

**PEMANFAATAN INFORMASI AKUNTANSI UNTUK MENGHINDARI
ESKALASI KOMITMEN PADA LEVEL PENGAMBILAN KEPUTUSAN
(Studi pada Mahasiswa Akuntansi PTN dan PTS se Kota Jambi)**

Yuliusman

**Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Jambi
e mail : yuliusraham@yahoo.co.id**

Abstract

The Objective of this research is to examine accounting information as strategy to help decision maker avoiding escalation of commitment. Given strategy include unambiguous feed back strategy, project progress report, and giving information of future advantage to individual or group of decision maker. Sums of 130 students of Accounting Department, Faculty of Economic, Jambi University participate in this experiment. The result of the test shows that the three strategies can significantly help decision maker avoiding commitment escalation problem. However, surprisingly the result of the test show that strategy to give future benefit information significantly tends to direct the group to commitment escalation. The test is also performed to observe whether there is polarization of individual or group decision. Statistic results give support that when the three strategies are given to individual and group of decision maker and group polarization occurred.

Keywords : escalation of commitment, accounting information strategy, individual-group decision

Abstrak

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji informasi akuntansi sebagai strategi untuk membantu pengambil keputusan menghindari eskalasi komitmen. Pemberian strategi umpan balik yang tidak ambigu, *progress report*, dan memberikan informasi *future Benefit* dapat membantu individu dan kelompok dalam mengambil keputusan. Sebanyak 130 mahasiswa Jurusan Akuntansi, Fakultas Ekonomi, Universitas Jambi berpartisipasi dalam penelitian ini. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa ketiga strategi secara signifikan dapat membantu pengambil keputusan terhindar dari masalah eskalasi komitmen. Namun, yang mengejutkan hasil penelitian menunjukkan bahwa strategi *future benefit* secara signifikan cenderung mengarahkan kelompok melakukan eskalasi komitmen. Penelitian ini juga dilakukan untuk mengamati apakah ada polarisasi keputusan individu atau kelompok. Hasil statistik memberikan dukungan terhadap ketiga strategi yang diberikan kepada individu dan kelompok dan terjadi polarisasi keputusan pada kelompok.

Kata kunci : Eskalasi komitmen, strategi pemberian informasi akuntansi, keputusan individu-kelompok

PENDAHULUAN

Era globalisasi saat ini membuat kebutuhan akan informasi dan komunikasi menjadi suatu keharusan. Begitu juga dengan dunia usaha yang juga mengalami perubahan, dari persaingan industri menjadi persaingan informasi. Kondisi ini membuat perusahaan tidak dapat lagi menghasilkan keunggulan bersaing yang berkesinambungan jika tidak menerapkan teknologi baru dengan cepat.

Pengambilan keputusan (*decision making*) adalah salah satu aspek penting dalam fungsi kepemimpinan (*leadership*) manajemen adalah Pengambilan keputusan menjadi bagian integral dari keberhasilan atau kegagalan seorang manajer (Buhler dalam Sahmuddin, 2003). Pengambilan keputusan berarti melakukan penilaian dan menetapkan pilihan. Keputusan diambil setelah melalui beberapa perhitungan dan pertimbangan alternatif mengingat bahwa fungsi pengambilan keputusan berorientasi ke masa depan.

Pembuatan keputusan muncul sebagai reaksi atas sebuah masalah (*problem*), artinya ada ketidaksesuaian antara perkara saat ini dan keadaan yang diinginkan, yang membutuhkan pertimbangan untuk membuat beberapa tindakan alternatif (Robbins dan Judge, 2008). Faktor-faktor berpengaruh terhadap perilaku pengambilan keputusan tersebut memungkinkan keragaman keputusan yang dibuat oleh individu dalam menghadapi suatu masalah yang sama.

Ketersediaan informasi juga mempengaruhi seorang pengambil keputusan (*decision maker*) suatu organisasi untuk membuat keputusan (Umar, 1998). Ketersediaan informasi menjadi faktor yang sangat penting untuk menilai proses dan kualitas hasil keputusan yang diambil oleh manajemen. Informasi akuntansi yang diperlukan terhadap pengambilan keputusan dalam sebuah perusahaan yaitu informasi tentang laporan keuangan yaitu laporan laba rugi, laporan perubahan modal, neraca, dan catatan atas laporan keuangan. Dari laporan keuangan para pengambil keputusan juga mendapat informasi mengenai kemungkinan perbaikan untuk keadaan yang akan datang.

Penelitian-penelitian yang berkaitan dengan pengambilan keputusan di bidang ekonomi biasanya beranggapan bahwa pengambil keputusan adalah seorang yang rasional. Beberapa penelitian menemukan bahwa asumsi rasionalitas tersebut sering "dilanggar". Seringkali manajer membuat keputusan yang memperlihatkan bahwa dia lebih mementingkan kepentingan individu dibandingkan kepentingan perusahaan. Namun, kadangkala manajer sendiri tidak sadar bahwa keputusan yang diambilnya merugikan perusahaan (Effriyanti, 2005).

Banyak kritik atas keberadaan penelitian yang memfokuskan pada level pembuatan keputusan oleh individu dalam lingkungan yang didominasi oleh pembuatan keputusan kelompok (Arnold dan Suton dalam Arifin 2003). Pertimbangan masalah keputusan kelompok perlu dipertimbangkan dengan dua alasan (Arifin, 2003). Pertama, keputusan pengalokasian sumber daya (investasi) dan evaluasi kinerja dibuat oleh kelompok manajer bukan oleh para manajer secara perorangan. Kedua, konsisten dengan yang pertama, para peneliti akuntansi manajemen telah menyebutkan pentingnya meneliti fenomena akuntansi manajemen dari perspektif kelompok. Beberapa penelitian mengenai perbandingan keputusan individu dan kelompok menemukan bahwa keputusan kelompok cenderung lebih ekstrim daripada keputusan pradiskusi individu dan dalam arah yang sama (Arifin, 2003)

Manajer yang memulai suatu proyek yang kemudian menjadi tidak menguntungkan justru lebih cenderung untuk meneruskan proyek itu daripada manajer yang tidak memulai proyek (Staw, 1981). Perilaku para pengambil keputusan ini sering disebut sebagai eskalasi komitmen. Eskalasi komitmen merujuk pada tendensi oleh pengambil keputusan untuk bertahan atau mengeskalasi komitmennya pada serangkaian tindakan yang gagal (Brockner, 1992).

