keagenan yang beranggapan kepentingan manajer dan pemilik berbeda. Karenanya, dalam kondisi tertentu manajer membuat keputusan yang memaksimalkan utilitas personalnya, bukan utilitas perusahaan (Jensen dan Meckling, 1976). Ada kalanya peningkatan utilitas personal agen merupakan *costs* bagi prinsipal.

Menurut Salter dan Sharp (2000), dua kondisi yang menyebabkan divergensi di antara kedua pihak, disebut *adverse selection*, adalah (1) asimetri informasi, di mana *agent* (manajer) memiliki informasi lebih baik daripada prinsipal (pemilik perusahaan), sehingga prinsipal tidak dapat sepenuhnya mengawasi tindakan manajer, dan (2) *incentive to shirk*, yakni adanya *reward* bagi manajer yang lebih besar ketika melanjutkan (eskalasi) suatu *project* daripada menghentikannya.

Pengaplikasian teori keagenan memang relevan dalam riset-riset akuntansi manajemen, termasuk di dalamnya pengambilan keputusan yang melibatkan kos yang tidak relevan dipertimbangkan dalam pengambilan keputusan investasi, yakni *sunk cost* (Garrison dan Nooren, 1997; Horngren, 2001). Berdasarkan hasil empiris yang diperolehnya, Kanodia et al (1989) mengusulkan suatu *equilibrium model* di mana manajer yang rasional akan meneruskan suatu *project* jika penghentian *project* tersebut mempengaruhi reputasinya sebagai manajer yang berkompeten, dan manajer memiliki semua informasi tentang keadaan *project* tersebut. Penghentian proyek akan membuka semua informasi yang disembunyikannya, sementara jika diteruskan akan melindungi reputasinya.

Staw dan Ross (dalam Kreitner dan Kinicki, 2001:353) menyebutkan ada empat determinan yang menyebabkan terjadinya eskalasi komitmen, yakni: (1) faktor psikologis dan sosial; (2) faktor organisasional; (3) karakteristik-

karakteristik proyek; dan (4) faktor kontekstual. Dari faktor-faktor tersebut di atas, tersirat bahwa eskalasi komitmen penting untuk dihilangkan, atau setidaknya dikurangi, karena mengarah pada pengambilan keputusan yang buruk bagi individu dan kelompok. Menurut Staw dan Ross (1987), beberapa cara untuk mengurangi eskalasi komitmen ini adalah sebagai berikut:

1. Menentukan target minimum kinerja dan mengharuskan pengambil keputusan membandingkan kinerjanya dengan target tersebut;
2. Mewajibkan individu-individu yang berbeda membuat keputusan awal dan keputusan selanjutnya tentang suatu *project*;
3. Mendorong pembuat keputusan menjadi tidak atau kurang *ego-involved* (bersikap egois) dengan suatu *project*;
4. Memberikan umpan balik yang lebih sering tentang penyelesaian dan *costs* suatu *project*;
5. Mengurangi risiko atau penalti atas suatu kegagalan;
6. Membuat pemngambil keputusan perduli dengan *the costs of persistence*.

### Hasil Studi Sebelumnya dan Hipotesis Penelitian

Berdasarkan teori keagenan, tepatnya konsep *adverse selection*, eskalasi komitmen bukanlah tindakan yang rasional. Eskalasi komitmen adalah *deliberate act* karena agent menyampaikan informasi yang *favorable* kepada prinsipal, tetapi menahan informasi yang *unfavorable* (Caldwell dan O'Reilly, 1982) karena adanya financial issues yang menguntungkan *agent* (Harrison dan Harrell, 1994).

Harrell dan Harrison (1994) melakukan pengujian dengan melibatkan mahasiswa program MBA di American University dan menemukan dukungan atas teori keagenan ini, yakni interaksi antara asimetri informasi dan *incentive to shirk* berhubungan positif dengan keinginan untuk meneruskan suatu *losing project*. Dengan demikian fenomena eskalasi komitmen memang terjadi.

