

PENGARUH *NEGATIVE FRAMING* DAN *JOB ROTATION* PADA KONDISI *ADVERSE SELECTION* TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN ESKALASI KOMITMEN



SKRIPSI

Diajukan sebagai salah satu syarat
untuk menyelesaikan Program Sarjana (S1)
pada Program Sarjana Fakultas Ekonomi
Universitas Diponegoro

Disusun oleh :

RATIH DEWANTI
NIM. C2C006118

FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS DIPONEGORO
SEMARANG
2010

PERSETUJUAN SKRIPSI

Nama Penyusun : Ratih Dewanti

Nomor Induk Mahasiswa : C2C006118

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/ Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH *NEGATIVE FRAMING*
DAN *JOB ROTATION* PADA KONDISI
ADVERSE SELECTION TERHADAP
PENGAMBILAN KEPUTUSAN
ESKALASI KOMITMEN**

Dosen Pembimbing : Drs. Daljono, Msi, Akt.

Semarang, 16 September 2010

Dosen Pembimbing,

(Drs. Daljono, Msi, Akt.)

NIP. 1960915 199303 1001

PENGESAHAN KELULUSAN UJIAN

Nama Penyusun : Ratih Dewanti

Nomor Induk Mahasiswa : C2C006118

Fakultas/Jurusan : Ekonomi/ Akuntansi

Judul Skripsi : **PENGARUH *NEGATIVE FRAMING* DAN
JOB ROTATION PADA KONDISI
ADVERSE SELECTION TERHADAP
PENGAMBILAN KEPUTUSAN
ESKALASI KOMITMEN**

Telah dinyatakan lulus ujian pada tanggal 28 September 2010

Tim Penguji

1. Drs. Daljono, Msi., Akt. (.....)
2. Dul Muid, S.E., Msi., Akt. (.....)
3. Drs. P. Basuki H., MBA.,MAcc., Akt. (.....)

Mengetahui,
a.n. Dekan,
Pembantu Dekan I

Prof. Dr. H. Arifin Sabeni, Mcom (Hons), Akt.

NIP.19600909 198703 1023

PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini saya, **Ratih Dewanti**, menyatakan bahwa skripsi dengan judul : **PENGARUH *NEGATIVE FRAMING* DAN *JOB ROTATION* PADA KONDISI *ADVERSE SELECTION* TERHADAP PENGAMBILAN KEPUTUSAN ESKALASI KOMITMEN**, adalah hasil tulisan saya sendiri. Dengan ini saya menyatakan dengan sesungguhnya bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat keseluruhan atau sebagian tulisan orang lain yang saya ambil dengan cara menyalin atau meniru dalam bentuk rangkaian kalimat atau simbol yang menunjukkan gagasan atau pendapat atau pemikiran dari penulis lain, yang saya ambil dari tulisan orang lain tanpa memberikan pengakuan penulis aslinya.

Apabila saya melakukan tindakan yang bertentangan dengan hal tersebut di atas, baik disengaja maupun tidak, dengan ini saya menyatakan menarik skripsi yang saya ajukan sebagai hasil tulisan saya sendiri ini. Bila kemudian terbukti bahwa saya melakukan tindakan menyalin atau meniru tulisan orang lain seolah-olah hasil pemikiran saya sendiri, berarti gelar dan ijasah yang telah diberikan oleh universitas batal saya terima.

Semarang, 16 September 2010

Yang membuat pernyataan

Ratih Dewanti

NIM : C2C006118

MOTTO DAN PERSEMBAHAN

Sebab sesungguhnya sesudah kesulitan itu ada kemudahan,

Sesungguhnya sesudah kesulitan ada kemudahan

(Al Qur'an, Surat Al Insyirah: 5-6)

Ambillah kesempatan lima sebelum lima:

Mudamu sebelum tua,

Sehatmu sebelum sakit,

Kayamu sebelum miskin,

Hidupmu sebelum mati, dan

Senggangmu sebelum sibuk

(HR. Al Hakim dan Al Baihaqi)

Kupersembahkan untuk:

Kedua Orangtua dan Adik Tercinta,

ABSTRACT

This study is intended to examine the influence of negative framing and adverse selection to manager's decision for continuing a failing project (escalation of commitment) and influence of job rotation to manager's decision for discontinuing a failing project. Prospect and agency theory are used for explaining this study.

This experiment was using factorial design 2 x 2 with instrument like cases given for 160 respondents. Hypotheses in this study were analyzed by using two ways ANOVA to find out the main effect and joint effect between two variables.

The results show that negative framing has significance influence to manager's decision for continuing a failing project. On the other hand, interactive effect between negative framing and adverse selection to manager's decision for continuing a failing project has no significance influence. This study also shows that there is significance influence between job rotation to manager's decision for discontinuing a failing project. However interactive effect between job rotation and adverse selection to manager's decision for discontinuing a failing project has no significance influence.

Key words: Negative framing, adverse selection, job rotation, escalation of commitment

ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *framing* negatif dan *adverse selection* terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan (eskalasi komitmen) dan pengaruh *job rotation* terhadap keputusan manajer untuk tidak melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Teori yang digunakan dalam penelitian ini adalah teori prospek dan teori agensi.

Penelitian eksperimen ini menggunakan desain faktorial 2 x 2 dengan instrumen berupa kasus yang diberikan kepada 160 responden. Hipotesis dalam penelitian ini dianalisis dengan *two ways* ANOVA untuk mengetahui pengaruh utama dari tiap variabel dan pengaruh bersama antara dua variabel.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa *framing* negatif berpengaruh signifikan pada keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Sementara itu pengaruh interaksi antara *framing* negatif dengan *adverse selection* terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan menunjukkan hasil yang tidak signifikan. Penelitian ini juga menunjukkan pengaruh yang signifikan antara *job rotation* terhadap keputusan manajer untuk tidak melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Namun demikian pengaruh interaksi antara *job rotation* dengan *adverse selection* terhadap keputusan manajer untuk tidak melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan menunjukkan hasil yang tidak signifikan.

Kata Kunci: *Framing* negatif, *adverse selection*, *job rotation*, eskalasi komitmen

KATA PENGANTAR



Pada lembar ini tidak ada yang lebih utama ditulis selain syukur kepada Allah SWT yang telah menunjukkan kekuasaan-Nya sehingga penulisan skripsi ini terselesaikan tepat pada waktuNya. Skripsi dengan judul “**Pengaruh *Negative Framing* dan *Job Rotation* Pada Kondisi *Adverse Selection* Terhadap Pengambilan Keputusan Eskalasi Komitmen**” disusun dalam rangka memenuhi salah satu persyaratan akademis dalam menempuh pendidikan pada Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang.

Tidak dapat dipungkiri bahwa banyak andil berbagai pihak dalam penyelesaian penulisan ini. Untuk itu penyusun mengucapkan banyak terima kasih kepada:

1. Allah SWT, yang selalu menjaga hamba-Nya ini dan tak pernah tidur.
2. Nabi Muhammad SAW, yang senantiasa menjadi inspirasi bagi penulis, shalawat dan salam senantiasa tercurah baginya.
3. Dr. HM. Chabachib, M.Si, Akt selaku Dekan Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro Semarang.
4. Dr. Daljono, M.Si, Akt selaku dosen pembimbing yang telah berkenan memberikan bimbingan dan masukan serta dukungan yang sangat berharga bagi penulis.

5. Seluruh dosen Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah membimbing dan memberikan ilmunya kepada penulis
6. Kedua orang tua penulis, terima kasih banyak atas pengorbanan, doa dan semangat yang senantiasa diberikan kepada penulis.
7. Iwan Suranata, adik yang telah memberikan semangat, dukungan dan perhatiannya kepada penulis.
8. Habiburahman, SH, terima kasih atas segenap perhatian, motivasi dan bantuan yang senantiasa diberikan kepada penulis.
9. Sahabat-sahabat penulis semasa kuliah, Diastiti O. Dewi, Fitri Rahmawati, Indra Dewi, Nur Amalina, Yohana Indriani, dan Sufiana Noor terimakasih atas warna-warni persahabatan yang diberikan kepada penulis.
10. Teman-teman KKN Tim I UNDIP 2010, Desa Jurang, Kec. Gebog, Kab. Kudus, atas doa dan dukungannya

Akhir kata penulis berharap semoga skripsi ini dapat memberikan manfaat kepada para pembaca dan akan memberikan suatu sumbangsih bagi Universitas Diponegoro.

Semarang, 16 September 2010

Penulis

Ratih Dewanti

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
HALAMAN PERSETUJUAN	ii
HALAMAN PENGESAHAN DAN KELULUSAN UJIAN	iii
PERNYATAAN ORISINALITAS SKRIPSI	iv
HALAMAN MOTTO DAN PERSEMBAHAN	v
<i>ABSTRACT</i>	vi
ABSTRAK	vii
KATA PENGANTAR	viii
DAFTAR TABEL	xiii
DAFTAR GAMBAR	xiv
DAFTAR LAMPIRAN	xv
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang Masalah	1
1.2 Rumusan Masalah	8
1.3 Tujuan dan Kegunaan Penelitian	9
1.4 Manfaat Penelitian	9
1.5 Sistematika Penulisan	10
BAB II TINJAUAN PUSTAKA	12
2.1 Landasan Teori	12
2.1.1 Pengambilan Keputusan	12
2.1.2 Eskalasi Komitmen	17
2.1.3 <i>Framing</i>	19
2.1.4 <i>Adverse selection</i>	20
2.1.5 <i>Job rotation</i>	21
2.1.6 Teori Prospek	22
2.1.8 Teori Agensi	26
2.2 Penelitian Terdahulu	28

2.3 Kerangka Pemikiran	32
2.4 Hipotesis	34
2.4.1 <i>Negative Framing</i>	34
2.4.2 Interaksi antara <i>Adverse Selection</i> dan <i>Negative Framing</i>	36
2.4.3 <i>Job Rotation</i>	37
2.4.4 Interaksi antara <i>Adverse Selection</i> dan <i>Job Rotation</i>	38
BAB III METODE PENELITIAN	41
3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional	
Variabel.....	41
3.1.1 Variabel Terikat	42
3.1.1.1 Eskalasi Komitmen	42
3.1.2 Variabel Bebas.....	42
3.1.2.1 <i>Framing</i> Negatif.....	42
3.1.2.2 <i>Adverse Selection</i>	44
3.1.2.3 <i>Job Rotation</i>	44
3.2 Populasi dan Sampel.....	45
3.3 Jenis dan Sumber Data	46
3.4 Metode Pengumpulan Data	46
3.4.1 Desain Penelitian	46
3.4.2 <i>Pilot Tes</i>	49
3.5 Metode Analisis	49
BAB IV HASIL DAN PEMBAHASAN	52
4.1 Deskripsi Objek Penelitian	52
4.2 Analisis Data	55
4.2.1 Uji Kualitas Data	63
4.2.2 Uji Reliabilitas.....	63
4.2.3 Uji Validitas	63
4.2.4 Pengujian Hipotesis	65

4.3 Interpretasi Hasil.....	71
4.3.1 <i>Framing</i> Negatif	71
4.3.2 <i>Framing</i> negatif dan <i>Adverse Selection</i>	72
4.3.3 <i>Job Rotation</i>	73
4.3.4 <i>Job Rotation</i> dan <i>Adverse Selection</i>	73
BAB V PENUTUP	75
5.1 Kesimpulan	75
5.2 Keterbatasan	77
5.3 Saran	77
DAFTAR PUSTAKA	79
LAMPIRAN-LAMPIRAN	82

DAFTAR TABEL

		Halaman
Tabel 2.1	Penelitian Terdahulu	30
Tabel 3.1	Desain eksperimen 2x2 (<i>Framing negatif x Adverse Selection</i>).....	46
Tabel 3.2	Desain Eksperimen 2x2 (<i>Job Rotation x Adverse Selection</i>)	47
Tabel 3.3	Desain Penelitian-Kondisi <i>Adverse Selection</i> Dan Tanpa <i>Adverse Selection</i>	48
Tabel 4.1	Statistik Deskriptif Demografi Responden Kondisi <i>Adverse Selection</i>	53
Tabel 4.2	Statistik Deskriptif Demografi Responden Kondisi Tanpa <i>Adverse Selection</i>	54
Tabel 4.3	Statistik Deskriptif Demografi Partisipan Yang Mendapat Manipulasi Kondisi <i>Adverse Selection</i>	56
Tabel 4.4	Statistik Deskriptif Demografi Partisipan Yang Mendapat Manipulasi Kondisi Tanpa <i>Adverse Selection</i>	58
Tabel 4.5	Pengujian Variansi Karakteristik Demografi Individu Pada Kondisi <i>Adverse Selection</i> (Perlakuan A,B,C,D).....	60
Tabel 4.6	Pengujian Variansi Karakteristik Demografi Individu Pada Kondisi Tanpa <i>Adverse Selection</i> (Perlakuan E,F,G,H).....	60
Tabel 4.7	Pengujian Anova Karakteristik Demografi Individu Pada Kondisi <i>Adverse Selection</i>	61
Tabel 4.8	Pengujian Anova Karakteristik Demografi Individu Pada Kondisi Tanpa <i>Adverse Selection</i>	62
Tabel 4.9	Uji Reliabilitas dengan <i>Cronbach's Alpha</i>	64
Tabel 4.10	Uji Homogenitas <i>Variance</i>	65
Tabel 4.11	Pengujian Interaksi <i>Framing</i> Negatif dengan <i>Adverse Selection Two Way Anova</i>	66
Tabel 4.12	Uji Homogenitas <i>Variance</i>	68
Tabel 4.13	Pengujian Interaksi <i>Job Rotation</i> dengan <i>Adverse Selection Two Way Anova</i>	69

DAFTAR GAMBAR

	Halaman
Gambar 2.1 Kendali Manajerial	13
Gambar 2.2 Proses Pembuatan Keputusan Rasional	15
Gambar 2.3 Fungsi Nilai Teori Prospek	25
Gambar 2.4 Kerangka Pemikiran	32
Gambar 4.1 Interaksi <i>Framing</i> Negatif dengan <i>Adverse Selection</i> Terhadap Keputusan Eskalasi	67
Gambar 4.2 Interaksi <i>Job Rotation</i> dengan <i>Adverse Selection</i> Terhadap Keputusan Eskalasi.....	70

DAFTAR LAMPIRAN

	Halaman
Lampiran I Kuesioner	84
Lampiran II Jawaban Responden	86
Lampiran III Hasil Analisis Jawaban Responden	101

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar belakang Masalah

Salah satu aspek penting dalam fungsi kepemimpinan (*leadership*) manajemen adalah pengambilan keputusan (*decision making*). 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.