Bazerman (1994) mendefinisikan eskalasi sebagai tidak rasional (*nonrational escalation of commitment*) adalah derajat individu mengeskalisasi 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 mengeskalisasi komitmen terutama bila menerima umpan balik negatif (Bazerman, 1994).

Penelitian-penelitian yang terdahulu lebih memfokuskan pada upaya identifikasi terhadap faktor-faktor penentu permasalahan di atas. Penelitian ini mencoba untuk menguji strategi yang dapat digunakan untuk membantu manajer terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen.

Salah satu cara yang ditawarkan Harrison dan Harrel dalam Effriyanti (2005) adalah dengan mengembangkan sistem informasi yang lebih lengkap guna mengurangi *private information*. Eisendhardt (1989), juga mengemukakan pendapat yang senada yaitu bahwa informasi yang diberikan kepada *principal* dapat digunakan untuk memverifikasi perilaku manajer (agen). Informasi tersebut dapat membatasi kesempatan tindakan agen untuk melakukan *shirking* karena agen akan menyadari bahwa ia tidak dapat menipu *principal*.

Simonson dan Staw (1992) memberikan masukan mengenai beberapa teknik yang dapat digunakan untuk menghindari perilaku eskalasi komitmen dengan mengembangkan sistem informasi yang lengkap. Ghosh (1997) mengajukan tiga prosedur pengendalian akuntansi yang dapat digunakan, yaitu: (1) umpan balik yang tidak ambigu, (2) *progress report*, dan (3) *future benefit*.

Effriyanti (2005) melakukan penelitian untuk melihat apakah alat akuntansi yang digunakan oleh Ghosh (1997) yaitu umpan balik yang tidak ambigu, *progress report*, dan *future benefit* berlaku untuk semua kondisi keputusan, yang diambil secara individu ataupun kelompok. Hasil penelitian Effriyanti (2005) ini menemukan bahwa strategi umpan balik yang tidak ambigu, *progress report*, dan pemberian informasi *future benefit* dapat membantu individu untuk terhindar dari permasalahan eskalasi.

Penelitian ini mengacu pada penelitian yang telah dilakukan oleh Effriyanti (2005) dan Ghosh (1997), yakni pengujian prosedur pengendalian akuntansi yang dapat digunakan untuk menghindari perilaku eskalasi komitmen. Perbedaan penelitian ini dengan penelitian Effriyanti sebelumnya adalah bahwa penelitian sebelumnya menggunakan sampel di satu perguruan tinggi yaitu mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis UGM Yogyakarta, sedangkan penelitian ini mengambil sampel di mahasiswa Akuntansi pada Universitas Jambi dan STIE Ikaabama Jambi. Peneliti ingin melihat ada atau tidak perbedaan antara keputusan yang dibuat oleh pengambil keputusan dalam hal ini mahasiswa terhadap keputusan investasi. Penelitian ini juga menggunakan teknik pengambilan sampel *purposive sampling*, sedangkan penelitian sebelumnya menggunakan *destination random sampling*. *Purposive sampling* merupakan metode penetapan sampel dengan cara menentukan target dari elemen populasi yang diperkirakan paling cocok untuk dikumpulkan datanya.

Tujuan yang diharapkan dari penelitian ini adalah untuk : 1) mengetahui strategi umpan balik yang tidak ambigu, *progress report*, dan *future benefit* dapat membantu pengambilan keputusan individu terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen, 2) mengetahui strategi umpan balik yang tidak ambigu, *progress report*, dan *future benefit* dapat membantu pengambilan keputusan kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen, dan 3) mengetahui strategi umpan balik yang tidak ambigu, *progress report*, dan *future benefit* lebih membantu individu dibandingkan kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen

TINJAUAN TEORITIS

Sistem Informasi Akuntansi

Sistem adalah sekelompok elemen-elemen yang terintegrasi dengan maksud yang sama untuk mencapai suatu tujuan (Krismiaji, 2005). Tidak semua sistem memiliki kombinasi elemen yang sama, tapi suatu susunan dasar adalah *input*, transformasi, *output*, mekanisme kontrol, tujuan. Informasi adalah data yang telah diorganisasi dan telah memiliki kegunaan dan manfaat (Krismiaji, 2005). Informasi merupakan sebuah *output* yang mana data merupakan *input*. Data diproses menjadi informasi yang bermanfaat bagi para pembuat keputusan.

Sistem informasi Akuntansi adalah sebuah sistem yang memproses data dan transaksi guna menghasilkan informasi yang bermanfaat untuk merencanakan, mengendalikan, dan mengoperasikan bisnis (Krismiaji, 2005). Sistem Informasi Akuntansi merupakan kumpulan sumber daya, seperti manusia dan peralatan, yang dirancang untuk mengubah data keuangan dan data lainnya kadalam informasi (Bodnar dan Wiliam, 2004).

Pengambilan Keputusan

Pengambilan keputusan seringkali disamakan dengan proses berpikir, mengatur, dan memecahkan masalah. Dalam *setting* organisasional, pengambilan keputusan seringkali didefinisikan sebagai proses memilih diantara berbagai alternatif tindakan yang mempengaruhi masa depan. Keputusan didefinisikan sebagai tindakan atau opsi diantara yang harus dipilih, konsekuensi dari tindakan dan probabilitas kondisional atau kontinjensi yang berhubungan dengan hasil dari tindakan (Kahneman dan Tversky, 1979).

Dalam suatu organisasi, pengambilan keputusan biasanya didefinisikan sebagai proses memilih diantara berbagai alternatif tindakan yang berdampak pada masa depan (Ikhsan dan Ishak, 2008). Dalam membuat keputusan banyak diantaranya yang menyangkut peristiwa pada masa depan yang sulit diramalkan. Situasi pembuatan keputusan seringkali dikategorikan pada suatu kesatuan (*continuum*) yang berkisar dari kepastian (ketepatan ramalan tinggi), melewati risiko, sampai pada ketidakpastian (ketepatan ramalan rendah).