Studi untuk mengurangi eskalasi komitmen dimaksudkan untuk membantu manajer untuk menghindari penempatan sumberdaya pada investasi yang mengalami kegagalan. Studi awal dilakukan oleh Tegar (1980) mengusulkan dibuat suatu *setting limits on expenditures*, Simonson dan Staw (1992) menyarankan pengevaluasian pengambil keputusan berdasarkan proses keputusannya, bukan beradarsarkan *outcome*-nya, dan Garland et al (1990) menyarankan *repeating loss* untuk mengurangi kecenderungan eskalasi. Prosedur-prosedur tersebut mencakup mekanisme pengendalian, khususnya untuk proyek modal yang memiliki kecenderungan terjadinya fenomena eskalasi.

Dengan asumsi adanya anggaran modal yang dirumuskan dengan baik (*well-formulated capital budget*), Turner (1993) menyatakan tiga prosedur untuk mengontrol proyek modal, yakni: (1) memberikan feedback yang akurat atas *outcome* pembiayaan sebelumnya, (2) mengkaji perkembangan proyek yang

mengharuskan adanya laporan atas pelaksanaan yang didasarkan *per plan*, dan (3) mengevaluasi pengaruh dari perubahan dalam initial plan terhadap *outcome* proyek, yang meliputi evaluasi atas *future benefits* dari *cash outflow* tambahan (Abdelsamad, 1986). Dua prosedur pertama disebut mekanisme kontrol implisit karena tidak secara langsung mengatur keputusan investasi, namun berusaha mengarahkan manajer untuk berfokus hanya pada keputusan investasi inkremental. Sedangkan prosedur ketiga merupakan mekanisme kontrol eksplisit karena berperan langsung dalam mengatur keputusan investasi (Turner, 1993).

*Feedback* bahwa suatu proyek tidak dapat mencapai hasil yang diharapkan akan dapat meningkatkan eskalasi (Staw, 1981). Eskalasi ini akan semakin besar dalam kondisi *ambiguous negative feedback* (Bowen, 1987). Menurut Ghosh (1997) eskalasi lebih merupakan respon terhadap suatu dilema daripada suatu tindakan yang keliru. Eskalasi dapat terjadi karena adanya pengaruh keputusan investasi terdahulu terhadap investasi sekarang dalam kondisi adanya *negative feedback*. Dengan demikian, *feedback* dapat saja dimanipulasi sehingga mempengaruhi keputusan yang diambil.

Studi yang dilakukan oleh Staw (1976), dengan menggunakan mahasiswa *undergraduate* sebagai subjek, menemukan bahwa subjek cenderung menginvestasikan dana lebih banyak pada divisi yang mengalami penurunan kinerja daripada divisi yang mengalami perkembangan positif dan mereka menginvestasikan lebih banyak untuk divisi yang keputusan investasi awalnya merupakan tanggung jawab subjek. Studi tersebut beranggapan bahwa penurunan penjualan dan laba yang berkelanjutan dianggap sebagai *unambiguous feedback* atas kegagalan investasi awal yang akan mempengaruhi keputusan subjek apakah akan meneruskan atau tidak pendanaan R&D.

Dari studi Staw (1976) tersebut dapat ditarik beberapa isu penting untuk diteliti lebih lanjut, yakni (1) asumsi awal terhadap hubungan antara peningkatan R&D *expenses* dengan kinerja (*performance*), (2) tidak adanya informasi tentang penyebab kegagalan investasi awal, (3) kecukupan jumlah investasi awal untuk mencapai tujuan yang diharapkan, dan (4) kebijakan perusahaan atas pengevaluasian investasi, yakni pendefinisian "gagal" atau "tidak gagal" (Ghosh, 1997).

*Relevansi feedback* negatif yang *ambiguous* dan *unambiguous* terhadap eskalasi dapat dijelaskan dengan perspektif teori keputusan. Semakin ambigu atau *noisy* suatu *feedback information*, semakin dekat *ex post belief* manajer atas investasi tambahan dengan *belief* sebelumnya, sehingga semakin besar kemungkinan dia melakukan penambahan investasi terhadap investasi awalnya (Ghosh, 1997). Levi (1982, dalam Ghosh, 1997) menunjukkan bahwa pengambil keputusan cenderung meningkatkan komitmennya atas investasi yang gagal jika alasan-alasan untuk *negative feedback* tidak stabil. Menurut Ghosh (1997), *providing feedback which is both negative and ambiguous may further perpetuate commitment of additional resources to the initial investment decision*. Dari sini dapat diturunkan hipotesis berikut:

- H<sub>1</sub>: Eskalasi komitmen lebih besar ketika *negative feedback* adalah *ambigu* dibanding *negative feedback* tidak *ambigu*.
- H<sub>2</sub>: Penyusunan laporan kemajuan pekerjaan (*progress report*) mengurangi eskalasi komitmen.
- H<sub>3</sub>: Informasi tentang keuntungan pada masa yang akan datang (*future benefits*) atas *incremental investment* menurunkan eskalasi komitmen.