Stoner, et al. (1995) menyatakan bahwa pembuatan keputusan berarti mengidentifikasi dan memilih serangkaian tindakan untuk menghadapi masalah tertentu. Menurut Soenhadji (2010) seorang pengambil keputusan haruslah memperhatikan hal-hal seperti logika, realita, rasional dan pragmatis. Dengan demikian, maka banyak hal yang dapat mempengaruhi perilaku pengambilan keputusan diantaranya seperti diungkapkan Miller dalam Soenhadji (2010) yang menyebutkan faktor-faktor yang berpengaruh dalam perilaku pengambilan keputusan diantaranya jenis kelamin, peranan pengambil keputusan dan keterbatasan kemampuan. Faktor-faktor berpengaruh terhadap perilaku pengambilan keputusan tersebut memungkinkan keragaman keputusan yang dibuat oleh individu dalam menghadapi suatu masalah yang sama.

Bazerman dalam Koroy (2008) menyebutkan bahwa manajer seringkali mempunyai kesulitan dalam memisahkan keputusan yang diambil sebelumnya dengan keputusan yang berhubungan ke masa depan. Dalam hal ini manajer merasa memiliki ikatan emosional yang kuat terhadap keputusan yang telah diambil sebelumnya sehingga manajer merasa perlu bertanggungjawab atas masa depan komitmen yang telah dibuatnya.

Sebagai konsekuensi atas ikatan emosional tersebut manajer akan cenderung membiarkan keputusannya karena tindakan di masa lalu dan mempunyai kecenderungan untuk semakin meningkatkan komitmennya terutama bila kemudian menerima umpan balik negatif. Perilaku meningkatkan komitmen seringkali disebut sebagai eskalasi komitmen. Perilaku eskalasi komitmen ini dapat dilihat pada kondisi ketika manajer memilih untuk tetap mempertahankan proyeknya meskipun prospek ekonominya mengindikasikan kegagalan.

Ruchala (1999) menyebutkan fenomena eskalasi sebagai keputusan untuk tetap melanjutkan proyek meskipun prospek ekonominya mengindikasikan bahwa proyek tersebut harus dihentikan. Staw (1997) juga menjelaskan bahwa eskalasi komitmen terjadi ketika individu maupun organisasi memilih serangkaian tindakan untuk tetap bertahan meskipun tengah ada kerugian yang didapat, dimana kesempatan untuk tetap bertahan atau meninggalkan komitmen tersebut sama-sama memiliki ketidakpastian dalam konsekuensinya.

Eskalasi sering dikaitkan dengan perilaku pengabaian atas sinyal kegagalan. Ross dan Staw (1993) menyebutkan bahwa penyebab timbulnya

fenomena eskalasi diantaranya dipengaruhi oleh faktor-faktor seperti psikologis, sosial, faktor organisasi dan proyek.

Faktor psikologis dan sosial menunjukkan pada kehadiran ego dan keinginan untuk menjaga reputasi diri yang membuat seseorang enggan mengakui kesalahan dan kegagalan. Faktor organisasi menunjukkan adanya permainan politik yang membawa pada minat terselubung yang ditunjukkan oleh beberapa orang berpengaruh dalam organisasi. Sementara itu, faktor proyek lebih menunjukkan pada tingkat *return* kegiatan bisnis yang tidak segera dicapai. Hal ini mendorong manajer cenderung untuk terus melakukan tindakan tunggu dan lihat (*wait and see*) perkembangan dari tingkat *return* tersebut.

Dwita (2007) menyebutkan bahwa eskalasi komitmen dapat menyebabkan kerugian yang lebih besar bagi perusahaan dibandingkan dengan keputusan menghentikan proyek segera setelah menunjukkan prospek yang buruk. Eskalasi dapat menyebabkan kebangkrutan bagi organisasi atau perusahaan.

Agensi teori menawarkan penjelasan mengenai fenomena eskalasi. Penelitian Harrison dan Harrell (1993) mengembangkan pandangan lebih luas mengenai pengambilan keputusan berdasarkan kerangka teori keagenan. Pandangan ini menunjukkan bahwa manajer dalam pengambilan keputusan termotivasi oleh kepentingannya sendiri. Hasil penelitian Harrison dan Harrell (1993) memperlihatkan bahwa manajer yang berada pada kondisi *adverse selection* (memiliki informasi privat) akan bertindak sesuai kepentingan diri sendiri dan tidak memaksimalkan keuntungan yang diharapkan perusahaan yakni dengan tetap melanjutkan pembiayaan proyek meskipun mengindikasikan

kegagalan dalam prospek ekonominya. Dalam hal ini, manajer merasa memiliki ikatan emosional dan takut kredibilitasnya menurun apabila proyek tersebut dihentikan.

Jensen dan Meckling dalam Junita (2009) menjelaskan bahwa *adverse selection* adalah kondisi yang terjadi ketika ada asimetri informasi antara prinsipal, dalam hal ini adalah pemilik perusahaan dengan agen, yang dalam hal ini adalah manajer. Prinsipal tidak mampu mengetahui apakah suatu keputusan yang diambil oleh manajer benar-benar didasarkan atas informasi yang telah diperolehnya atau telah terjadi kelalaian tugas (*incentive to shirk*).

Scott (2000) menyatakan bahwa pada kondisi *adverse selection*, manajer mengetahui lebih banyak tentang keadaan dan prospek perusahaan dibanding prinsipal. Fakta-fakta yang mungkin dapat mempengaruhi keputusan yang dapat diambil oleh prinsipal tersebut tidak disampaikan informasinya.

Adanya kesempatan untuk memiliki informasi privat dan juga melalaikan tugas tersebut memberikan peluang bagi manajer untuk mengambil keputusan tetap melanjutkan proyek meskipun mengindikasikan kegagalan (eskalasi). Kanodia dalam Effriyanti (2005) menyebutkan eskalasi sebagai keputusan manajer yang tidak rasional. Hal tersebut dikarenakan secara langsung maupun tak langsung manajer cenderung mengabaikan kepentingan perusahaan dan lebih mementingkan kepentingan ekonomi pribadinya.

Pertimbangan lain seorang manajer dalam mengambil keputusan melanjutkan pembiayaan proyek adalah *framing* atau pembingkaiian informasi.

Framing berkaitan dengan bagaimana individu merasakan atau menstruktur suatu keputusan (Main dan Lambert dalam Sahrudin, 2003).

Gasiaswaty (2009) menyebutkan bahwa *framing* sangat erat kaitannya dengan titik referensi, yaitu sebuah titik yang dijadikan patokan dalam perbandingan. Dalam *framing*, titik referensi ini menjadi bingkai seseorang dalam mempertimbangkan kemungkinan-kemungkinan. Kemungkinan-kemungkinan yang telah *terframing* tersebutlah yang kemudian dievaluasi oleh pembuat keputusan.

Pada konteks keputusan terhadap proyek yang mengindikasikan kegagalan, biaya yang telah dikeluarkan (*sunk cost*) bertindak sebagai titik referensi bagi manajer dalam membuat keputusan. Fakta bahwa proyek mulai menunjukkan prospek yang negatif membawa pada beberapa kemungkinan diantaranya yaitu kemungkinan kerugian/keuntungan yang pasti terjadi dan kemungkinan kerugian/keuntungan di masa mendatang yang kurang pasti. Ketika kemungkinan-kemungkinan tersebut *diframing* secara positif, maka informasi mengenai keuntungan akan lebih ditonjolkan. Ketika kemungkinan-kemungkinan tersebut *diframing* secara negatif, maka informasi mengenai kerugian yang akan lebih ditonjolkan. Bateman dan Zeithaml dalam Koroy (2008) menyatakan bahwa ketika informasi disajikan dalam bingkai keputusan negatif, pengambil keputusan cenderung untuk mencari resiko dengan melanjutkan proyek. Sementara pada informasi yang disajikan dalam bingkai positif, pengambil keputusan akan cenderung menghindari resiko dengan tidak melanjutkan proyek.

Berbeda dengan teori keagenan yang menjelaskan kondisi *adverse selection*, teori yang digunakan dalam menguji bias *framing* ini adalah teori prospek. Teori ini mengemukakan bahwa *frame* yang diadopsi seseorang dapat mempengaruhi keputusannya. Dalam hal ini ketika seorang pengambil keputusan diberikan alternatif keputusan yang dibingkai secara positif maka keputusan yang diambil akan cenderung menghindari risiko atau *risk averse*. Sedangkan ketika informasi disajikan secara negatif maka keputusan yang diambil cenderung mengambil risiko atau *risk seeking* (Yusnaini, 2005).

Beberapa bukti empiris seperti yang ditunjukkan oleh Rudledge dan Harrel (1994) dan Rudledge (1995) juga mendukung penjelasan teori prospek tersebut. Mengenai kedua teori tersebut, telah banyak penelitian yang berusaha untuk membuktikan penjelasan kedua teori tersebut. Sharp dan Salter (1997) menemukan bahwa *adverse selection* dan *negative framing* tidak berpengaruh terhadap kecenderungan eskalasi komitmen. Hasil serupa juga ditemukan oleh Dwita (2007) yang mendapati bahwa *negative framing* dan kondisi *adverse selection* ternyata tidak signifikan mengindikasikan pengaruhnya terhadap keputusan evaluasi proyek oleh manajer. Namun demikian, Salter et al. (2004) menunjukkan hasil yang berbeda, yakni terdapat pengaruh antara *framing* dengan *adverse selection* terhadap kecenderungan eskalasi komitmen.

Kontroversi temuan para peneliti tersebut memotivasi peneliti untuk menguji kembali pengaruh kedua variabel yakni *framing* dan *adverse selection* terhadap kecenderungan eskalasi komitmen. Dalam hal ini peneliti ingin menguji

kembali apakah dengan menggunakan teori yang sama akan memberikan hasil yang sama dengan penelitian terdahulu.

Dwita (2007) menyebutkan bahwa eskalasi dapat menyebabkan kebangkrutan bagi organisasi atau perusahaan. Dengan demikian eskalasi dianggap membahayakan perusahaan.

Mengingat bahwa diperlukannya sebuah proses akuntabilitas yang dapat dengan efektif mengendalikan kecenderungan eskalasi yang dilakukan oleh manajer yang memulai suatu proyek. Peneliti mencoba menambahkan variabel independen lain dalam penelitian ini, yakni *job rotation*.

Job rotation didefinisikan sebagai perpindahan tugas secara lateral bagi para karyawan dalam suatu organisasi dengan berbagai variasi interval waktu, seperti lima tahun atau lebih yang berlaku untuk semua jenis karyawan sepanjang karir mereka, dimana tidak termasuk promosi (Champion dalam Chong dan Surwayati, 2007). Wikipedia (2007) menyebutkan bahwa pada *job rotation* individu dipindahkan tugaskan secara terjadwal. *Job rotation* juga dilakukan untuk memberikan kesempatan bagi karyawan untuk memperluas wawasan tentang perusahaan dan mengurangi kebosanan serta menambah kepuasan kerja melalui variasi pekerjaan.

Kebijakan *job rotation* dapat terjadi pada semua level jabatan dalam sebuah perusahaan atau organisasi. Eguchi (2005) menemukan bahwa *job rotation* pada perusahaan dapat mencegah para karyawan dari performa aktivitas yang mementingkan kepentingan pribadi.