Keputusan Investasi

Keputusan investasi adalah hal yang paling penting dari keputusan pendanaan dan manajemen aktiva ketika perusahaan ingin menciptakan nilai.hal tersebut dimulai dengan penetapan jumlah total aktiva yang perlu dimiliki oleh perusahaan (Horne dan Wachowicz, 2005) Perbedaan yang mendasar diantara

keputusan investasi dan keputusan pendanaan yaitu, kalau keputusan pendanaan berfokus pada keputusan yang berhubungan dengan usaha pemenuhan kebutuhan peningkatan dana melalui pinjaman, ekuitas, atau gabungan keduanya. Keputusan investasi disisi lain, lebih berfokus pada pilihan-pilihan apakah membeli suatu aktiva, melaksanakan suatu proyek, membuat suatu produk, dan lain sebagainya, yang lebih mengarah kepada kegiatan operasional.

Umumnya investasi dalam bisnis memiliki dua karakteristik kunci. Yang pertama, investasi meliputi aktiva yang dapat disusutkan, dan yang kedua, dari investasi tersebut diharapkan dapat menyediakan suatu hasil tertentu dalam periode waktu jangka panjang. Alternatif keputusan tersebut dapat berupa *screening decisions* atau *preference decisions*. *Screening Decisions* adalah keputusan-keputusan yang berhubungan dengan apakah sebuah proyek yang diusulkan memenuhi standar penerimaan (*standard of acceptance*) yang ada.

Teori Prospek

Expected utility theory secara historis memberikan model normatif dan deskriptif untuk pembuatan keputusan yang mengandung risiko. Teori ini beranggapan bahwa pembuat keputusan adalah seorang yang rasional. Pembuat keputusan dianggap mampu memproses informasi dengan sempurna dalam menentukan pilihan yang terbaik. Asumsi rasionalitas juga mewajibkan adanya konsistensi dan koherensi dalam keputusan yang dibuat (Morgan; Rutledge dan Harrell dalam Haryanto, 2003). Namun demikian, beberapa penelitian menemukan bahwa asumsi rasionalitas tersebut sering "dilanggar". Salah satu faktor yang sering dianggap menyebabkan penyimpangan tersebut adalah *frame* apa yang diadopsi oleh pembuat keputusan (Tversky dan Kahneman, 1981).

Keputusan Kelompok

Sebuah kelompok (*group*) didefinisikan sebagai dua individu atau lebih yang berinteraksi dan saling bergantung, bergabung untuk mencapai tujuan-tujuan tertentu (Robbins & Judge, 2008). Kelompok dapat menghasilkan informasi dan pengetahuan yang lebih lengkap. Pengambilan keputusan secara berkelompok diduga akan mampu mengendalikan (mengurangi) dampak emosi negatif, yaitu menghindari pengambilan keputusan secara tidak rasional. Rasionalisasi tercapai melalui pendapat anggota kelompok dari berbagai sudut pandang berbeda, sehingga subyektivitas pendapat anggota lain dapat diminimalisir (Handoko, 2007).

Penelitian tentang keputusan kelompok pada umumnya menemukan bahwa interaksi kelompok akan mempertinggi kecenderungan keputusan awal anggota kelompok. Interaksi kelompok menyebabkan anggota kelompok untuk memindahkan posisi pengambilan risiko lebih jauh dari titik netral tetapi dalam arah yang sama (Isenberg, Rutledge dan Harrell dalam Haryanto 2003). Beberapa penelitian menunjukkan terjadinya pergeseran keputusan pradiskusi individu dengan keputusan kelompok. Pergeseran ini dikenal dengan istilah *the risk - shift phenomena* (RSP). Fenomena *risk - shift* dapat dijelaskan oleh teori polarisasi kelompok. Polarisasi kelompok terjadi ketika adanya pergeseran dalam pengambilan resiko antara keputusan individu dan kelompok atau ketika posisi pradiskusi awal anggota kelompok dapat mempengaruhi diskusi kelompok selanjutnya dalam pengambilan keputusan (Isenberg, 1986).

Eskalasi Komitmen

Eskalasi adalah pertambahan jumlah, pertambahan volume dan kenaikan (Yasyin, 2008). Sementara itu *Oxford Learner's Pocket Dictionary* (2008) eskalasi diterjemahkan sebagai "*become or make something bigger or more serious*". Dengan demikian eskalasi komitmen dapat dikatakan sebagai upaya meningkatkan keseriusan atau kelayakan terhadap komitmen yang telah dibuat.

Eskalasi komitmen merupakan peningkatan terhadap keputusan sebelumnya walaupun ada bukti bahwa keputusan itu mungkin keliru (Tapifrios, 2009). Dalam eskalasi komitmen, manajer seringkali menaruh komitmen yang terlalu besar pada keputusan yang telah dibuat. Keputusan yang telah dibuat akan sangat sulit untuk ditarik kembali.

Penelitian-penelitian sebelumnya memberi pemahaman yang bervariasi mengenai komitmen. Dalam penelitian ini, komitmen ditekankan pada tingkat keterikatan individu pada suatu proyek. Sesaat setelah individu memutuskan untuk terlibat pada suatu proyek, secara otomatis kesuksesan proyek menjadi tanggungjawabnya. Salah satu teori yang dapat digunakan untuk menjelaskan eskalasi komitmen adalah *self-justification theory*. Eskalasi juga dapat dijelaskan dengan menggunakan pendekatan *agency theory*. Pandangan ini mengasumsikan bahwa individu dimotivasi untuk mengambil keputusan yang memaksimalkan kepentingan ekonomi pribadi mereka. Dua kondisi yang mendorong manajer untuk bereskalasi adalah: 1) *Incentive to shirk*. Kondisi ini terjadi ketika kepentingan ekonomi manajer berbeda dengan kepentingan perusahaan yang mengakibatkan manajer terdorong untuk mengabaikan kepentingan perusahaan, dan 2) *Asymmetry information*.