## METODE PENELITIAN

### Disain Keseluruhan

Studi ini menggunakan pendekatan eksperimen semu (*quasi experiment*) dengan subjek mahasiswa strata satu (*undergraduate student*) di Universitas Sanata Dharma. Subjek yang dipilih adalah mahasiswa yang sudah atau sedang mengambil mata kuliah *system mpengendalian manajemen*, sehingga sudah memiliki pengetahuan memadai tentang akuntansi dan investasi.

Eksperimen dikelompokkan ke dalam dua bagian. Pertama, semua subjek diminta membuat keputusan tentang pilihan investasi awal (*initial investment choice*). Kedua, semua subjek secara acak dibagi ke dalam empat kelompok perlakuan (*treatment*) (*1x4 design*), termasuk satu kelompok yang tidak mendapat perlakuan (*kontrol group*) atau *baseline cell*.

H<sub>1</sub> diuji dengan membandingkan keputusan yang dibuat subjek dalam kondisi #2 dengan kondisi #1. H<sub>2</sub> diuji dengan membandingkan keputusan yang dibuat subjek dalam kondisi #3 dengan kondisi #1. H<sub>3</sub> diuji dengan membandingkan keputusan yang dibuat subjek dalam kondisi #4 dengan kondisi #1. disain seperti ini memudahkan analisis eskalasi komitmen dengan prose statis komparatif, yakni memanipulasi satu teknik de-eskalasi dengan menganggap yang lainnya konstan atau tetap.

### Tugas Eksperimental

Semua subjek diminta membaca dan mengerjakan sebuah kasus yang dirancang khusus untuk penelitian ini (Ghosh, 1997). Pada bagian pertama, subjek berasumsi memiliki posisi sebagai manajer sebuah perusahaan makanan cepat saji (*fast food*), diminta membuat keputusan alokasi atau investasi awal, berkenaan dengan pembukaan kantor cabang baru *fast food* tersebut di sebuah kota besar. Subjek harus memilih salah satu dari dua lokasi: (1) di dalam sebuah plaza yang baru dibangun atau (2) di depan sebuah kompleks perkantoran yang juga baru dibangun. Untuk investasi awal disediakan dana sebesar Rp94.700.000. Berdasarkan kinerja cabang baru tersebut setelah dua tahun, manajer dapat merekomendasi investasi tambahan sebesar Rp17.000.000 pada akhir tahun kedua.

Pada bagian kedua, subjek yang sudah dibagi ke dalam empat kelompok, melakukan tugas-tugas sebagai berikut:

- a. *Baseline Condition*: Subjek diberikan informasi *performance feedback* yang tidak ambigu tentang kinerja sebelumnya, penyebab khusus kinerja yang tidak mencapai sasaran dari investasi awal, dan kemungkinan perkembangan pada masa yang akan datang dalam lingkungan eksternal.
- b. *Ambiguous Feedback Condition*: subjek menerima informasi sama dengan kondisi #1 di atas, kecuali informasi *performance feedback* yang ambigu. Ambiguitas dioperasionalkan dengan menggunakan ekspresi verbal seperti "sedikit lebih baik dari", "sedikit lebih rendah", "cukup besar", atau "kemungkinan besar".
- c. *Progress Report*: Subjek diminta untuk menyusun progress report dua tahun. Laporan ini membandingkan kinerja aktual dengan yang ditargetkan selama dua tahun, dan memberikan alasan yang tepat terhadap kinerja yang tidak memuaskan tersebut.
- d. *Future Benefit Condition*: Subjek diberi informasi tentang keuntungan pada masa yang akan datang dari tambahan investasi yang dilakukannya untuk ekspansi dan perluasan pasar.

### ANALISIS DATA

Analisis data dilakukan dengan *univariate ANOVA*, yang dimaksudkan untuk melihat perbedaan respon dan keputusan berdasarkan bentuk atau kondisi informasi yang diberikan (sebagai *treatment* dalam studi ini, seperti yang digunakan oleh Ghosh, 1997).