Kebijakan *job rotation* memerlukan kerjasama antara *ongoing employee* dengan *incoming new employee* terutama pada masa transisi. Seorang manajer yang tengah menangani sebuah proyek perlu bekerja sama dengan calon penggantinya dalam hal memberikan laporan yang komprehensif mengenai performa proyek tersebut. Hal tersebut tentu saja dapat menjadi kendali bagi kepemilikan informasi privat terutama bila rotasi terjadi pada level manajer. Dengan demikian kebijakan *job rotation* dapat mengurangi perilaku eskalasi yang dapat membahayakan perusahaan.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian di atas, maka dapat dirumuskan masalah yang akan diteliti sebagai berikut:

1. Apakah *negative framing* berpengaruh terhadap pengambilan keputusan eskalasi?
2. Apakah *negative framing* pada kondisi *adverse selection* berpengaruh terhadap pengambilan keputusan eskalasi?
3. Apakah *job rotation* berpengaruh terhadap pengambilan keputusan eskalasi?
4. Apakah *job rotation* pada kondisi *adverse selection* berpengaruh terhadap pengambilan keputusan eskalasi?

1.3 Tujuan penelitian

Tujuan yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah :

1. Untuk mengetahui kecenderungan perilaku pembuat keputusan atas proyek investasinya bila dihadapkan pada informasi yang disajikan dengan *negative frame*
2. Untuk mengetahui kecenderungan perilaku pembuat keputusan atas proyek investasinya bila dihadapkan pada informasi yang disajikan dengan *negative frame* pada kondisi *adverse selection*
3. Untuk mengetahui kecenderungan perilaku pembuat keputusan atas proyek investasinya bila mulai menunjukkan sinyal negatif dengan memperhatikan kebijakan *job rotation* perusahaan
4. Untuk mengetahui kecenderungan perilaku pembuat keputusan atas proyek investasinya bila mulai menunjukkan sinyal negatif dengan memperhatikan kebijakan *job rotation* perusahaan pada kondisi *adverse selection*

1.4 Manfaat Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang dikemukakan, hasil dari penelitian yang dilakukan ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut:

1. Dalam bidang akademis

Penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris mengenai pengaruh *negative framing* dan *job rotation* pada kondisi *adverse selection* terhadap bias keputusan manajerial

2. Bagi perusahaan

Hasil penelitian ini diharapkan dapat digunakan untuk mengurangi *over* komitmen manajer terhadap sumberdaya bagi proyek yang tidak lagi menguntungkan

3. Bagi ilmu pengetahuan

Penelitian ini diharapkan dapat memberikan kontribusi dalam pengembangan ilmu pengetahuan terutama dalam bidang akuntansi keperilakuan serta memberikan bukti empiris dan konfirmasi konsistensi dengan hasil penelitian sebelumnya. Selain itu penelitian ini juga dapat digunakan sebagai bahan referensi untuk penelitian selanjutnya.

1.5 Sistematika penulisan

Pelaksanaan kegiatan penelitian ini akan dibagi dalam lima bab. Bab pertama adalah pendahuluan yang akan menguraikan latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan dan kegunaan serta sistematika penulisan.

Bab kedua adalah tinjauan pustaka. Pada bab ini akan dijelaskan mengenai tinjauan pustaka sebagai dasar penelitian yang terdiri dari landasan teori, penelitian terdahulu, kerangka pemikiran dan hipotesis penelitian.

Bab ketiga berisi tentang metode penelitian yang digunakan pada penelitian. Bab ini meliputi penjelasan mengenai variabel penelitian dan definisi operasional variable penelitian, penentuan sampel, metode pengumpulan data dan metode analisis.

Bab keempat berisi tentang hasil dan pembahasan. Bab ini menguraikan tentang deskripsi objek penelitian yang terdiri dari gambaran umum sampel dan analisis data serta interpretasi hasil penelitian.

Bab kelima yaitu penutup yang merupakan simpulan penelitian. Dalam bab ini juga disebutkan tentang keterbatasan dan saran-saran bagi penelitian selanjutnya.

BAB II

TINJAUAN PUSTAKA

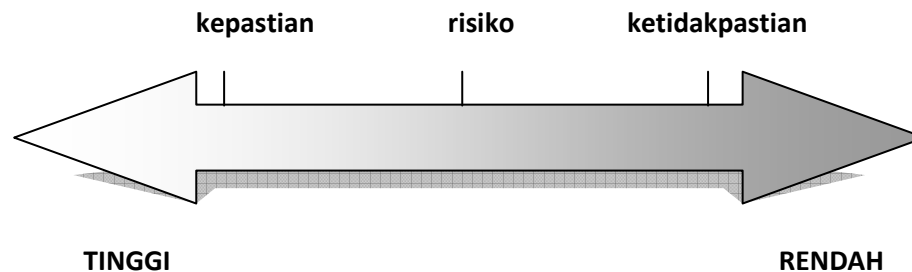
2.1 Landasan Teori

2.1.1 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. Menurut Kahneman dan Tversky (dikutip dari Sahmuddin, 2003) keputusan didefinisikan sebagai tindakan atau opsi diantara yang harus dipilih, konsekuensi dari tindakan dan probabilitas kondisional atau kontinjensi yang berhubungan dengan hasil dari tindakan.

Stoner, *et al.* (1995) menyebutkan bahwa pengambilan keputusan adalah proses mengidentifikasi dan memilih serangkaian tindakan untuk menghadapi masalah tertentu atau mengambil keuntungan dari suatu kesempatan. 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) sebagaimana ditunjukkan pada gambar 2.1 berikut :

Gambar 2.1
Kendali Manajerial



Sumber : Stoner, et al., 1995, Manajemen, 6 ed. Jakarta: Prenhallindo

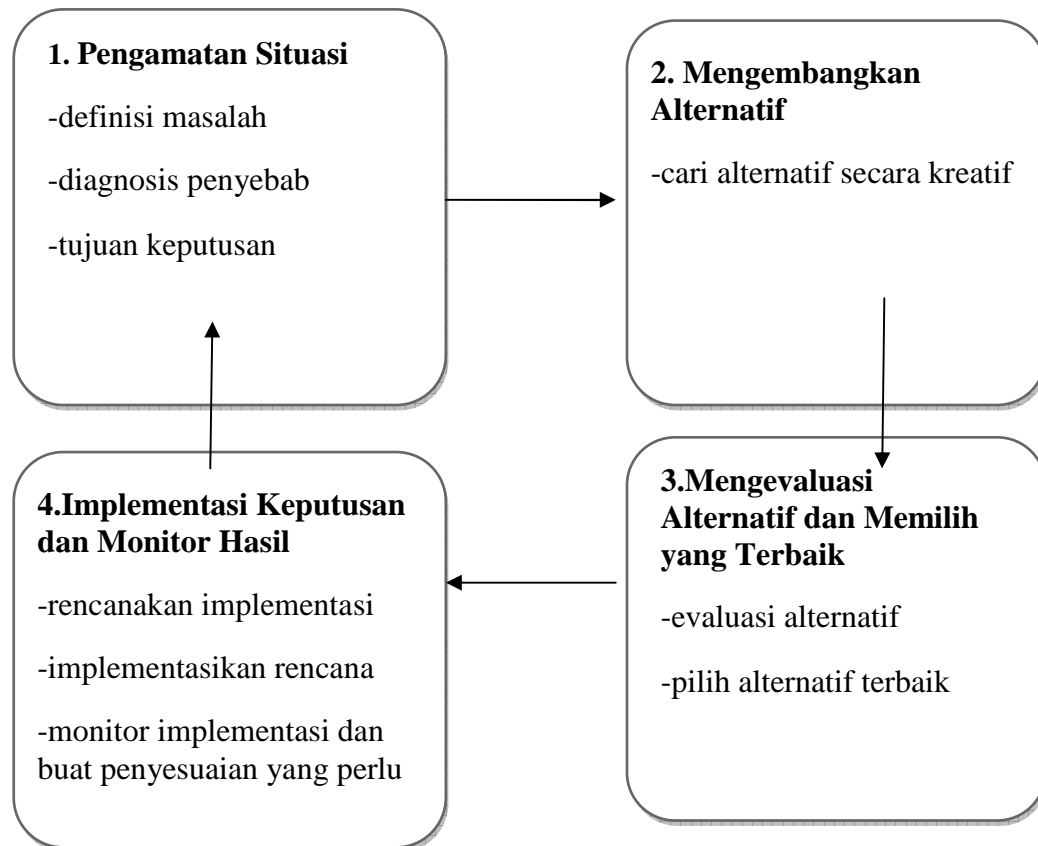
Stoner *et al.* (1995) menyebutkan empat tahap proses mendasar dari keputusan rasional, yaitu pengamatan situasi, pengembangan alternatif, evaluasi alternatif dan memilih yang terbaik dan yang terakhir adalah implementasi keputusan dan memonitor hasilnya. Pada tahap pengamatan situasi terdapat tiga aspek yang perlu diperhatikan. Pertama yaitu mendefinisikan masalah yang muncul terutama jika menghambat tujuan organisasi. Aspek yang kedua adalah mendiagnosis penyebab. Pengambil keputusan atau manajer dapat menggunakan informasi yang ada untuk memperoleh gambaran penyebab suatu masalah yang terjadi. Aspek yang terakhir adalah menentukan tujuan keputusan yang akan dibuat. Aspek ini terkait dengan apa yang harus tercakup dalam penyelesaian efektif yang diharapkan manajer. Sebagian besar masalah terdiri dari beberapa elemen dan seorang manajer kebanyakan tidak mempunyai sebuah penyelesaian yang dapat dipakai untuk berbagai macam masalah sekaligus.

Proses berikutnya dalam tahapan pembuatan keputusan rasional menurut Stoner *et al.* (1995) adalah pengembangan alternatif. Manajer seringkali sulit

menemukan penyelesaian terbaik untuk masalah yang sedang dihadapi. Untuk menghindari hal tersebut maka tidak ada keputusan yang dibuat sebelum beberapa alternatif penyelesaian berhasil dikembangkan. Setelah alternatif berhasil dikembangkan maka manajer harus mengevaluasi masing-masing alternatif penyelesaian masalah dengan mempertimbangkan segi kelayakan, kepuasan serta konsekuensi yang dihasilkan. Evaluasi dari masing-masing alternatif penyelesaian masalah tersebut dapat membawa manajer suatu pilihan alternatif terbaik sehingga manajer dapat segera mengimplementasikan keputusan serta memonitor hasil keputusannya.

Proses pembuatan keputusan rasional menurut Stoner et al. (1995) secara rinci dapat dilihat pada gambar 2.2 berikut :

Gambar 2.2
Proses Pembuatan Keputusan Rasional



Sumber : Stoner, et al., 1995, Manajemen, 6 ed. Jakarta: Prenhallindo

Sementara itu Siegel dan Marconi (1989), menjabarkan proses pengambilan keputusan ke dalam serangkaian tahapan. Yang pertama yaitu pengenalan dan pendefinisian masalah atau peluang. Tahap ini merupakan reaksi dari suatu masalah yang terjadi, yakni dilihat sebagai sebuah ancaman atau sebuah peluang. Untuk mengenali dan mendefinisikan masalah dan peluang, pembuat keputusan memerlukan informasi lingkungan, keuangan dan operasional. Informasi tentang kondisi lingkungan luar seperti misalnya produk baru yang

muncul, peluang pasar atau ancaman *status quo*. Informasi keuangan atau operasional dapat menjadi sinyal bagi manajemen atas masalah yang membutuhkan perhatian segera. Pendidikan, pengalaman, karakter personal dan faktor-faktor perilaku lainnya yang dimiliki oleh pembuat keputusan menentukan apakah sebuah masalah akan dianggap kritis atau dilihat sebagai peluang yang menjanjikan. Beberapa manajer menikmati *status quo* dan hanya akan bertindak untuk masalah-masalah pokok yang tidak terantisipasi. Sementara manajer yang lainnya sudah merasa terganggu dengan berbagai penyimpangan kecil yang terjadi dan tidak tenang sebelum solusi yang memuaskan ditemukan untuk kemudian diterapkan.

Tahap berikutnya menurut Siegel dan Marconi (1989) adalah mencari alternatif tindakan dan mengkuantifikasi konsekuensi-konsekuensinya. Pada tahapan ini, alternatif tindakan harus sebanyak mungkin diidentifikasi dan dievaluasi. Tahapan ini sering diawali dengan mencari masalah serupa yang pernah terjadi di masa lalu dan tindakan apa yang telah diambil pada waktu itu. Jika tindakan yang telah diambil tersebut ternyata mampu bekerja dengan baik, maka kemungkinan akan diterapkan kembali. Jika tidak, pencarian alternatif yang lain akan dilakukan.

Kemudian setelah mencari alternatif tindakan dan mengkuantifikasi konsekuensi-konsekuensinya, manajer dapat memilih alternatif yang optimal atau memuaskan untuk dapat segera diimplementasikan. Kesuksesan atau kegagalan dari pilihan terakhir tergantung pada efisiensi implementasinya. Implementasi hanya akan sukses jika individu yang memiliki pengendalian atas sumber daya

organisasi yang diperlukan untuk implementasi keputusan adalah benar-benar berkomitmen.