Kerangka teori keagenan berasumsi bahwa adanya dorongan manajer untuk mengabaikan kepentingan perusahaan disebabkan karena manajer memiliki kesempatan untuk mengabaikan kepentingan tersebut (*opportunity to shirk*). Adanya informasi privat merupakan media untuk memanfaatkan kesempatan (Effriyanti, 2005).

Strategi Mengurangi Eskalasi

Salah satu cara yang dapat digunakan untuk mengatasi permasalahan eskalasi komitmen adalah dengan mengembangkan sistem informasi yang lebih baik (Harrison dan Harrel, 1993). Pemberian informasi ini dapat digunakan perusahaan untuk memverifikasi perilaku manajer sehingga dapat membatasi kesempatan tindakan manajer untuk melakukan *shirking* karena manajer menyadari bahwa dia tidak dapat menipu perusahaan (Eisendhardt, 1989).

Penelitian ini menggunakan prosedur pemberian informasi akuntansi yang telah dikembangkan Ghosh (1997) dari penelitian Simonson dan Staw (1992). Ketiga prosedur tersebut adalah: 1) menyediakan umpan balik yang tidak ambigu, 2) telaah kemajuan proyek (*progress report*), dan 3) mengevaluasi dampak dari setiap perubahan dalam perencanaan awal terhadap hasil proyek termasuk evaluasi keuntungan yang akan datang dan tambahan aliran kas keluar (*future benefit*).

Eskalasi muncul dalam kasus yang memiliki umpan balik ambigu. Perilaku eskalasi adalah lebih responsif dalam menghadapi dilema dibandingkan perbuatan salah karena penguatan komitmen menjadikan adanya kesempatan tambahan untuk strategi dalam bekerja, atau mengoleksi lebih banyak informasi (Bowen, 1987).

Hipotesis

1. *Ambiguous Feedback*

Perilaku eskalasi lebih responsif dalam menghadapi dilema dibandingkan perbuatan salah karena penguatan komitmen menjadikan adanya kesempatan tambahan untuk strategi dalam bekerja maupun menyimpan lebih banyak informasi (Bowen, 1987). Konsep dan manipulasi *feedback* yang ambigu, mengindikasikan suatu arah tindakan gagal yang tidak didefinisikan dengan baik. *Feedback* mendorong suatu pencarian strategi-strategi alternatif yang seharusnya tidak ambigu.

H1a : Eskalasi komitmen akan mengalami peningkatan saat umpan balik yang diberikan pada level pengambil keputusan individu adalah ambigu dibandingkan pemberian umpan balik yang tidak ambigu.

2. *Progress Report*

Berkaitan dengan *bounded rationality*. Beberapa hasil penelitian berperilaku memberikan bukti yang memperlihatkan bahwa individu biasanya tidak mengevaluasi seluruh informasi yang tersedia sebelum menjangkau suatu keputusan. Logika ini menyarankan bahwa prosedur yang baik menjamin bahwa pengambil keputusan dapat melakukan evaluasi terhadap alasan-alasan mengapa terjadi penyimpangan dari anggaran sebelumnya untuk membuat keputusan investasi tambahan.

H1b : Mempersiapkan *progress report* dapat membantu level pengambil keputusan individu terhindar dari eskalasi komitmen.

3. *Future Benefit*

Reaksi peningkatan komitmen terhadap *historical cost* mengindikasikan tidak adanya informasi mengenai keuntungan-keuntungan yang akan datang dari tambahan aliran kas keluar. Staw dalam Effriyanti (2005) memperlihatkan bahwa pengambil keputusan yang tidak diinformasikan mengenai keuntungan potensial atas tambahan investasi dimasa mendatang, cenderung mengadopsi suatu pola yang salah dari kelanjutan investasi. Dengan kata lain, *future benefit* merupakan strategi yang tepat untuk mereduksi eskalasi komitmen (Simonson dan Staw, 1992).

H1c : Pemberian informasi *future benefits* atas tambahan investasi dapat menghindari permasalahan eskalasi komitmen pada level pengambil keputusan individu.

Nulden (1996) yang menyatakan bahwa eskalasi komitmen juga dapat dihindari melalui pengawasan terhadap keputusan yang diambil individu maupun kelompok, maka dari uraian di atas dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H2a : Eskalasi komitmen akan mengalami peningkatan saat umpan balik yang diberikan pada level pengambil keputusan kelompok adalah ambigu dibandingkan pemberian umpan balik yang tidak ambigu.

H2b : Mempersiapkan *progress report* dapat membantu level pengambilan keputusan kelompok terhindar dari eskalasi komitmen.

H2c : Pemberian informasi *future benefits* atas tambahan investasi dapat menghindari permasalahan eskalasi komitmen pada level pengambil keputusan kelompok.

Isenberg (1986) menjelaskan bahwa terdapat perubahan (polarisasi) hasil keputusan individu dengan kelompok. Saat beberapa individu tergabung dalam suatu kelompok maka keputusan yang telah dibuat oleh individu mengalami perubahan. Pergeseran keputusan akibat pertimbangan resiko yang dibuat oleh pembuat keputusan ketika membuat keputusan secara individual dan sebagai anggota kelompok (keputusan kelompok) dikenal dengan istilah *risky shift*.

Faktor berikutnya yang dapat mengarahkan perbedaan ekstrim keputusan individu-kelompok adalah pengaruh informasi. Isenberg (1986) menunjukkan bahwa diskusi kelompok dapat menyebabkan individu-individu dalam kelompok mengubah keputusannya ke arah yang sama karena diskusi tersebut mengarahkan anggota kelompok dengan argumen-argumen persuasif yang mendukung.

Kebanyakan penelitian cenderung mendukung pernyataan bahwa interaksi kelompok mengarahkan keputusan kelompok berbeda daripada keputusan individu. Maka, selanjutnya dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

- H3a : Strategi umpan balik yang ambigu akan meningkatkan eskalasi komitmen dalam proses pengambilan keputusan individu dibandingkan kelompok.
- H3b : Strategi *progress report* lebih mereduksi eskalasi komitmen dalam proses pengambilan keputusan individu dibandingkan kelompok.
- H3c : Strategi *future benefit* lebih mereduksi eskalasi komitmen dalam proses pengambilan keputusan individu dibandingkan kelompok.