### Analisis Hasil

#### *Manipulation Checks*

Analisis yang dilakukan sebelum pengujian hipotesis adalah evaluasi terhadap manipulasi eksperimen dari pertanyaan-pertanyaan yang ada di Lampiran 3. Tabel 1 menunjukkan hasil analisis dari empat kondisi (yakni *baseline condition*, *ambiguous condition*, *progress report condition*, dan *future benefits*) dan respon atas kejelasan informasi (*clarity of information*), justifikasi keputusan (*justification of decision*), tingkat keterlibatan (*level of involvement*), dan tingkat perhatian (*attention level*). Hasil analisis menunjukkan secara statistik tidak ada perbedaan respon atau jawaban di antara keempat kondisi.

Namun, respon untuk kondisi #2 yang berkaitan dengan kejelasan informasi yang rendah (ambiguitas informasi tinggi) menunjukkan nilai paling rendah. Hal ini konsisten dengan temuan Ghosh (1997). Sementara itu, respon pada kondisi #3 (yang memperoleh informasi kemajuan/*progress report* sehingga informasi yang diperoleh lebih jelas) menunjukkan nilai kedua tertinggi, yakni sebesar 7,4667 atau lebih kecil dari 7,5143 (nilai pada kondisi #1). Hal ini tidak konsisten dengan Ghosh (1997) yang menyatakan bahwa nilai justifikasi dari kondisi #3 merupakan yang paling tinggi.

TABEL 1

## Hasil Analisis Manipulasi Eksperimen

	Kondisi	N	Mean	Std. Deviation
CLARITY	1	35	7,5571	1,3327
	2	13	6,8462	1,6756
	3	15	7,2667	2,0862
	4	22	7,0000	1,7182
	Total	85	7,2529	1,6323
BELIEVE	1	35	7,5143	1,4577
	2	13	6,3846	2,2560
	3	15	7,4667	1,8465
	4	22	6,7273	1,6090
	Total	85	7,1294	1,7357
INVLMT	1	35	8,0571	1,8778
	2	13	7,0769	2,4651
	3	15	8,2667	1,5796
	4	22	7,4091	1,5011
	Total	85	7,7765	1,8605
HONESTY	1	35	8,3143	1,3454
	2	13	7,6154	1,7097
	3	15	8,6000	1,2421
	4	22	7,7727	1,4119
	Total	85	8,1176	1,4260

Sumber: Hasil penelitian (2001). Keterangan: Tidak ada perbedaan yang signifikan di antara keempat kondisi.

### Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan secara univariat dengan menggunakan ANOVA untuk masing-masing variabel independen. Tabel 3 menunjukkan hasil pengujian ANOVA dengan variabel independen keputusan ekspansi dan keputusan dukungan pemasaran. Hasil analisis menunjukkan bahwa kondisi *treatment* tidak berpengaruh pada keputusan ekspansi. Selanjutnya dilakukan pengujian *Scheffe's* untuk menguji perbedaan antara kondisi *baseline* dengan tiap-tiap kondisi de-eskalasi. Hasil analisis bisa dilihat di Tabel 4.

Hipotesis 1 memprediksi bahwa eskalasi komitmen akan lebih tinggi jika umpan balik negatif ambigu dibandingkan jika umpan balik negatif tidak ambigu. Hasil analisis tidak menunjukkan adanya perbedaan keputusan (baik keputusan ekspansi maupun dukungan pemasaran) antara kondisi #2 (umpan balik yang ambigu) dan kondisi #1 (umpan balik yang tidak ambigu). Bahkan

**TABEL 2**  
**Descriptives Statistics**

		N	Mean	Std. Deviation
MARKETING	Baseline Condition	36	377,0833	111,9335
	Ambiguous Feedback Condition	15	366,6667	103,7970
	Progress Report	16	409,3750	97,8413
	Future Benefit Condition	28	397,1429	102,6359
	Total	95	386,7895	105,0833
EXPANSION	Baseline Condition	36	0,7339	0,2289
	Ambiguous Feedback Condition	15	0,7167	0,2226
	Progress Report	16	0,7375	0,2172
	Future Benefit Condition	28	0,7518	0,1888
	Total	95	0,7371	0,2116