2.1.2 Eskalasi Komitmen

Dalam Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997, h. 151) disebutkan bahwa eskalasi adalah penambahan jumlah, penambahan volume dan kenaikan. Sementara itu *Oxford Learner's Pocket Dictionary* (2003, h.145) 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 dapat terjadi ketika individu atau organisasi dihadapkan pada dua kesempatan atas serangkaian tindakan yang telah dilakukan (dalam hal ini serangkaian tindakan yang telah diambil ternyata tidak berjalan seperti yang diharapkan). Individu atau organisasi tersebut berkesempatan untuk memilih bertahan atau menarik kembali serangkaian tindakan yang telah dilakukan. Kedua kesempatan tersebut sama-sama memiliki ketidakpastian dalam konsekuensinya. Staw (1997) mencontohkan, ketika organisasi mengetahui bahwa sebuah produk pengembangan yang baru memiliki kemungkinan, yakni menguntungkan maupun tidak menguntungkan di masa yang akan datang, melanjutkan investasi pada produk tersebut adalah merupakan eskalasi komitmen.

Menurut Tapifrios (2009) eskalasi komitmen adalah peningkatan terhadap keputusan sebelumnya walaupun ada bukti bahwa keputusan itu mungkin keliru. 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.

Beberapa penjelasan dapat dikemukakan untuk perilaku eskalasi. Pertama, penerimaan umpan balik negatif atas keputusan yang telah dijalankan menyebabkan individu-individu yang bertanggungjawab pada keputusan tersebut mengeskalasi komitmen mereka dalam upaya mencoba membenarkan keputusan mereka semula (Bazerman dalam Kadous, 2002). Kedua, teori prospek menjelaskan bahwa seorang pembuat keputusan akan melihat umpan balik negatif yang mungkin diterima pada keputusan berikutnya (Kahneman dan Tversky 1979). Oleh karena itu, perilaku *risk seeking* dalam bentuk eskalasi komitmen terhadap serangkaian tindakan yang gagal mungkin saja terjadi (Whyte dalam Kadous, 2002). Ketiga, teori keagenan menjelaskan bahwa antara kepentingan pemilik dan manajer seringkali bertentangan.

Menurut Harrel dan Harrison (1994) tingkat perolehan informasi antara manajer dan pemilik menentukan apakah manajer memiliki kesempatan untuk membuat keputusan dengan mengorbankan kepentingan pemilik. Manajer mempercayai bahwa menghentikan sebuah proyek akan memberi dampak negatif pada reputasi mereka dan sangat berpotensi membahayakan karir mereka. Dengan demikian, manajer akan cenderung melakukan eskalasi.

2.1.3 Framing

Menurut Suartana (2005) *framing* adalah sebuah fenomena yang mengindikasikan pengambil keputusan akan memberi respon dengan cara berbeda

pada masalah yang sama jika disajikan dalam format berbeda. *Framing* atas informasi dapat mempengaruhi seseorang dalam mengambil keputusan.

Arnold (1997) menjelaskan dalam literatur psikologi sering disebutkan bahwa cara suatu informasi disajikan kepada pembuat keputusan dapat mempengaruhi proses pembuatan keputusan itu sendiri. Dalam *prospect theory*, Kahneman dan Tversky dalam Arnold (1997) menyebutkan bahwa penyajian (*framing*) dari berbagai alternatif dapat mempengaruhi risiko *outcome* dari keputusan yang dibuat. Dari perspektif *managerial accounting*, manajer mempertimbangkan informasi akuntansi dan membuat keputusan yang berpengaruh terhadap masa depan perusahaan. Interpretasi awal dari informasi dapat menentukan informasi tambahan yang akan dipertimbangkan ketika membuat keputusan yang berkenaan dengan masa depan. Dari perspektif *auditing*, keyakinan awal dapat menentukan jumlah dan jenis informasi yang perlu dikumpulkan untuk memenuhi kecukupan bukti dalam membentuk opini yang berkenaan dengan kewajaran dari penyajian laporan keuangan.

Pada konteks keputusan terhadap proyek yang mengindikasikan kegagalan, biaya yang telah dikeluarkan (*sunk cost*) bertindak sebagai titik referensi bagi manajer dalam membuat keputusan. Fakta bahwa proyek mulai menunjukkan prospek yang negatif membawa pada beberapa kemungkinan diantaranya yaitu kemungkinan kerugian/keuntungan yang pasti terjadi (kerugian/keuntungan yang pasti terjadi masih berupa kemungkinan karena asumsi bahwa manajer masih belum mengambil keputusan untuk

menghentikan/melanjutkan proyek) dan kemungkinan kerugian/keuntungan di masa mendatang yang kurang pasti.

Ketika kemungkinan-kemungkinan tersebut *diframing* secara positif, maka informasi mengenai keuntungan akan lebih ditonjolkan. Ketika kemungkinan-kemungkinan tersebut *diframing* secara negatif, maka informasi mengenai kerugian yang akan lebih ditonjolkan

2.1.4 *Adverse selection*

Manajer memiliki informasi superior tentang informasi internal dan prospek perusahaan di masa depan dibanding pemilik. Kondisi ketidakseimbangan informasi ini dinamakan informasi asimetri (*asymmetric information*). Informasi asimetri dapat menimbulkan dua permasalahan yang disebabkan adanya kesulitan pemilik untuk memonitor dan melakukan *control* terhadap tindakan-tindakan manajer. Menurut Jensen dan Meckling dalam Junita (2009) permasalahan tersebut 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*).

2.1.5 *Job rotation*

Champion dalam Chong dan Surwayati (2007) mendefinisikan kebijakan *job rotation* sebagai perpindahan tugas secara lateral bagi para karyawan dalam suatu organisasi dengan berbagai variasi interval waktu, seperti lima tahun atau lebih yang berlaku untuk semua jenis karyawan sepanjang karir mereka, dimana tidak termasuk promosi. Berbagai perspektif teori menjelaskan mengapa perusahaan perlu mengadopsi kebijakan *job rotation*. *Employee learning and motivation theory* mengemukakan bahwa penggunaan *job rotation* membawa banyak keuntungan bagi perusahaan. Mengadopsi *job rotation* meningkatkan pengalaman karyawan yang kemudian membawa kepada akumulasi sumber daya manusia, dan mengurangi kebosanan karyawan dan membuat pekerjaan tertentu menjadi lebih menarik bagi karyawan.

Job rotation juga dapat digunakan sebagai mekanisme pengendalian efektif. Sebagai contoh, Eguchi (2005) menemukan bahwa transfer karyawan diantara berbagai pekerjaan dalam perusahaan dapat mencegah karyawan dari performa yang melibatkan aktivitas untuk kepentingan pribadi. Dalam literatur auditing, rotasi auditor mampu meningkatkan independensi auditor dan meningkatkan objektivitas auditor dalam membuat penilaian audit. Petty dalam Chong dan Surwayati (2007) berpendapat bahwa dengan rotasi auditor, pekerjaan auditor akan lebih objektif dan independen. Dopuch et al. (2001) secara empiris membuktikan bahwa kewajiban rotasi dapat meningkatkan independensi auditor.

Tan dalam Chong dan Surwayati (2007) menemukan bahwa rotasi auditor dapat mengurangi dampak konsistensi dari penilaian audit sebelumnya dan

memperbaiki kualitas proses keputusan audit. Rotasi staf dapat digunakan untuk mencegah manajer melanjutkan komitmen mereka terhadap keputusan sebelumnya dimana secara ekonomi tindakan tersebut tidak rasional. Tan dalam Chong dan Surwayati (2007) juga menyatakan bahwa rotasi staf audit dapat membuat proses pengambilan keputusan audit lebih akurat.

2.1.6 Teori prospek (*Prospect theory*)

Analisis pembuatan keputusan di bidang ekonomi sekarang ini didominasi oleh *expected utility theory*. Dominasi teori ini nampak jelas dalam pembahasan tentang pembuatan keputusan pada kondisi ketidakpastian yang terdapat dalam berbagai literatur akuntansi manajemen, manajemen keuangan, dan ekonomi manajerial (Gudono dan Hartadi, 1998). Teori ini mengasumsikan bahwa jika hasil keputusan bisa digambarkan sebagai x_i dan memiliki probabilitas p_i , maka pembuatan keputusan bisa digambarkan sebagai pemilihan alternatif yang menghasilkan $\sum x_i p_i$ tertinggi. *Expected utility theory* menganggap bahwa individu bisa membuat keputusan secara efisien dan memiliki informasi yang lengkap untuk mengoptimalkan utilitasnya. Dengan kata lain, individu akan bertindak rasional tanpa terpengaruh oleh urutan informasi yang diterimanya maupun *framing* situasi yang dihadapinya.

Namun demikian, dalam praktek seringkali ditemui penyimpangan dari asas rasionalitas. Sebagai contoh, hasil penelitian Arkes dan Blumer (dalam Sahmuddin, 2003) menunjukkan bahwa manajer seringkali meneruskan proyek yang mengalami kerugian terus menerus meskipun secara ekonomis proyek itu seharusnya dihentikan. Penelitian dibidang auditing juga menunjukkan bahwa

urutan jenis bukti yang diterima ternyata juga mempengaruhi keputusan seorang auditor (Ashton and Ashton dalam Sahmuddin, 2003). Salah satu riset mengenai penyimpangan dari asas rasionalitas yang sangat berpengaruh dalam literatur ekonomi adalah riset Kahneman dan Tversky tentang teori prospek (1981 dan 1979).

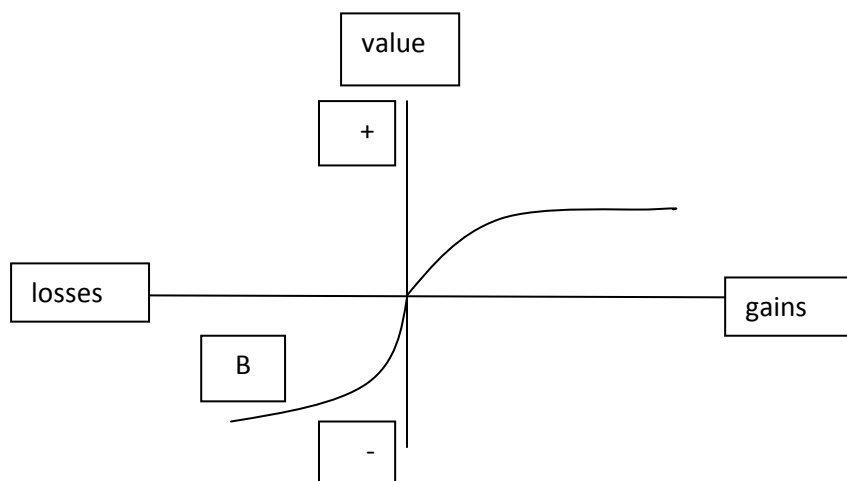
Sahmuddin (2003) menyebutkan bahwa *prospect theory* yang dikemukakan oleh Kahneman dan Tversky (1981,1979) merupakan teori yang diajukan untuk mengkritik *expected utility theory* yang dikemukakan oleh Friedman dan Savage (1948). Kahneman dan Tversky (1981,1979) menemukan bahwa banyak terjadi penyimpangan dari prinsip-prinsip pembuatan keputusan yang digunakan oleh *expected utility theory*. Mereka menyimpulkan bahwa *expected utility theory* tidak valid jika digunakan sebagai suatu model yang deskriptif. Selanjutnya mereka mengembangkan suatu model alternatif dari pembuatan keputusan berisiko secara individual yang disebut *prospect theory*.

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 dalam Sahmuddin (2003) mengembangkan *prospect theory* yang 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 dalam Gudono dan Hartadi (1998) berpendapat bahwa fungsi nilai (*value function*) hasil penilaian subjektif pembuat keputusan berbentuk S (lihat gambar2.1), dimana kurva tersebut cekung pada saat di atas titik referen dan cembung pada saat dibawah 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 (misal di titik B di gambar 2.3), individu cenderung lebih nekat dalam menanggung risiko, karena kegagalan lebih lanjut akan menghasilkan nilai subjektif lebih rendah dibandingkan keberhasilan.

Gambar 2.3
Fungsi Nilai Teori Prospek



Sumber : Gudono dan Bambang Hartadi, 1998, Apakah Teori Prospek Tepat untuk Kasus Indonesia? : Sebuah Replikasi Penelitian Tversky dan Kahneman, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol.1, No. 1, p: 29-42.

Dari gambar tersebut di atas, terlihat bahwa bilamana informasi disajikan dengan framing positif pengaruhnya lebih kecil jika dibandingkan dengan informasi yang disajikan dengan framing negatif.

Sahmuddin (2003) menyebutkan bahwa teori prospek sudah diterapkan di berbagai bidang penelitian. Misalnya, White et.al. (1993), menggunakan teori prospek untuk memprediksi ketaatan membayar pajak. Penelitian tersebut menemukan bahwa wajib pajak yang berada pada posisi *tax due* memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk tidak taat dalam membayar pajak dibandingkan mereka yang berada pada posisi *tax refund*. Teori prospek juga telah

digunakan untuk menjelaskan perilaku dipasar uang (Harvey, 1996) dan auditing (Karim et al., 1995)

Di Indonesia pengaplikasian teori ini telah diteliti oleh Gudono dan Hartadi (1998). Hasil penelitian mereka menunjukkan bahwa teori ini tidak sepenuhnya bisa diterapkan di Indonesia. Terdapat beberapa perbedaan hasil dengan teori prospek. Pengujian secara penelitian yang mereka lakukan mengindikasikan bahwa orang Indonesia lebih bersifat *risk neutral* daripada *risk averse*. Bukti juga menunjukkan orang Indonesia lebih konsisten dalam memandang nilai nominal uang, baik dalam bentuk uang atau bentuk lain (barang dan jasa).