METODE PENELITIAN

Subjek Penelitian

Penelitian ini melibatkan 130 Mahasiswa Jurusan Akuntansi Program Ekstensi Fakultas Ekonomi Universitas Jambi dan Jurusan Akuntansi Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi (STIE) IkaBama yang telah bekerja dan sudah mengontrak mata kuliah Akuntansi Biaya, Akuntansi Manajemen, dan Manajemen Keuangan. Data dikumpulkan melalui eksperimen dengan bantuan instrumen penelitian berupa kasus.

Populasi dan Sampel Penelitian

Berdasarkan data kemahasiswaan BAAKPSI jumlah populasi dalam penelitian ini yaitu 821 orang dan yang telah memenuhi kriteria yaitu telah mengontrak mata kuliah Akuntansi Biaya, Akuntansi Manajemen, dan Manajemen Keuangan adalah 130 orang yang akan dijadikan sampel. Penentuan kriteria sampel dipertimbangkan sesuai dengan kebutuhan penelitian dan diharapkan akan merespon kuisisioner yang diberikan.

Desain Eksperimen

Pengujian hipotesis dilakukan dengan menggunakan eksperimen. Eksperimen didesain dengan menggunakan *factorial design 2x4 between subjects*. Dalam eksperimen ini, partisipan akan melalui dua tahap. Tahap pertama, partisipan akan mengerjakan eksperimen secara individu. Kemudian tahap berikutnya partisipan diminta untuk bekerja secara kelompok. Satu kelompok terdiri dari dua atau lebih partisipan.

Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini diadopsi dari Ghosh (1997) dan digunakan kembali oleh Effriyanti (2005). Semua subjek diminta untuk bekerja pada sebuah kasus yang dirancang khusus untuk penelitian ini. Secara khusus, mereka diminta untuk berperan sebagai manajer umum sebuah restoran cepat saji yang bertanggung jawab atas restoran yang terletak di wilayah Jakarta dan memutuskan menentukan lokasi untuk membuka cabang baru (lihat lampiran a).

Kasus ini ditutup dengan dua kuesioner. Yang pertama diperoleh informasi demografis dari responden. Yang kedua *manipulation check* yang terdapat pada post-test (lihat lampiran c). Pada *manipulation check* subjek diminta untuk menunjukkan pendapatnya pada skala 0 sampai 10 tentang (a) kejelasan informasi yang diberikan (menguji ambiguitas umpan balik), (b) tingkat keyakinan mereka bahwa mereka akan diminta untuk menjelaskan respon mereka, (c) tingkat keterlibatan mereka selama proyek, dan (d) tingkat perhatian mereka selama proyek.

Prosedur Eksperimen

Sebelum eksperimen dimulai peneliti menjelaskan terlebih dahulu akan pentingnya responden untuk mempersepsikan diri sebagaimana pada kasus yang diberikan. Eksperimen pertama, instrumen secara acak dibagikan kepada responden kemudian disediakan waktu selama 10 menit untuk mengisi instrumen yang diberikan, setelah membaca kasus, responden menentukan pilihan atas *option* yang diberikan, kemudian menentukan tingkat keyakinan atas pilihan mereka.

Pada eksperimen kedua, instrumen yang telah dinomori oleh peneliti dibagikan kepada responden, penomoran itu menentukan pembagian kelompok responden, masing-masing responden dikelompokkan dua sampai tiga orang dalam sebuah *group*/kelompok. Selama 15 menit waktu yang diberikan, sebelum responden menentukan pilihan, mereka diminta berdiskusi sesama anggota dalam *group*, kemudian mereka membuat pilihan serta tingkat keyakinan akan pilihan mereka.

Operasional Variabel Penelitian

Variabel independen adalah strategi untuk menghindari eskalasi komitmen (*feedback* yang ambigu, *progress report*, dan *future benefit*) dan tipe pengambil keputusan (individu dan kelompok). Sedang variabel dependen adalah keputusan investasi. Pengukuran keputusan investasi dilihat pada keputusan investasi yang dibuat partisipan dalam eksperimen dari keputusan ekspansi dan dukungan pemasaran.

Alat Analisis

Teknik analisis dalam penelitian ini dilakukan melalui 2 tahap: **Tahap 1** dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan tujuan untuk menghasilkan data yang berkualitas. Uji reliabilitas dengan menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* (α) yang menurut Nunnally dalam Ghozali (2011) suatu konstruk dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* > 0,70. Uji validitas pengukuran menggunakan analisis faktor (*factoranalysis*) dengan *varimax rotation* untuk masing-masing item yang menunjukkan pencantuman kriteria dalam suatu faktor, **Tahap 2** melakukan pengujian data yang mengacu pada hipotesis penelitian yang diajukan. Untuk menguji hipotesis penelitian, digunakan *multivariate ANOVA*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Pengujian Hipotesis

Sebanyak 122 instrumen yang dikerjakan secara individu dan 64 instrumen yang dikerjakan secara berkelompok dapat diproses lebih lanjut. Dari hasil instrumen yang dikerjakan secara individu sebanyak 67 (54,9%) partisipan memilih lokasi A (Pusat Perbelanjaan Baru) dan 55 (45,1%) memilih lokasi B (diseberang Kompleks Perkantoran baru). Responden lebih menganggap bahwa investasi akan lebih menguntungkan apabila membuka cabang baru di pusat perbelanjaan daripada di seberang kompleks perkantoran baru.

Pada instrumen yang dikerjakan secara berkelompok, 28 (43,75%) kelompok memilih lokasi A (Pusat Perbelanjaan Baru) dan 36 (56,25%) memilih lokasi B (diseberang Kompleks Perkantoran baru). Kelompok lebih menganggap bahwa investasi akan lebih menguntungkan apabila membuka cabang baru di seberang kompleks perkantoran baru daripada di pusat perbelanjaan baru.