**TABEL 3**  
**ANOVA**

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
MARKETING	Between Groups	20.628,52800	3	6.876,1760	0,615	0,607
	Within Groups	1.017.367,26200	91	11.179,8600		
	Total	1.037.995,78900	94			
EXPANSIO	Between Groups	0,01268	3	0,0042	0,092	0,965
	Within Groups	4,19800	91	0,0461		
	Total	4,21000	94			

nilai keputusan ekspansi dan dukungan pemasaran untuk kondisi ambigu (0,7167 untuk keputusan ekspansi dan 366,67 untuk keputusan dukungan pemasaran) lebih rendah dibandingkan yang tidak ambigu (0,7339 untuk keputusan investasi dan 377,08 untuk keputusan dukungan pemasaran). Dengan demikian, peneliti tidak berhasil menolak hipotesis nol pertama.

Hipotesis 2 memprediksi bahwa penyiapan laporan kemajuan (*progress report*) dari proyek yang bersangkutan akan mengurangi eskalasi komitmen.

**TABEL 4**

**Multiple Comparisons**

**Scheffe**

Dependent Variable	(I) CONDITIO	(J) CONDITIO	Mean	Std. Error	Sig.	95% Confidence Interval		
			Difference (I-J)			Lower Bound	Upper Bound	
MARKTIN	Baseline Condition	Ambiguous Feedback Condition	10,4167	32,4942	0,9910	-82,1441	102,9774	
		Progress Report	-32,2917	31,7694	0,7930	-122,7876	58,2043	
		Future Benefit	-20,0595	26,6427	0,9040	-95,9519	55,8329	
	Ambiguous Feedback Condition	Baseline Condition	-10,4167	32,4942	0,9910	-102,9774	82,1441	
		Progress Report	-42,7083	38,0009	0,7380	-150,9548	65,5382	
		Future Benefit	-30,4762	33,8320	0,8470	-126,8476	65,8952	
	Progress Report	Baseline Condition	32,2917	31,7694	0,7930	-58,2043	122,7876	
		Ambiguous Feedback Condition	42,7083	38,0009	0,7380	-65,5382	150,9548	
		Future Benefit	12,2321	33,1364	0,9870	-82,1579	106,6221	
	Future Be-nesfit Condition	Baseline Condition	20,0595	26,6427	0,9040	-55,8329	95,9519	
		Ambiguous Feedback Condition	30,4762	33,8320	0,8470	-65,8952	126,8476	
		Progress Report	-12,2321	33,1364	0,9870	-106,6221	82,1579	
	EXPNSIO	Baseline Condition	Ambiguous Feedback Condition	0,0172	0,0660	0,9950	-0,1708	0,2052
			Progress Report	-0,0036	0,0645	1,0000	-0,1874	0,1802
			Future Benefit	-0,0179	0,0541	0,9910	-0,1721	0,1363
Ambiguous Feedback Condition		Baseline Condition	-0,0172	0,0660	0,9950	-0,2052	0,1708	
		Progress Report	-0,0208	0,0772	0,9950	-0,2407	0,1990	
		Future Benefit	-0,0351	0,0687	0,9670	-0,2309	0,1606	
Progress Report		Baseline Condition	0,0036	0,0645	1,0000	-0,1802	0,1874	
		Ambiguous Feedback Condition	0,0208	0,0772	0,9950	-0,1990	0,2407	
		Future Benefit	-0,0143	0,0673	0,9970	-0,2060	0,1774	
Future Benefit Condition		Baseline Condition	0,0179	0,0541	0,9910	-0,1363	0,1721	
		Ambiguous Feedback Condition	0,0351	0,0687	0,9670	-0,1606	0,2309	
		Progress Report	0,0143	0,0673	0,9970	-0,1774	0,2060	

Hasil analisis tidak menunjukkan adanya perbedaan keputusan (baik keputusan ekspansi maupun dukungan pemasaran) untuk kondisi #3 (umpan balik dengan laporan kemajuan) dan kondisi #1 (umpan balik tanpa laporan kemajuan). Bahkan nilai keputusan ekspansi dan dukungan pemasaran untuk kondisi dengan laporan kemajuan lebih tinggi (0,7375 untuk keputusan ekspansi dan 409,38 untuk keputusan dukungan pemasaran) dibandingkan dengan kondisi tanpa laporan kemajuan (0,7339 untuk keputusan investasi dan 377,08 untuk keputusan dukungan pemasaran). Dengan demikian, peneliti tidak berhasil menolak hipotesis nol kedua.