2.1.7 Teori agensi (*Agency Theory*)

Pada kebanyakan organisasi, otoritas pengambilan keputusan didelegasikan dari level yang lebih tinggi dalam organisasi ke level yang lebih rendah. Kontrak seringkali dipakai untuk mengalokasikan sumber daya dan output ketika hubungan delegasi tersebut ada.

Teori agensi didasarkan pada pandangan bahwa perusahaan sebagai sekumpulan kontrak diantara faktor-faktor produksi dan hubungan diantara prinsipal dan agen. Dalam kerangka kerja teori agensi, baik prinsipal maupun agen membuat keputusan yang semata-mata dimotivasi oleh kepentingan pribadi. Kepentingan prinsipal diasumsikan sejalan dengan motif maksimalisasi laba perusahaan. Sementara itu kepentingan pribadi agen mungkin saja sejalan dengan kepentingan perusahaan atau malah bertentangan.

Menurut Rudledge dan Karim (1998) ketika kepentingan agen bertentangan dengan kepentingan perusahaan, agen memiliki insentif untuk melalaikan tugas (*incentive to shirk*). Insentif tersebut mendorong agen membuat keputusan yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan. Model agensi berasumsi bahwa untuk bertindak atas insentif mengabaikan kepentingan perusahaan, agen harus memiliki kesempatan. Ketersediaan informasi dapat menjadi sarana bagi kesempatan tersebut. Masalah *adverse selection* kemudian muncul ketika agen termotivasi untuk tidak menyajikan informasi privat agar dapat mengimplementasikan keputusan yang bertentangan dengan keseluruhan kepentingan perusahaan. Jika perusahaan dan agen memiliki ketersediaan informasi yang sama (simetri informasi), maka perusahaan dapat membuktikan apakah agen bertindak sejalan dengan seluruh kepentingan perusahaan. Agen tidak akan memiliki kesempatan untuk mengabaikan atau membuat keputusan yang bertentangan dengan seluruh kepentingan perusahaan.

Ketika agen memiliki informasi privat yang tidak tersedia bagi perusahaan (asimetri informasi), perusahaan tidak lagi dapat menguji apakah keputusan agen sejalan dengan kepentingan perusahaan. Hal ini memberikan kesempatan bagi agen untuk mengabaikan kepentingan perusahaan dengan membuat keputusan yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan. Ketika agen berada pada kondisi *incentive to shirk* dan *opportunity to shirk* yang dalam hal ini adalah keberadaan informasi privat, maka *adverse selection* dapat terjadi.

Harrell dan Harrison (1994) menemukan bahwa ketika agen (manajer proyek) memiliki insentif untuk melalaikan tugas maupun informasi privat, maka

agen akan berperilaku yang mengarah pada kepentingan pribadi dan tidak memaksimalkan keuntungan yang diharapkan perusahaan. Perilaku agen yang mendasarkan pada kepentingan pribadi menjelaskan mengapa beberapa manajer mengalokasikan penambahan sumber daya untuk proyek, meskipun prospek ekonomi mengindikasikan bahwa proyek tersebut seharusnya dihentikan.

2.2 Penelitian Terdahulu

Penelitian-penelitian terdahulu yang berkaitan dengan variabel-variabel yang dibahas dalam penelitian ini antara lain :

Penelitian yang dilakukan oleh Sany Dwita (2007) yang menganalisis pengaruh *adverse selection* dan *framing* negatif terhadap eskalasi komitmen pada keputusan evaluasi proyek. Penelitian tersebut menggunakan eksperimen laboratorium dan analisis ANOVA faktorial 2 x 2 untuk memeriksa apakah *adverse selection* dan *framing* negatif mempengaruhi keputusan evaluasi proyek oleh manajer.

Penelitian tersebut gagal membuktikan bahwa *adverse selection*, *negative framing* maupun kondisi keduanya mempengaruhi keputusan eskalasi oleh manajer. Hasil penelitian oleh Sany Dwita (2007) tersebut menunjukkan bahwa secara statistik *adverse selection*, *negative framing* maupun kondisi keduanya tidak signifikan pengaruhnya terhadap eskalasi komitmen.

Penelitian yang dilakukan oleh Tri Ramaraya Koroy (2008) yang berjudul *Pengujian Efek Pembingkai sebagai Determinan Dalam Keputusan Investasi: Dampak Dari Pengalaman Kerja*. Pembingkai atau framing dimanipulasi

dengan mengungkapkan adanya biaya yang sudah terjadi (*sunk cost*) sebagai kerugian (*loss*), dan mendeskripsikan pilihan eskalasi sebagai kesempatan untuk menghindari kerugian yang sudah terjadi.

Instrumen yang dipakai dalam penelitian tersebut adalah menggunakan adaptasi kasus dari Rudledge (1995). Penelitian tersebut tidak mengambil jenis instrumen dari Harrell dan Harrison (1994) untuk dapat menyesuaikan dengan kasus yang biasa dihadapi manajer di dunia nyata. Instrumen kasus oleh Harrell dan Harrison menggunakan ungkapan secara eksplisit atas proyeksi ekonomis masa depan, yang tidak bersifat ambigu yang kemungkinan dapat mengurangi kecenderungan eskalasi. Hasil dari penelitian Tri Ramaraya Koroy (2008) menunjukkan bahwa pembingkaihan mempengaruhi subjek yang tidak berpengalaman dalam keputusan eskalasi.

Penelitian oleh Chong dan Surwayati (2007) yang berjudul *De-escalation strategies: The impacts of job rotation and monitoring control on managers' project evaluation decisions*. Penelitian ini dibangun berdasarkan perkiraan bahwa kebijakan *job rotation* dan *monitoring control* mampu mengurangi kecenderungan eskalasi komitmen pada keputusan evaluasi proyek oleh manajer.

Hasil dari penelitian Chong dan Surwayati (2007) tersebut menunjukkan bahwa manajer proyek cenderung tidak melakukan eskalasi pada proyek yang mengindikasikan kegagalan ketika ada kebijakan *job rotation*. Ketika manajer memiliki informasi privat, kebijakan *job rotation* secara signifikan mengurangi dampak informasi privat pada perilaku eskalasi.

Penelitian yang dilakukan oleh Sahmuddin (2003) yang berjudul *Framing, Tanggung Jawab dan Pengalaman dalam Pembuatan Keputusan Pemberian Kredit*. Penelitian tersebut dilakukan untuk menguji apakah pengalaman mempunyai hubungan jika informasi di *framing* terhadap keputusan pemberian kredit, dan apakah pengalaman mempunyai hubungan dengan tanggungjawab terhadap keputusan pemberian kredit.

Hasil dari penelitian Sahmuddin (2003) menunjukkan bahwa tidak adanya perbedaan keputusan individu yang berpengalaman dan tidak berpengalaman jika informasi disajikan dalam *framing* baik positif maupun negatif.

Tabel 2.1
Penelitian Terdahulu

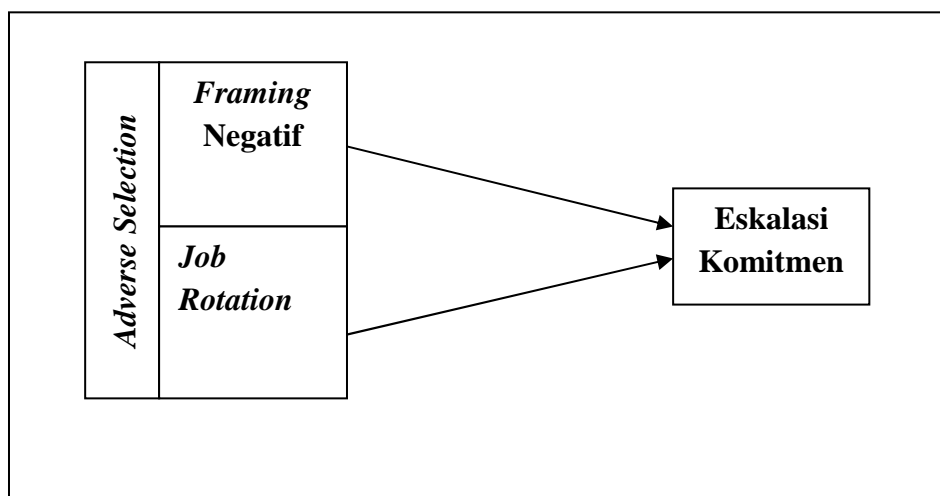
Peneliti	Judul	Variabel	Hasil
Sany Dwita (2007)	<i>The Influence of Adverse Selection and Negative Framing on Escalation of Commitment in Project Evaluation Decisions</i>	Terikat: Eskalasi Komitmen Bebas: <i>Adverse selection</i> dan <i>negative framing</i>	<i>adverse selection, negative framing</i> maupun kondisi keduanya secara statistik tidak signifikan pengaruhnya terhadap eskalasi komitmen
Tri Ramaraya Koroy (2008)	Pengujian Efek Pembingkatan sebagai Determinan Dalam Keputusan Investasi: Dampak Dari Pengalaman Kerja	Terikat : Kecenderungan eskalasi Bebas : Pembingkatan positif maupun negatif dan Pengalaman Kerja	Pembingkatan keputusan mempengaruhi subjek yang tidak berpengalaman dalam eskalasi

Chong dan Surwayati (2007)	<i>De-escalation strategies: The impacts of job rotation and monitoring control on managers' project evaluation decisions</i>	Terikat : Keputusan evaluasi manajer proyek Bebas : <i>Job rotation</i> dan <i>monitoring control</i>	Manajer proyek cenderung tidak melakukan eskalasi pada proyek yang mengindikasikan kegagalan ketika ada kebijakan <i>job rotation</i> . Ketika manajer memiliki informasi privat, kebijakan <i>job rotation</i> secara signifikan mengurangi dampak informasi privat pada perilaku eskalasi.
Sahmuddin (2003)	Framing, Tanggung Jawab dan Pengalaman dalam Pembuatan Keputusan Pemberian Kredit	Terikat : Keputusan pemberian kredit Bebas : Framing, Tanggung jawab dan Pengalaman	Tidak ada pengaruh pengalaman dalam pengambilan keputusan dalam hal pemberian kredit jika informasi disajikan dalam framing positif. Tidak ada pengaruh pengalaman dalam pengambilan keputusan dalam hal pemberian kredit jika informasi disajikan dalam framing negatif. Pengalaman seorang individu untuk melaksanakan tanggung jawabnya berpengaruh dalam pembuatan keputusan pemberian kredit jika individu bertanggungjawab tinggi.

2.3 Kerangka pemikiran

Teori prospek dapat menjelaskan bagaimana manajer dapat membuat keputusan eskalasi ketika menerima informasi yang *diframing* negatif. Ketika seorang manajer menerima *return* negatif atas proyek investasinya yang dalam hal ini berarti berada pada posisi rugi, maka kerugian lebih lanjut akan menghasilkan nilai subjektif yang lebih rendah. Dengan demikian, ketika manajer menerima informasi yang *diframing* secara negatif dalam bentuk pilihan antara kerugian pasti yang telah terjadi dengan kerugian dimasa mendatang yang kurang pasti, maka manajer cenderung memilih kerugian dimasa mendatang yang kurang pasti dengan harapan kelak mendapat *return* yang positif. Pada kondisi ketika proyek mulai mengindikasikan kegagalan, manajer akan melihat peluang untuk memperbaiki kerugian yang telah terjadi. Hal tersebut diimplementasikan dalam bentuk tetap melanjutkan proyek (melakukan eskalasi).

Gambar 2.4
Kerangka pemikiran



Kondisi asimetri informasi yang terjadi antara manajer dengan pemilik memberi kesempatan bagi manajer untuk melakukan eskalasi terhadap proyek yang terkadang dapat membahayakan perusahaan. Penguasaan informasi yang hanya dimiliki oleh manajer (informasi privat) membuatnya dapat melakukan seleksi atas informasi yang akan disampaikan kepada pemilik (*adverse selection*), termasuk dalam hal ini adalah informasi performa proyek yang mulai memburuk. Hal tersebut memberikan peluang bagi manajer untuk melakukan eskalasi.

Perilaku eskalasi terhadap proyek yang mengindikasikan kegagalan tentu saja membawa perusahaan pada dua resiko besar, yakni kemungkinan keberhasilan dalam memperbaiki kondisi atau bahkan kegagalan selanjutnya yang akan diterima perusahaan. Dengan demikian, ada dampak buruk yang dibawa oleh perilaku eskalasi. Ketika faktor-faktor seperti reputasi dan kepentingan-kepentingan pribadi manajer turut serta mendorong manajer untuk melakukan perilaku eskalasi, maka keputusan eskalasi tersebut akan membahayakan perusahaan.