Alat uji yang digunakan adalah *multivariate* ANOVA yang mengukur *main effect* dan *interaction effect* dari variabel independen terhadap dependen. Pengujian interaksi informasi akuntansi terhadap keputusan investasi dilakukan pada batas signifikansi sebesar 5%. Untuk mengetahui signifikansi hasil uji, peneliti melihat *p-value* yang dihasilkan dari pengolahan data tersebut. Sedangkan untuk menguji hipotesis dilihat dari perbedaan *mean* pada tabel *descriptive statistics* yang dihasilkan Manova. Sebelum menguji hipotesis, terlebih dahulu dilakukan pengujian homogenitas *variance* atau *levene's test*.

Hasil *levene's test* menunjukkan variabel ekspansi dan variabel dukungan pemasaran (*p value* 0,778 dan 0,146 > 0,05) ternyata tidak signifikan pada 0,05 yang berarti memiliki *variance* yang sama dan sesuai dengan asumsi MANOVA. MANOVA akan tetap *robust* walaupun asumsi *variance* yang sama dilanggar (Ghozali, 2011).

Pengujian hipotesis dilakukan untuk mengetahui apakah terdapat perbedaan pengambilan keputusan pada level pengambilan keputusan individu dan kelompok dalam mengurangi permasalahan eskalasi komitmen ketika dikondisikan ke dalam kondisi *baseline*, *ambiguous feedback*, *progress report* dan *future benefit*. Hasil pengujian *multivariate* ANOVA untuk menguji hipotesis ditunjukkan pada tabel 1 dan tabel 2.

Hasil uji MANOVA yang ditunjukkan tabel 6 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh *deescalation strategy* terhadap keputusan investasi (ekspansi dan dukungan pemasaran). Hal ini terlihat dari nilai F sebesar 3.764 dan 3.597 dengan signifikansi pada *p value* sebesar 0,012 dan 0,015 ($p < 0,05$). Hal ini menunjukkan adanya perbedaan mean *deescalation strategy* dengan keputusan investasi (ekspansi dan dukungan pemasaran).

Pada tabel 1 juga menunjukkan bahwa tipe pengambilan keputusan berpengaruh terhadap keputusan investasi (ekspansi dan dukungan pemasaran). Hal tersebut terlihat dari bahwa tipe pengambilan keputusan mempunyai nilai F sebesar 8.709 dan 10.295 dengan signifikan pada *p value* sebesar 0,004 dan 0,002 ($p < 0,05$).

Tabel 1
Pengujian Interaksi *Deescalation strategy* dengan Tipe Pengambilan Keputusan
MANOVA Tests of Between-Subjects Effects

Source	Dependent Variable	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	Ekspansi	62.331 ^a	7	8.904	3.393	.002
	DukunganPemasaran	63.949 ^b	7	9.136	3.773	.001
Intercept	Ekspansi	7628.220	1	7628.220	2907.097	.000
	DukunganPemasaran	7555.949	1	7555.949	3120.574	.000
DeescalationStrategy	Ekspansi	29.627	3	9.876	3.764	.012
	DukunganPemasaran	26.131	3	8.710	3.597	.015
TipePengambilanKeputusan	Ekspansi	22.853	1	22.853	8.709	.004
	DukunganPemasaran	24.928	1	24.928	10.295	.002
DeescalationStrategy * TipePengambilanKeputusan	Ekspansi	8.781	3	2.927	1.115	.344
	DukunganPemasaran	16.211	3	5.404	2.232	.086
Error	Ekspansi	467.072	178	2.624		
	DukunganPemasaran	430.997	178	2.421		
Total	Ekspansi	8703.000	186			
	DukunganPemasaran	8576.000	186			
Corrected Total	Ekspansi	529.403	185			
	DukunganPemasaran	494.946	185			

a. R Squared = ,118 (Adjusted R Squared = ,083)
b. R Squared = ,129 (Adjusted R Squared = ,095)

Selain itu, tabel 1 juga memperlihatkan nilai F hitung sebesar 1.115 dan 2.232 dengan *p value* 0,344 dan 0,086 ternyata tidak signifikan pada 0,05 ($p > 0,05$) bagi pengaruh interaksi antara *deescalation strategy* dan tipe pengambilan keputusan terhadap keputusan investasi (ekspansi dan dukungan pemasaran).

Tabel 2
Mean Pengambilan Keputusan Individu-Kelompok Berdasarkan Kondisi *Baseline*, Umpan Balik yang Ambigu, *Progress Report* dan *Future Benefit*

DeescalationStrategy		Ekspansi			DukunganPemasaran		
		TipePengambilanKeputusan			TipePengambilanKeputusan		
		Individu	Kelompok	Total	Individu	Kelompok	Total
<i>Baseline</i>	Mean	6.35	6.75	6.49	6.35	6.75	6.49
	N	31	16	47	31	16	47
	Std. Deviation	1.473	1.612	1.516	1.518	1.528	1.516
Umpan Balik yang Ambigu	Mean	7.06	7.63	7.26	6.87	7.63	7.13
	N	31	16	47	31	16	47
	Std. Deviation	1.711	1.500	1.648	1.628	1.204	1.527
<i>Progress Report</i>	Mean	5.97	6.44	6.13	6.10	6.25	6.15
	N	30	16	46	30	16	46
	Std. Deviation	1.712	1.365	1.600	1.709	1.571	1.646
<i>Future Benefit</i>	Mean	6.10	7.63	6.63	5.97	7.75	6.59
	N	30	16	46	30	16	46
	Std. Deviation	1.626	1.857	1.842	1.273	1.949	1.746

Sumber : Data Olahan

Pengujian H₁ (H1a, H1b, dan H1c)

Pada tabel 2 memperlihatkan bahwa hasil dari kedua keputusan partisipan (ekspansi dan dukungan pemasaran) pada kondisi umpan balik yang ambigu (7,06 dan 6,87) memiliki rata-rata yang lebih besar daripada kondisi *baseline* (6,35 dan 6,35). Hal ini mengindikasikan bahwa pemberian umpan balik yang tidak ambigu dapat membantu pengambil keputusan terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen.