Hipotesis 3 memprediksi bahwa informasi tentang manfaat di masa datang akan tambahan investasi akan mengurangi eskalasi komitmen. Hasil analisis tidak menunjukkan adanya perbedaan keputusan (baik keputusan ekspansi maupun dukungan pemasaran) untuk kondisi #4 (umpan balik dengan informasi tentang manfaat di masa datang) dan kondisi #1 (umpan balik tanpa informasi tentang manfaat di masa datang atau umpan balik yang ambigu). Bahkan nilai keputusan ekspansi dan dukungan pemasaran untuk kondisi dengan laporan kemajuan lebih tinggi (0,7518 untuk keputusan ekspansi dan 397,14 untuk keputusan dukungan pemasaran) dibandingkan dengan kondisi tanpa laporan kemajuan (0,7339 untuk keputusan investasi dan 377,08 untuk keputusan dukungan pemasaran). Dengan demikian, peneliti tidak berhasil menolak hipotesis nol ketiga.

Untuk melihat apakah terdapat perbedaan di antara kondisi awal (*baseline condition*) dilakukan pengujian dengan *Scheffe test*. Tabel 4 memuat hasil analisis yang menunjukkan tidak ada perbedaan yang signifikan. Hal ini dapat dilihat dari nilai probabilitas atau *Sig.* yang lebih besar dari 0,50 (alpha 5%).

## SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Studi ini menguji kembali Ghosh (1997) dengan menggunakan sampel mahasiswa program strata satu (*undergraduate*). Status partisipan yang hampir seluruhnya belum memiliki pengalaman kerja, tetapi sudah mengambil matakuliah *Management Control Systems* atau Sistem Pengendalian Manajemen diharapkan dapat memberikan bukti yang mendukung temuan Ghosh (1997).

Hasil analisis menunjukkan bahwa tidak terdapat perbedaan pengaruh kondisi/bentuk informasi terhadap respon atau keputusan partisipan dalam mengambil keputusan. Artinya, meski terdapat perbedaan besaran angka dan arah, setelah diuji secara statistik, perbedaan tersebut tidak signifikan.

Beberapa keterbatasan dan saran yang dapat diberikan untuk studi-studi selanjutnya adalah:

1. Karena partisipan yang digunakan dalam riset ini adalah mahasiswa S1 dan belum mengenal dunia praktik atau belum melakukan pengambilan keputusan yang berhubungan dengan eskalasi komitmen, kemungkinan bias lebih besar. Responden dalam hal ini belum mempertimbangkan

- faktor-faktor kondisional lain, seperti kemampuan berimprovisasi dan berinovasi dalam menggali informasi yang dapat digunakan untuk pengambilan keputusan. Riset selanjutnya dapat menggunakan mahasiswa program magister manajemen yang sebagian besar berasal dari dan berpengalaman dalam dunia praktik.
2. Ada kemungkinan responden kurang memahami konsep probabilitas yang ada dalam kondisi umpan balik negatif keempat, yaitu kondisi umpan balik dengan manfaat di masa datang (*future benefits*). Penelitian selanjutnya sebaiknya melakukan uji pendahuluan atas tingkat pemahaman partisipan tentang konsep probabilitas.
  3. Perlakuan dalam studi ini menggunakan data dan kuisioner yang dikembangkan oleh Ghosh (1997) tanpa mengalami perubahan substantif. Misalnya untuk besaran nilai investasi, yang hanya ditransformasikan dari mata uang Dollar ke mata uang Rupiah dengan menambah empat buah nol atau dengan mengalikan dengan nilai Rp10.000. Peneliti tidak dapat memastikan apakah transformasi seperti ini sesuai atau setara dan tidak menimbulkan bias dalam benak partisipan/mahasiswa.