Perusahaan membutuhkan suatu strategi untuk dapat mengurangi dampak dari perilaku eskalasi yang membahayakan perusahaan. Salah satu strategi yang dapat dipakai perusahaan adalah dengan menerapkan kebijakan *job rotation*. Kebijakan *job rotasi* (dalam hal ini yang terjadi pada level manajer) memungkinkan manajer yang sedang berjalan (*ongoing manager*) bekerjasama dengan manajer penggantinya (*incoming new manager*). Kerjasama ini termasuk dalam hal memberikan informasi performa proyek. Kondisi tersebut menjadi

kendali bagi perusahaan atas informasi privat yang dimiliki seorang manajer sehingga perilaku eskalasi yang dapat membayakan perusahaan dapat dihindari.

2.4 Hipotesis

2.4.1 *Negative Framing*

Kahneman dan Tversky dalam Gudono dan Hartadi (1998) menjelaskan dalam teori prospeknya bahwa hasil keputusan (outcomes) digambarkan sebagai 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 dibawah 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.

Apa yang dikemukakan teori prospek dapat menjelaskan bagaimana manajer dapat membuat keputusan eskalasi ketika menerima informasi yang diframing negatif. Ketika seorang manajer menerima pengembalian negatif atas proyek investasinya yang dalam hal ini berarti berada pada posisi rugi, maka kerugian lebih lanjut akan menghasilkan nilai subjektif yang lebih rendah. Dengan demikian, ketika manajer menerima informasi yang *diframing* secara negatif

dalam bentuk pilihan antara kerugian pasti yang telah terjadi dengan kerugian dimasa mendatang yang kurang pasti, maka manajer cenderung memilih kerugian dimasa mendatang yang kurang pasti dengan harapan kelak mendapat pengembalian yang positif.

Selain fungsi nilai dalam teori prospek yang menjelaskan mengapa manajer mengadopsi *framing negatif* pada keputusan eskalasi, *sunk cost* juga turut mendorong manajer untuk mempertimbangkan pilihan eskalasi. Whyte dalam Dwita (2007) menyebutkan bahwa *sunk cost* mempengaruhi manajer untuk mengadopsi *framing* negatif. *Sunk cost* mendorong perilaku menanggung risiko (*risk seeking*) yang dimanifestasikan sebagai eskalasi komitmen terhadap serangkaian tindakan yang gagal.

Ketika outcome digambarkan sebagai suatu kerugian yang pasti (*framing* negatif), manajer cenderung mengambil risiko untuk menghindari kerugian yang pasti tersebut dibandingkan ketika *outcome* digambarkan sebagai keuntungan yang pasti (*framing* positif). Whyte dalam Dwita (2007) menyatakan bahwa meskipun dalam perspektif rasional ekonomi, *sunk cost* tidaklah relevan dengan pembuatan keputusan yang berorientasi masa depan, keberadaan *sunk cost* dalam konteks pembuatan keputusan dapat memancing manajer untuk mengambil risiko. Hal tersebut dapat terjadi ketika keberadaan *sunk cost* dalam konteks pembuatan keputusan sama halnya dengan membingkai keputusan yang berarti tidak melakukan apa-apa. Hal tersebut identik dengan menerima kerugian yang pasti. Sementara itu, ketika eskalasi komitmen belum pasti, masih ada kesempatan untuk memperbaiki kerugian yang telah didapat (*recovering the past loss*). Potensi

untuk memperbaiki kerugian yang telah didapat, sesuai dengan teori prospek, lebih disukai daripada kerugian pasti yang telah terjadi, meskipun probabilitas nilai dari keputusan untuk memperbaiki kerugian adalah kurang dari nol (Whyte dalam Dwita, 2007). Uraian tersebut membawa peneliti pada hipotesis :

H1 : Ketika informasi disajikan dalam *framing* negatif, pengambil keputusan cenderung akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan

2.4.2 Interaksi antara *Adverse Selection* dan *Negative Framing*

Kondisi yang dibutuhkan oleh teori agensi untuk memungkinkan eskalasi terjadi adalah keberadaan dari asimetri informasi dan kesempatan untuk melalaikan tugas (Harrison dan Harrel, 1993). Para manajer dalam kondisi memiliki insentif untuk melalaikan tugas dan memiliki informasi privat (*adverse selection*) akan lebih memaksimalkan kepentingan mereka (Dwita, 2007).

Ketika manajer dihadapkan pada umpan balik negatif dari proyeknya, manajer akan melihat kemungkinan untuk menghentikan proyek atau tetap melanjutkan proyek tersebut. Kondisi *adverse selection* memungkinkan manajer untuk tetap melanjutkan proyeknya sehubungan dengan masa depan reputasinya. Manajer (agen) memiliki informasi privat dan kesempatan untuk melalaikan tugas karena pemilik (prinsipal) tidak dapat memverifikasi apakah tindakan yang dilakukan oleh manajer telah benar-benar sejalan dengan kepentingan perusahaan.

Dwita (2007) menyatakan jika manajer dalam kondisi *adverse selection* diberikan informasi dalam *framing negatif*, manajer akan terdorong untuk

mempertimbangkan keputusan melanjutkan proyek yang menawarkan mereka kesempatan untuk memperoleh laba di masa depan untuk memperbaiki kerugian dari *initial investment*. Sehingga, manager yang berada pada kondisi *adverse selection* dan *negative framing* akan lebih termotivasi untuk mengeskalasi komitmen mereka. Uraian tersebut membawa peneliti pada hipotesis :

H2 : Ketika informasi disajikan dalam *framing* negatif dan dihadapkan pada kondisi *adverse selection*, pengambil keputusan cenderung akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan

2.4.3 *Job rotation*

Menurut De Dreu et al. (dalam Chong dan Surwayati, 2007) proses akuntabilitas ditunjukkan untuk menstimulasi proses sistem informasi, mengurangi kecenderungan *self-enhancement* dan bias informasi, dan memperbaiki keakuratan penilaian (*judgement accuracy*). Simonson dan Staw (dalam Chong dan Surwayati, 2007) menyebutkan bahwa proses akuntabilitas merupakan teknik yang efektif untuk mengurangi eskalasi. Ketika terdapat penekanan pada proses akuntabilitas, manager diharapkan menggunakan strategi keputusan yang tepat dan evaluasi yang cermat terhadap berbagai alternatif sebelum keputusan dibuat.

Salah satu strategi yang dapat dikembangkan perusahaan untuk mengurangi eskalasi adalah dengan penerapan kebijakan *job rotation*. *Job rotation* menurut Wikipedia (2007) adalah pemindahtugasan individu secara terjadwal. Champion dalam Chong dan Surwayati (2007) mendefinisikan *job rotation*

sebagai perpindahan tugas secara lateral bagi para karyawan dalam suatu organisasi dengan berbagai variasi interval waktu, seperti lima tahun atau lebih yang berlaku untuk semua jenis karyawan sepanjang karir mereka, dimana tidak termasuk promosi.

Kebijakan *job rotation* dalam penelitian ini adalah kebijakan untuk mentransfer manajer ke divisi investasi yang berbeda dalam sebuah perusahaan. Kebijakan ini membutuhkan pendekatan antara *ongoing project manager* dengan *incoming new project manager* selama beberapa bulan untuk melancarkan proses transisi. Manajer harus menyediakan laporan perkembangan komprehensif yang berkenaan dengan seluruh proyek investasi kepada manajer yang baru. Uraian tersebut membawa peneliti pada hipotesis :

H3: Ketika terdapat kebijakan *job rotation*, pengambil keputusan cenderung tidak akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan

2.4.4 Interaksi antara *Adverse Selection* dan *Job Rotation*

Teori agensi berasumsi bahwa untuk bertindak mengabaikan kepentingan perusahaan, agen harus memiliki kesempatan. Ketersediaan informasi dapat menjadi sarana bagi kesempatan tersebut. Masalah *adverse selection* kemudian muncul ketika agen termotivasi untuk tidak menyajikan informasi privat agar dapat mengimplementasikan keputusan yang bertentangan dengan keseluruhan kepentingan perusahaan. Jika perusahaan dan agen memiliki ketersediaan informasi yang sama (simetri informasi), maka perusahaan dapat membuktikan apakah agen bertindak sejalan dengan seluruh kepentingan perusahaan. Agen

tidak akan memiliki kesempatan untuk mengabaikan atau membuat keputusan yang bertentangan dengan seluruh kepentingan perusahaan.

Ketika agen memiliki informasi privat yang tidak tersedia bagi perusahaan (asimetri informasi), perusahaan tidak lagi dapat menguji apakah keputusan agen sejalan dengan kepentingan perusahaan. Hal ini memberikan kesempatan bagi agen untuk mengabaikan kepentingan perusahaan dengan membuat keputusan yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan. Ketika agen berada pada kondisi *incentive to shirk* dan *opportunity to shirk* yang dalam hal ini adalah keberadaan informasi privat, maka *adverse selection* dapat terjadi.

Harrell dan Harrison (dalam Chong dan Surwayati, 2007) juga menyebutkan bahwa ketersediaan informasi mengenai performa sebuah proyek mempengaruhi manajer dalam keputusan melanjutkan proyek. Ketika informasi yang relevan mengenai performa proyek tersedia untuk publik, manajer akan mengurangi kecenderungan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Ketika informasi tersedia untuk publik, maka prinsipal akan memiliki informasi yang cukup untuk memonitor perilaku agen yang dalam hal ini adalah manajer yang bertanggungjawab atas proyek yang sedang berjalan.

Sementara itu dalam kondisi informasi privat yang dalam hal ini berarti informasi mengenai performa proyek hanya tersedia untuk manajer, eskalasi komitmen atas proyek yang mengindikasikan kegagalan sangat mungkin terjadi. Dalam kondisi informasi privat, prinsipal tidak dapat memonitor perilaku manager secara menyeluruh. Potensi manajer untuk melalaikan tugas kemudian muncul,

sebagai contoh, manajer menghindari menghentikan proyek investasi jika berdampak negatif pada masa depan karirnya (Rudledge dan Karim, 1998).

Kebijakan *job rotation* menuntut manajer proyek yang sedang berjalan (*ongoing project*) untuk bekerjasama dalam beberapa bulan dengan manajer yang akan menggantikannya. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya melancarkan proses transisi dan menyediakan laporan perkembangan komprehensif yang berkenaan dengan seluruh proyek investasi kepada manajer yang baru. Dengan demikian, adanya kebijakan *job rotation* diharapkan mampu mengurangi dampak informasi privat pada eskalasi komitmen proyek yang mengindikasikan kegagalan. Uraian tersebut membawa peneliti pada hipotesis :

H4 : Ketika terdapat kebijakan *job rotation*, dan dihadapkan pada kondisi *adverse selection*, pengambil keputusan cenderung tidak akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan

BAB III

METODE PENELITIAN

Penelitian ini dirancang dalam bentuk eksperimen dengan tujuan untuk mengetahui kecenderungan perilaku pembuat keputusan atas proyek investasi yang mengindikasikan kegagalan. Dalam hal ini mahasiswa yang menjadi *surrogate* pengambil keputusan (manajer).

3.1 Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel

Menurut Sekaran (2003) variabel adalah sesuatu yang dapat mengakibatkan perbedaan atau keragaman nilai. Nilai-nilai dapat berbeda pada beragam waktu baik untuk objek yang sama maupun berlainan. Variabel bebas (*independent variable*) adalah variabel yang mempengaruhi variabel terikat, baik positif maupun negatif. Sedangkan variabel terikat (*dependent variable*) adalah variabel yang menjadi fokus utama bagi peneliti. Tujuan peneliti adalah untuk memahami dan mendiskripsikan variabel terikat, menjelaskan variabilitasnya, atau memprediksikannya. Dengan kata lain, variabel terikat adalah variabel utama yang menjadi faktor keberhasilan dalam suatu penelitian.

Variabel terikat (*dependent variable*) dalam penelitian ini adalah eskalasi komitmen. Sedangkan variabel bebas (*independent variable*) dalam penelitian ini adalah *framing*, *job rotation* dan *adverse selection*. Definisi dari setiap variabel adalah sebagai berikut.

3.1.1 Variabel Terikat

3.1.1.1 Eskalasi Komitmen

Eskalasi komitmen adalah kecenderungan menjadi *over commitment* terhadap serangkaian tindakan yang gagal sehingga tetap bertahan dengan tindakan tersebut dalam upaya memenuhi tujuan dimasa depan (Khavul et al., 2009). Secara umum pembuat keputusan merasa kesulitan untuk menghentikan proyek yang mengindikasikan kegagalan karena tindakan tersebut berarti menerima kenyataan bahwa rencana awal yang telah menguras komitmen terhadap emosional, motivasi dan juga keuangan ternyata gagal.

Menurut Tapifrios (2009) eskalasi komitmen adalah peningkatan terhadap keputusan sebelumnya walaupun ada bukti bahwa keputusan itu mungkin keliru. 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. Eskalasi komitmen dalam penelitian ini diproksikan dengan keputusan manajer untuk tetap melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan.

Pengukuran variabel eskalasi komitmen dalam instrumen dilakukan dengan melihat pilihan jawaban responden dalam skala Likert 1-6 (dimana 1 = menghentikan proyek sampai dengan 6 = melanjutkan proyek).