Pada kondisi *progress report* (5,97 dan 6,10) memiliki nilai rata-rata yang lebih kecil daripada kondisi *baseline* (6,35 dan 6,35). Hal ini menunjukkan bahwa manajer harus membuat laporan secara berkala mengenai kondisi keuangan perusahaan. Sedangkan kondisi *future benefit* (6,10 dan 5,97), rata-rata menunjukkan angka yang lebih rendah dari kondisi *baseline* (6,35 dan 6,35). Hal ini berarti manajer harus menyampaikan estimasi keuntungan masa depan sehingga manajer bisa terhindar dari masalah eskalasi komitmen.

Hasil statistik ini mendukung pengujian terhadap hipotesis H1a, H1b, dan H1c bahwa eskalasi komitmen akan mengalami peningkatan saat umpan balik yang diberikan pada level pengambilan keputusan individu adalah ambigu dibandingkan umpan balik yang tidak ambigu, mempersiapkan *progress report* dan *future benefit* dapat membantu pengambil keputusan. Hal ini berarti bahwa eskalasi komitmen dapat dihindari dengan pemberian umpan balik yang tidak ambigu, *progress report* dan *future benefit*.

Pengujian H₂ (H2a dan H2b)

Tabel 2 juga menunjukkan rata-rata dari kedua keputusan kelompok (ekspansi maupun dukungan pemasaran) pada kondisi umpan balik yang ambigu memiliki nilai rata-rata (7,63 dan 7,63) yang lebih besar daripada kondisi *baseline* (6,75 dan 6,75). Hal ini menunjukkan bahwa pemberian *feedback* yang ambigu dapat menimbulkan permasalahan eskalasi komitmen pada level pengambilan keputusan kelompok. Untuk kondisi *progress report* terlihat bahwa adanya penurunan nilai rata-rata (6,44 dan 6,25) jika dibandingkan dengan kondisi *baseline* (6,75 dan 6,75). Hal ini berarti dengan mempersiapkan *progress report* dapat membantu level pengambilan keputusan kelompok dapat terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen. Sedangkan pada kondisi *future benefit* terdapat kenaikan nilai rata-rata (7,63 dan 7,75) jika dibandingkan dengan kondisi *baseline* (6,75 dan 6,75). Ini berarti pemberian informasi mengenai *future benefit* tidak dapat membantu pengambilan keputusan kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen. Hasil ini berarti mendukung H2a dan H2b, sedangkan H2c tidak terdukung.

Pengujian H₃ (H3b, dan H3c)

Tabel 2 menunjukkan perbedaan nilai rata-rata pengambil keputusan antara level individu dan kelompok. Pada kondisi pemberian umpan balik yang ambigu terdapat peningkatan nilai rata-rata untuk kedua keputusan (ekspansi dan dukungan pemasaran) yaitu 7,06 dan 6,87 menjadi 7,63 dan 7,63. Hal ini tidak mendukung hipotesis H3a yang menyatakan bahwa strategi umpan balik yang ambigu akan meningkatkan eskalasi komitmen dalam proses pengambilan keputusan individu dibandingkan dengan keputusan kelompok.

Pada kondisi *progress report* juga terjadi peningkatan nilai rata-rata untuk kedua keputusan yaitu 5,97 dan 6,10 menjadi 6,44 dan 6,25. Hal ini mendukung

hipotesis H3b yang menyatakan bahwa strategi *progress report* lebih mereduksi eskalasi komitmen dalam proses pengambilan keputusan individu dibandingkan kelompok. Demikian pula dengan kondisi *future benefit* yang mengalami peningkatan nilai rata-rata dari 6,10 dan 5,97 menjadi 7,63 dan 7,75. Ini berarti hipotesis H3c terdukung. Sehingga dapat dikatakan bahwa terjadi polarisasi hasil keputusan individu dan kelompok.

Pembahasan

Hasil Pengujian H1

Hasil pengujian H1a, H1b, dan H1c mampu membuktikan bahwa dalam kondisi pemberian umpan balik yang ambigu, *progress report* dan *future benefit* dapat membantu individu terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Ghosh (1997) dan Effriyanti (2005) yang menunjukkan adanya pengaruh antara strategi untuk mengurangi eskalasi komitmen dalam hal ini umpan balik yang ambigu, *progress report*, dan *future benefit* terhadap keputusan investasi (ekspansi dan dukungan pemasaran). Perilaku eskalasi komitmen dapat dihindari dengan pengembangan sistem informasi yang lengkap.

Hasil statistik perbandingan antara ketiga kondisi dengan kondisi *baseline* yaitu kondisi umpan balik yang ambigu (7,06 dan 6,87), *progress report* (5,97 dan 6,10) dan *future benefit* (6,10 dan 5,97) dengan kondisi *baseline* (6,35 dan 6,35). Hal ini berarti bahwa dengan pemberian umpan balik yang tidak ambigu, mempersiapkan *progress report* dan pemberian informasi *future benefit* dapat membantu individu terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen.

Hasil Pengujian H2

Hasil pengujian H2a dan H2b mampu membuktikan bahwa dalam kondisi pemberian umpan balik yang tidak ambigu dan *progress report* dapat membantu kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen. Sedangkan untuk kondisi *future benefit* hasilnya tidak mampu membuktikan hipotesis H2c. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Effriyanti (2005) yang menunjukkan adanya pengaruh antara strategi untuk mengurangi eskalasi komitmen dalam hal ini umpan balik yang ambigu, *progress report*, dan *future benefit* terhadap keputusan investasi (ekspansi dan dukungan pemasaran). Namun, untuk strategi *future benefit* tidak dapat membantu kelompok terhindar dari eskalasi komitmen. Hal ini dikarenakan pada proses pengambilan keputusan secara berkelompok menghasilkan *risky shift* (pergeseran keputusan yang dibuat oleh pengambil keputusan ketika membuat keputusan secara individu sebagai anggota kelompok).