## REFERENSI

- Abdelsamad, M.H., 1986, Project authorization: How to design appropriation procedures, dalam *The Capital Budgeting Handbook* edited by M. Kaufman: 500-558, Homewood, IL: Dow-Jone Irwin.
- Bazerman, M.H., 1993, *Judgment and Managerial Decisin Making*, New York, NY: Wiley, dalam Ghosh, D., 1997, De-escalation strategies: Some experimental evidence, *Behavioral Research in Accounting* 9: 88-112.
- Bobocel, D.R. dan J.P Meyer, 1994, Escalating commitment to a failing corse of action: Separating the roles of choice and jstification. *Journal of Applied Psychology* 79 (3): 360-363.
- Bowen, M.G., 1987, The escalation phenomenon reconsidered: Decision dilemmas or decision errors? *Academy of Management Review* 17 (12): 37-61.
- Brockner, J., 1992, The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress, *Academy of Management Review* 17 (January): 39-61.
- Caldwell, D.F dan C.A O'Reilly, 1982, Response to failures: The effect of choice and responsibility on impression management. *Academy Management Journal* (March): 121-136.
- Drummond, H., 1995, De-escalation in decision making: A case of disastrous partnership, *Journal of Management Studies* 32 (3): 265-281.
- Fox, S., A. Schmida, dan Y. Yinon, 1995, Escalation behavior in domains related and unrelated to decision makers' academic background. *Journal of Business and Psychology* 10 (2): 245-259.
- Garland, H., C.A. Sandefur, dan A.C. Rogers, 1990, De-escalation of commitment in oil exploration: When sunk costs and negative feedback coincide. *Journal of Applied Psychology* 75 (6): 721-727.
- Garrison, R.H. dan E.W. Noreen, 1997, *Managerial Accounting*, Eight edition, Chicago: Irwin.
- Ghosh, D., 1997, De-escalation strategies: Some experimental evidence, *Behavioral Research in Accounting* 9: 88-112.
- Harrell, A. Dan P. Harrison, 1994, An incentive to shirk, privately held infromation and managers' project evaluation decisions. *Accounting, Organization and Society* 19 (7): 569-577.

- Harrison, P.D. and A. Harrell, 1993, Impact of "adverse selection" on managers' project evaluation decisions, *Academy of Management Journal* 36 (3): 635-643.
- Jensen, M.C. dan W.H. Meckling, 1976, Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure, *Journal of Financial Economics* 3: 305-360.
- 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 (1): 59-77.
- Kennedy, J., 1993, Debiasing audit judgment with accountability: A framework and experimental results, *Journal of Accounting Research* (Autumn): 231-245.
- Kreitner, R. Dan A. Kinicki, 2001, *Organizational Behavior*, Fifth edition, Boston: Irwin McGraw-Hill.
- Ross, J. and B.M. Staw, 1993, Organizational escalation and exit: Lesson from the Shoreham Nuclear Power Plant, *Academy of Management Journal* 36 (4): 701-732.
- Salter, S.B., 2001, The determinants of escalation of commitment: National culture and experience effects, University of Cincinnati, *working paper*.
- \_\_\_\_\_ dan D.J. Sharp, 2000, The determinants of escalation of commitment: National culture and experience effects. University of Cincinnati, *working paper*.
- Schaubroeck, J. Dan S. Williams, 1993, Type A behavioral pattern and escalating commitment, *Journal of Applied Psychology* 78 (5): 862-867.
- Simonson, I. dan B.M. Staw, 1992, Deescalation strategies: A comparison of techniques for reducing commitment to losing course of action. *Journal of Applied Psychology* 77 (4): 419-426.
- Staw, B.M., 1981, The escalation commitment to a course of action. *Academy Management Review* 6 (April): 577-587.
- \_\_\_\_\_, 1976, Knee-deep in the big muddy: A study of escalation commitment to chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Decision Process*. Dalam Ghosh, D., 1997, De-escalation strategies: Some experimental evidence, *Behavioral Research in Accounting* 9: 88-112.
- \_\_\_\_\_, dan J. Ross, 1987, Behavior in escalation situations: Antecedents, prototypes, and solutions. Dalam *Research in Organizational Behavior*, B. M. Staw dan L. L. Cummings (editor): 39-78. Greenwich, CT: Jai Press.
- Tegar, A., 1980, *Too much invested to quit*. New York: Pegamon Press dalam Ghosh, D., 1997, De-escalation strategies: Some experimental evidence, *Behavioral Research in Accounting* 9: 88-112.
- Turner, J.R., 1993, *The Handbook of Project-Based Management*. Berkshire, UK: McGraw-Hill.
- \_\_\_\_\_, A. Saks, dan S. Hook, 1997, When success breeds failure: The role of self-efficacy in escalating commitment to a losing course of action. *Journal of Organizational Behaviour* 18: 415-432.