3.1.2 Variabel bebas

3.1.2.1 *Framing* Negatif

Framing dalam teori sosial terdiri dari skema dan interpretasi. Dalam Wikipedia (2007) disebutkan bahwa *framing* adalah sekumpulan anekdot dan stereotip yang menjadi pedoman individu dalam memahami dan merespon suatu kejadian. Dalam terminologi yang lebih sederhana, individu-individu sepanjang hidupnya membangun serangkaian filter mental emosional. Mereka menggunakan filter tersebut untuk memahami. Sehingga pilihan-pilihan yang mereka buat kemudian dipengaruhi oleh bingkai (*framing*) atau filter emosional mereka.

Main dan Lambert (dalam Sahmuddin, 2003) menyebutkan bahwa *framing* berkaitan dengan bagaimana individu merasakan atau menstruktur suatu keputusan. Lebih lanjut Yusnaini (2005) menyebutkan bahwa *framing* merupakan salah satu alasan penyebab terjadinya bias dalam pengambilan keputusan. Teori yang digunakan dalam menguji bias akibat *framing* ini adalah teori prospek yang mengemukakan bahwa *frame* yang diadopsi seseorang dapat mempengaruhi keputusannya. Dalam hal ini, ketika seorang pengambil keputusan diberikan alternatif keputusan yang dibingkai secara positif (kondisi laba yang pasti) maka keputusan yang diambil akan cenderung *risk averse*. Sedangkan ketika informasi disajikan secara negatif (kerugian yang pasti) maka keputusan yang diambil akan cenderung *risk seeking*.

Framing negatif dalam penelitian ini diprosikan dengan penyajian informasi mengenai kerugian yang pasti. Pengukuran variabel *framing* negatif

dalam instrumen dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1-6 (dimana 1 = menghentikan proyek sampai dengan 6 = melanjutkan proyek).

Skala 1 mencerminkan jawaban responden yang memilih untuk menghentikan proyek yang mengindikasikan kegagalan.. Skala 6 mencerminkan jawaban responden (dalam hal ini responden merupakan *surrogate* dari manajer) yang memilih tetap melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan (eskalasi).

3.1.2.2 Adverse Selection

Adverse selection adalah salah satu permasalahan yang disebabkan adanya kesulitan prinsipal untuk memonitor dan melakukan kontrol terhadap tindakan-tindakan agen. *Adverse selection* dapat terjadi pada kondisi asimetri informasi yang terjadi antara prinsipal dan agen.

Distribusi informasi yang tidak sama antara prinsipal dan agen memungkinkan informasi tentang ukuran keberhasilan yang dibutuhkan oleh prinsipal tidak seluruhnya disajikan oleh agen. Akibatnya informasi yang diperoleh prinsipal kurang lengkap sehingga tetap tidak dapat menjelaskan kinerja agen yang sesungguhnya dalam mengelola kekayaan prinsipal yang dipercayakan kepada agen. Pengukuran variabel *adverse selection* dalam instrumen dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1-6 (dimana 1 = menghentikan proyek sampai dengan 6 = melanjutkan proyek).

. Skala 1 mencerminkan jawaban responden yang memilih untuk menghentikan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Skala 6 mencerminkan

jawaban responden yang memilih tetap melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan (eskalasi).

3.1.2.3 Job Rotation

Kebijakan *job rotation* adalah perpindahan tugas secara lateral bagi para karyawan dalam suatu organisasi dengan berbagai variasi interval waktu, seperti lima tahun atau lebih yang berlaku untuk semua jenis karyawan sepanjang karir mereka, dalam hal ini tidak termasuk promosi (Champion dalam Chong dan Surwayati, 2007). Pengukuran variabel *Job Rotation* dalam instrumen dilakukan dengan menggunakan skala Likert 1-6 (dimana 1 = menghentikan proyek sampai dengan 6 = melanjutkan proyek).

. Skala 1 mencerminkan jawaban responden yang memilih untuk menghentikan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Skala 6 mencerminkan jawaban responden yang memilih tetap melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan (eskalasi).

3.2 Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa S-1 Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro. Mahasiswa diharapkan dapat mewakili keadaan yang ada karena mahasiswa tidak berbeda secara signifikan dengan para praktisi bisnis dalam menyelesaikan tugas pengambilan keputusan (Ashton dan Kramear dalam Sahrudin, 2003).

Jumlah populasi dalam penelitian ini ditentukan sejumlah 180 orang dan besar sampel yang diambil berjumlah 160 orang. Sampel ditentukan dari tabel

ukuran sampel yang dikembangkan oleh Isaac dan Michael (dalam Sugiyono, 2004). Teknik yang digunakan dalam pengambilan sampel adalah *simple random sampling*, yakni pengambilan sampel anggota populasi yang dilakukan secara acak tanpa memperhatikan strata yang ada dalam populasi (populasi dianggap homogen).

3.3 Jenis dan Sumber Data

Berdasarkan sumber datanya, data dapat dikelompokkan menjadi data sekunder dan data primer. Untuk keperluan penelitian ini, maka data yang dikumpulkan adalah data primer yang dikumpulkan melalui kuesioner dalam bentuk instrumen penelitian berupa kasus.

3.4 Metode Pengumpulan Data

Dalam penelitian ini, responden dibagikan kuesioner yang telah terstruktur. Seluruh kuesioner yang dibagikan berjumlah 160 kuesioner. Kuesioner akan dibagikan kepada responden yang merupakan mahasiswa Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang telah mengambil mata kuliah akuntansi manajemen.

3.4.1 Desain Penelitian

Untuk menguji hipotesis penelitian ini menggunakan instrumen berupa kasus pembuatan keputusan. Penelitian ini menggunakan desain faktorial 2x2 (lihat tabel 3.1 dan tabel 3.2). Faktor-faktornya terdiri atas tiga variabel

independen, yaitu *framing* negatif, *adverse selection*, dan *job rotation* dan variabel dependen yaitu eskalasi komitmen.

Responden yang mendapat perlakuan A diberikan informasi yang berframing negatif pada kondisi *adverse selection*. Responden yang mendapat perlakuan B diberikan informasi yang tidak diframing negatif pada kondisi *adverse selection*. Responden yang mendapat perlakuan E diberikan informasi yang diframing negatif pada kondisi tanpa *adverse selection*. Responden yang diberi perlakuan F diberikan informasi yang tidak diframing negatif dan pada kondisi tanpa *adverse selection*.

Tabel 3.1
Desain eksperimen 2x2 (*Framing* negatif x *Adverse Selection*)

	<i>Framing</i> Negatif ada	<i>Framing</i> Negatif tidak ada
<i>Adverse selection</i> ada	Perlakuan A	Perlakuan B
<i>Adverse selection</i> tidak ada	Perlakuan E	Perlakuan F

Tabel 3.2
Desain Eksperimen 2x2 (*Job Rotation* x *Adverse Selection*)

	<i>Job Rotation</i> ada	<i>Job Rotation</i> tidak ada
<i>Adverse selection</i> ada	Perlakuan C	Perlakuan D
<i>Adverse selection</i> tidak ada	Perlakuan G	Perlakuan H

Responden yang mendapat perlakuan C diberikan kebijakan *job rotation* dan kondisi *adverse selection*. Responden yang mendapat perlakuan D tidak diberikan kebijakan *job rotation* namun diberikan kondisi *adverse selection*. Responden yang mendapat perlakuan G diberikan kebijakan *job rotation* tanpa

kondisi tanpa adverse selection. Responden yang diberi perlakuan H tidak diberikan kebijakan job rotation dan adverse selection.

Pada penelitian ini responden diminta bertindak dan berpikir seolah-olah ada dalam situasi yang tergambar dalam kuesioner. Variabel *framing* negatif dalam penelitian eksperimen ini dimanipulasi dengan penyajian informasi kemungkinan kerugian yang pasti terjadi dan kemungkinan kerugian di masa mendatang yang kurang pasti. Variabel *job rotation* dalam penelitian ini dimanipulasi dengan informasi bahwa perusahaan memiliki kebijakan *job rotation* yang dilakukan setiap empat tahun sekali. Variabel *adverse selection* dimanipulasi dengan adanya kepemilikan informasi privat bagi manajer yang tidak diketahui oleh orang di luar perusahaan. Sementara itu variabel eskalasi komitmen dimanipulasi dengan pilihan alternatif keputusan untuk melanjutkan proyek.

Responden dikelompokkan masing-masing ke dalam 4 kelompok *group* perlakuan penelitian yang terdiri atas dua manipulasi kondisi yaitu (1) dengan *adverse selection* dan (2) tanpa *adverse selection*. Kriteria, kondisi dan perlakuan *group* responden secara rinci disajikan pada tabel 3.3.

Tabel 3.3.
Desain Penelitian – Kondisi *Adverse Selection* dan Tanpa *Adverse Selection*

Group & Kriteria	Kondisi yang diinginkan	Perlakuan yang diberikan
A/E <i>Framing</i> Negatif	<ul style="list-style-type: none"> • Responden diproyeksikan sebagai manajer pengambil keputusan keberlangsungan proyek • Saat ini proyek yang baru berjalan 2 tahun dan telah menghabiskan dana 4 milyar menunjukkan prospek kegagalan. Ada peluang menyelamatkan proyek dengan tambahan dana 2 milyar 	<ul style="list-style-type: none"> • Responden diminta untuk membuat keputusan menghentikan atau melanjutkan proyek • Informasi <i>diframing</i> negatif dengan menyajikan kerugian 4 milyar yang pasti terjadi atau 67% kerugian yang belum pasti terjadi
B/F Tanpa <i>Framing</i> Negatif	<ul style="list-style-type: none"> • Responden diproyeksikan sebagai manajer pengambil keputusan keberlangsungan proyek • Saat ini proyek yang baru berjalan 2 tahun dan telah menghabiskan dana 4 milyar menunjukkan prospek kegagalan. Ada peluang menyelamatkan proyek dengan tambahan dana 2 milyar 	<ul style="list-style-type: none"> • Responden diminta untuk membuat keputusan menghentikan atau melanjutkan proyek • Informasi tidak <i>diframing</i> (netral) dengan menyajikan kemungkinan hemat 2 milyar yang pasti terjadi atau 33% kemungkinan memulihkan investasi 6 milyar (<i>break even</i>)
C/G <i>Job</i> <i>Rotation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Responden diproyeksikan sebagai manajer pengambil keputusan keberlangsungan proyek • Saat ini proyek yang baru berjalan 2 tahun dan telah menghabiskan dana 4 milyar menunjukkan prospek kegagalan. Ada peluang menyelamatkan proyek dengan tambahan dana 2 milyar 	<ul style="list-style-type: none"> • Responden diminta untuk membuat keputusan menghentikan atau melanjutkan proyek • Diberikan informasi awal tahun depan terjadi <i>job rotation</i>
D/H Tanpa <i>Job</i> <i>Rotation</i>	<ul style="list-style-type: none"> • Responden diproyeksikan sebagai manajer pengambil keputusan keberlangsungan proyek • Saat ini proyek yang baru berjalan 2 tahun dan telah menghabiskan dana 4 milyar menunjukkan prospek kegagalan. Ada peluang menyelamatkan proyek dengan tambahan dana 2 milyar 	<ul style="list-style-type: none"> • Responden diminta untuk membuat keputusan menghentikan atau melanjutkan proyek

3.4.2 Pilot Tes

Pilot tes dilakukan terhadap kuesioner untuk meningkatkan validitas internal. *Pilot* tes dilaksanakan dengan melibatkan 48 orang mahasiswa S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro, Semarang. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah kasus yang diberikan dapat dipahami oleh subjek atau tidak. Beberapa perubahan terhadap desain awal kuesioner kemungkinan dilakukan dengan masukan yang sesuai dengan tujuan penelitian.

3.5 Metode Analisis

Teknik analisis dalam penelitian ini dilakukan melalui 2 tahap, yaitu :

Tahap 1 :

Pada tahapan ini dilakukan uji validitas dan reliabilitas dengan tujuan untuk menghasilkan data yang berkualitas. Cara yang dapat ditempuh adalah dua cara : (1) menggunakan alat ukur (instrumen) siap pakai yang validitas dan reliabilitasnya telah dibuktikan oleh para peneliti pada penelitian terdahulu; (2) menggunakan alat ukur baru yang belum diketahui tingkat validitas dan reliabilitasnya (Hair, dkk, dalam Sahmuddin 2003). Dalam penelitian ini, peneliti menggunakan cara yang pertama, yaitu menggunakan instrumen yang sudah teruji validitas dan reliabilitasnya. Walaupun demikian mengingat penelitian ini dilakukan di tempat dan sampel yang berbeda maka peneliti melakukan uji validitas dan reliabilitas ulang untuk mempertegas hasil dengan melakukan *pilot* tes terhadap instrument penelitian.

Tingkat reliabilitas suatu instrumen diukur dengan menghitung besarnya nilai *Cronbach alpha*. Nilai *Cronbach alpha* dapat dikatakan *reliable* apabila nilai *Cronbach alpha* lebih besar dari 0,6 (Nunnally dalam Ghozali, 2006). Sekaran (2003) menyatakan bahwa pada umumnya reliabilitas yang kurang dari 0,6 dikatakan kurang *reliable*, antara 0,6 s.d. 0,8 adalah cukup *reliable* dan lebih dari 0,8 suatu instrument dikatakan baik. Reliabilitas menunjukkan sejauh mana suatu alat dapat diandalkan atau dapat dipercaya untuk mengukur suatu objek yang akan diukur. Dengan uji reliabilitas dapat dilihat konsistensi alat dalam mengukur gejala yang sama.