Hasil statistik perbandingan antara ketiga kondisi dengan kondisi *baseline* yaitu pada kondisi umpan balik yang ambigu (7,63 dan 7,63), *progress report* (6,44 dan 6,25) dan *future benefit* (7,63 dan 7,75) dengan kondisi *baseline* (6,75 dan 6,75). Hal ini berarti bahwa dengan pemberian umpan balik yang tidak ambigu, mempersiapkan *progress report* dapat membantu kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen tetapi tidak dengan pemberian informasi *future benefit*.

Hasil Pengujian H3

Hasil pengujian H3b, dan H3c mampu membuktikan bahwa dalam kondisi *progress report* dan *future benefit* dapat membantu individu terhindar dari

permasalahan eskalasi komitmen dibandingkan dengan kelompok. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Effriyanti (2005), Haryanto (2003) dan Handoko (2007) yang menunjukkan terjadinya polarisasi keputusan kelompok. Namun berbeda dengan hasil penelitian Arifin (2003) yang menunjukkan bahwa perbedaan keputusan antara individu kelompok tidak memperlihatkan adanya polarisasi kelompok. Namun hasil pengujian tidak mendukung hipotesis H3a.

Hasil statistik perbandingan antara ketiga kondisi dengan kondisi *baseline* yaitu pada kondisi umpan balik yang ambigu pada level pengambilan keputusan individu (7,06 dan 6,87) dan kelompok (7,63 dan 7,63), *progress report* pada level pengambilan keputusan individu (5,97 dan 6,10) dan kelompok (6,44 dan 6,25) dan *future benefit* kelompok pada level pengambilan keputusan individu (6,10 dan 5,97) dan kelompok (7,63 dan 7,75) dengan kondisi *baseline* pada level pengambilan keputusan individu (6,35 dan 6,35) dan kelompok (6,75 dan 6,75).

Hasil ini menunjukkan terjadinya polarisasi (pergeseran dalam pengambilan resiko) kelompok dalam proses pengambilan keputusan. Polarisasi kelompok terjadi ketika adanya pergeseran dalam pengambilan resiko antara keputusan individu dan kelompok, atau ketika posisi pradiskusi awal anggota kelompok dapat mempengaruhi diskusi kelompok selanjutnya dalam pengambilan keputusan awal (Isenberg, 1986).

KESIMPULAN

Penelitian ini merupakan perluasan studi tentang strategi untuk mengurangi perilaku eskalasi komitmen. Perluasan dilakukan dengan menguji prosedur pengendalian akuntansi yang ditawarkan oleh Ghosh (1997) dan Effriyanti (2005) dalam mengurangi perilaku eskalasi komitmen pada manajer secara individu dan kelompok. Dari pengujian yang telah dilakukan didapatkan hasil bahwa :

1. Strategi umpan balik yang tidak ambigu, *progress report* dan *future benefit* dapat membantu pengambil keputusan individu terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen.
2. Strategi umpan balik yang tidak ambigu dan *progress report*, dapat membantu pengambil keputusan kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen sedangkan pemberian informasi *future benefit* tidak dapat membantu kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen.
3. Strategi umpan balik yang tidak ambigu lebih membantu kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen, sedangkan strategi *progress report*, dan *future benefit* lebih membantu individu terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen dibandingkan kelompok. Hal ini berarti terjadi polarisasi (pergeseran dalam pengambilan resiko) kelompok dalam proses pengambilan keputusan.

DAFTAR PUSTAKA

Arifin, Amril. 2003. Pengaruh Framing pada Keputusan Akuntansi Managerial dalam Perspektif Individu-Kelompok; Pengujian Atas *Prospect Theory* dan *Fuzzy-trace Theory*. *Jurnal Akuntansi dan Manajemen*. STIE YKPN Yogyakarta.

- Bodnar, George H & Wiliam.S.Hopwood Diterjemahkan oleh Julianto Agung saputra, SE. S.Kom & Lilik Setiawati. 2004. *Sistem Informasi Akuntansi*. Edisi 9. Yogyakarta. ANDI
- Bowen, M.G. 1987. The escalation phenomenon reconsidered: Decision dilemmas or decision errors? *Academy of Management Review*, Vol. 12, p: 37-61.<http://search.ebscohost.com> [diakses tanggal 6 Januari 2012]
- Effriyanti. 2005. Pemanfaatan Informasi Akuntansi Untuk Menghindari Eskalasi Komitmen Pada Level Pengambilan Keputusan. *Simposium Nasional Akuntansi VIII*. Solo.
- Eisendhardt, K.M. 1989. Agency theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*.Vol.14, p: 57-74.
- Ghosh, Dipankar. 1997. De-escalation Strategies: Some Experimental Evidence. *Behavioral Research in Accounting*.Vol.9, p: 88-112.
- Ghozali, Imam. 2011. *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 19*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro
- Handoko, Jesica. 2007. Pengaruh Emosi Negatif Dalam Pemilihan Alternatif Investasi Modal: Perbandingan Keputusan Individu Dan Kelompok. *SNA X*. Aceh
- Haryanto. 2003. Pengaruh *Framing* & Jabatan Mengenai Informasi Investasi pada Keputusan Individu-Kelompok: Suatu Eksperimen Semu. *Jurnal bisnis & akuntansi*. Universitas Diponegoro
- Ikhsan, Arfan. 2008. *Metodologi Penelitian Akuntansi Keprilakuan*. Edisi 1. Jakarta. Graha Ilmu
- Ikhsan, Arfan. dan Ishak. 2008. *Akuntansi Keperilakuan*. Jakarta. Salemba Empat
- Isenberg, Daniel J. 1986. Group polarization: A critical review and meta-analysis. *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 50, No. 6, p: 1141-1151.
- Kahneman, D. dan Tversky. 1979. Prospectory: An analysis of decisions under risk. *Econometrica*. Vol.47, p: 263-291.
- Krismiaji. 2005. *Sistem Informasi Akuntansi*. Yogyakarta .UPP AMP YKPN
- Sahmuddin .2003. Framing, Tanggung Jawab dan Pengalaman dalam Pembuatan Keputusan Pemberian Kredit. *Tesis* Belum Dipublikasikan. Magister Akuntansi. Universitas Diponegoro