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuisisioner dan mengetahui kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, atau dengan kata lain, instrumen tersebut dapat mengukur *construct* sesuai yang diharapkan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini telah siap pakai dan diuji validitas pengukurannya oleh peneliti sebelumnya. Namun, untuk memberikan keyakinan bahwa pengukuran yang digunakan adalah pengukuran yang tepat, maka dalam penelitian ini peneliti melakukan pengujian kembali terhadap validitas instrument. Hal tersebut perlu dilakukan mengingat adanya perbedaan lingkungan, waktu dan responden yang berbeda dengan penelitian terdahulu. Uji validitas pengukuran menggunakan analisis faktor (*factor analysis*) dengan *varimax rotation* untuk masing-masing item yang menunjukkan pencantuman kriteria dalam suatu faktor. Analisis faktor digunakan untuk memastikan bahwa masing-masing pertanyaan akan terklasifikasi pada variabel-variabel tertentu. Menurut Kaiser dan Rice dalam Sahmuddin (2003), untuk

menunjukkan *construct validity* dari masing-masing variabel maka nilai *Kaiser Mayer Olkin Measure of Sampling Adequacy (Kaiser's MSA)* yang disyaratkan agar data yang terkumpul dapat dilakukan analisis faktor harus diatas 0,5. Kemudian akan digunakan statistik deskriptif untuk mengetahui mean dan standar deviasinya.

Tahap 2 :

Tahap terakhir analisis dalam penelitian ini adalah melakukan pengujian data yang mengacu pada hipotesis penelitian yang diajukan. Untuk menguji hipotesis-hipotesis penelitian, digunakan *two-way Analysis of Variance (ANOVA)* Pengujian hipotesis dilakukan pada batas signifikansi sebesar 5 %. Untuk mengetahui signifikansi hasil uji, peneliti cukup melihat *p-value* yang dihasilkan dari pengolahan data tersebut.

BAB IV

HASIL DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Objek Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada Mahasiswa S1 Fakultas Ekonomi Universitas Diponegoro yang diproyeksikan sebagai manajer proyek. Salah satu tugas manajer proyek yang berhubungan dalam penelitian ini adalah membuat keputusan melanjutkan atau menghentikan proyek yang ditanganinya ketika mulai mengindikasikan prospek yang negatif.

Karakteristik demografi responden pada penelitian ini terdiri dari tiga bagian utama yaitu umur, jenis kelamin dan Indeks Prestasi Kumulatif. Sebanyak 160 responden yang berhasil dilibatkan dalam penelitian ini dibagi kedalam dua manipulasi kondisi yakni *adverse selection* (memiliki informasi privat) dan tanpa *adverse selection*. Hasil pengolahan data mengenai karakteristik demografi responden secara keseluruhan dapat dilihat pada tabel 4.1 dan tabel 4.2.

Tabel 4.1
Statistik Deskriptif Demografi Responden Kondisi *Adverse Selection*

Keterangan		Frek	Range	Min	Max	Mean	Std. Dev	Var
Umur	20	16						
	21	38						
	22	25						
	23	1						
	<i>Total</i>	80	3	20	23	21,1375	0,74194	0,550
Jenis Kelamin	Laki-laki	26						
	Perempuan	54						
	<i>Total</i>	80	1	0	1	0,6750	0,47133	0,222
IPK	2,50 – 2,99	7						
	3,00 – 3,49	68						
	3,50 – 4,00	5						
	<i>Total</i>	80	0,86	2,75	3,61	3,1681	0,19757	0,039

Sumber: Data primer 2010, diolah

Hasil pengolahan data di tabel 4.2 yaitu statistik deskriptif demografi responden untuk responden yang mendapatkan manipulasi kondisi *adverse selection* (memiliki informasi privat) menunjukkan bahwa responden terbanyak berumur 21 tahun dengan frekuensi 38 responden. Responden termuda berumur 20 tahun dan tertua berumur 23 tahun. Umur rata-rata responden adalah 21,14 tahun. Sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan (54 responden).

Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) paling banyak berada diantara 3,00 sampai dengan 3,49 sebanyak 68 partisipan.

Tabel 4.2
Statistik Deskriptif Demografi Responden Kondisi Tanpa *Adverse Selection*

Keterangan		Frek	Range	Min	Max	Mean	Std. Dev	Var
Umur	20	34						
	21	23						
	22	21						
	23	2						
	<i>Total</i>	80	3	20	23	20,8875	0,88581	0,785
Jenis Kelamin	Laki-laki	26						
	Perempuan	54						
	<i>Total</i>	80	1	0	1	0,6750	0,47133	0,222
IPK	2,50 – 2,99	10						
	3,00 – 3,49	66						
	3,50 – 4,00	4						
	<i>Total</i>	80	0,86	2,75	3,61	3,1846	0,20984	0,44

Sumber: Data primer 2010, diolah

Hasil pengolahan data di tabel 4.2 yaitu statistik deskriptif demografi responden untuk responden yang mendapatkan manipulasi kondisi tanpa *adverse selection* (tidak memiliki informasi privat) menunjukkan bahwa responden terbanyak berumur 20 tahun dengan frekuensi 34 responden. Responden termuda

berumur 20 tahun dan tertua berumur 23 tahun. Umur rata-rata responden adalah 20,89 tahun. Sebagian besar responden berjenis kelamin perempuan (54 responden). Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) paling banyak berada diantara 3,00 sampai dengan 3,49 sebanyak 66 partisipan.

4.1 Analisis Data

Responden dalam eksperimen ini dibagi kedalam delapan group dengan empat group individu yang diberi manipulasi kondisi *adverse selection* yaitu group A,B,C,D dan group individu yang diberi manipulasi kondisi tanpa *adverse selection* yaitu group E,F,G,H. *Analysis of Variance* (ANOVA) digunakan untuk menguji apakah ada perbedaan signifikan diantara group-group perlakuan yang dibentuk. Sebagai verifikasi bahwa randomisasi dihasilkan dalam tiap group perlakuan dengan berbagai hasil pengukuran yang hampir sama, maka karakteristik demografi kedelapan group perlakuan masing-masing akan dibandingkan dalam hal umur, jenis kelamin dan IPK. Hasil uji ANOVA mengenai statistik deskriptif demografi dari kedelapan perlakuan dapat dilihat pada Tabel 4.3 dan 4.4.

Tabel 4.3
Statistik Deskriptif Demografi Partisipan yang Mendapat Manipulasi
Kondisi *Adverse Selection*

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
UMUR								
A	20	20,80	,767	,17168	20,4407	21,1593	20,00	23,00
B	20	21,20	,894	,20000	20,7814	21,6186	20,00	22,00
C	20	21,55	,510	,11413	21,3111	21,7889	21,00	22,00
D	20	21,00	,562	,12566	20,7370	21,2630	20,00	22,00
GENDER								
A	20	,65	,489	,109	,42	,88	0	1
B	20	,70	,470	,105	,48	,92	0	1
C	20	,60	,503	,112	,36	,84	0	1
D	20	,75	,444	,099	,54	,96	0	1
IPK								
A	20	3,240	,233	,052	3,1308	3,3492	2,75	3,61
B	20	3,201	,186	,042	3,1141	3,2879	3,00	3,61
C	20	3,085	,162	,036	3,0090	3,1610	2,80	3,33
D	20	3,147	,181	,040	3,0619	3,2311	2,80	3,41

Sumber: Data primer 2010, diolah

Keterangan:

- A : Perlakuan bagi partisipan yang mendapat manipulasi *Adverse Selection - Framing* negatif
- B : Perlakuan bagi partisipan yang mendapat manipulasi *Adverse Selection* -tanpa *Framing* negatif
- C : Perlakuan bagi partisipan yang mendapat manipulasi *Adverse Selection - Job Rotation*
- D : Perlakuan bagi partisipan yang mendapat manipulasi *Adverse Selection* - tanpa *Job Rotation*

Berdasarkan pada tabel 4.3 dapat dilihat bahwa:

Partisipan perlakuan A mempunyai rata-rata 20,80 tahun. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata umur berada pada range 20,4407 sampai dengan 21,1593 tahun. Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) rata-rata sebesar 3,240.

Partisipan perlakuan B mempunyai rata-rata 21,20 tahun. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata umur berada pada range 21,3111 sampai dengan 21,7889 tahun. Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) rata-rata sebesar 3,201.

Partisipan perlakuan C mempunyai rata-rata 21,55 tahun. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata umur berada pada range 20,4407 sampai dengan 21,1593 tahun. Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) rata-rata sebesar 3,085.

Partisipan perlakuan D mempunyai rata-rata 21,00 tahun. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata umur berada pada range 20,7370 sampai dengan 21,2630 tahun. Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) rata-rata sebesar 3,147.

Tabel 4.4
Statistik Deskriptif Demografi Partisipan yang Mendapat Manipulasi
Kondisi Tanpa *Adverse Selection*

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
UMUR	E	20	21,30	,865	,19331	20,8954	21,7046	20,00	22,00
	F	20	20,80	1,056	,23620	20,3056	21,2944	20,00	23,00
	G	20	20,35	,489	,10942	20,1210	20,5790	20,00	21,00
	H	20	21,10	,788	,17622	20,7312	21,4688	20,00	22,00
GENDER	E	20	,90	,308	,069	,76	1,04	0	1
	F	20	,80	,410	,092	,61	,99	0	1
	G	20	,70	,470	,105	,48	,92	0	1
	H	20	,40	,503	,112	,16	,64	0	1
IPK	E	20	3,197	,240	,054	3,0846	3,3094	2,80	3,61
	F	20	3,208	,193	,043	3,1174	3,2986	2,80	3,30
	G	20	3,166	,207	,046	3,0691	3,2629	2,75	3,41
	H	20	3,197	,240	,054	3,0846	3,3094	2,80	3,61

Sumber: Data primer 2010, diolah

Keterangan:

- E : Perlakuan bagi partisipan yang mendapat manipulasi tanpa *Adverse Selection* - *Framing* negatif
- F : Perlakuan bagi partisipan yang mendapat manipulasi tanpa *Adverse Selection* - tanpa *Framing* negatif
- G : Perlakuan bagi partisipan yang mendapat manipulasi tanpa *Adverse Selection* - *Job Rotation*
- H : Perlakuan bagi partisipan yang mendapat manipulasi tanpa *Adverse Selection* - tanpa *Job Rotation*

Berdasarkan pada tabel 4.4 dapat dilihat bahwa:

Partisipan perlakuan A mempunyai rata-rata 21,30 tahun. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata umur berada pada range 20,8954 sampai dengan 21,1593 tahun. Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) rata-rata sebesar 3,197.

Partisipan perlakuan B mempunyai rata-rata 20,80 tahun. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata umur berada pada range 20,3056 sampai dengan 21,2944 tahun. Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) rata-rata sebesar 3,208.

Partisipan perlakuan C mempunyai rata-rata 20,35 tahun. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata umur berada pada range 20,1210 sampai dengan 20,5790 tahun. Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) rata-rata sebesar 3,166.

Partisipan perlakuan D mempunyai rata-rata 21,10 tahun. Dengan tingkat kepercayaan 95%, rata-rata umur berada pada range 20,7312 sampai dengan 21,4688 tahun. Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) rata-rata sebesar 3,197.

Test of homogeneity of Variance dilakukan untuk mengetahui apakah kedelapan perlakuan yang terdiri dari empat group (A,B,C,D) untuk individu yang mendapat kondisi *adverse selection* dan empat group lainnya (E,F,G,H) untuk individu yang tidak mendapatkan kondisi *adverse selection*. Adapun hasil pengujiannya ditunjukkan pada tabel 4.5 dan tabel 4.6.

Tabel 4.5
Pengujian Variansi Karakteristik Demografi Individu pada Kondisi *Adverse Selection* (Perlakuan A,B,C,D)

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
UMUR	,603	2	76	,550
GENDER	,392	1	78	,533
IPK	1,355	11	54	,231

Sumber : Data primer 2010, diolah

Hasil pengujian di tabel 4.5 menunjukkan bahwa untuk keempat group perlakuan A,B,C dan D bagi individu yang mendapat kondisi *adverse selection* mempunyai variasi (umur, jenis kelamin dan IPK) yang identik. Hal itu dapat dilihat dari *p-value* semua karakteristik demografi responden yang lebih besar dari 0,05 baik itu untuk demografi umur (0,550), gender (0,533) maupun IPK (0,231).

Tabel 4.6
Pengujian Variansi Karakteristik Demografi Individu pada Kondisi Tanpa *Adverse Selection* (Perlakuan E,F,G,H)

Test of Homogeneity of Variances

	Levene Statistic	df1	df2	Sig.
UMUR	7,443	3	76	,000
GENDER	3,007	1	78	,087
IPK	2,538	13	56	0.08

Sumber : Data primer 2010, diolah

Hasil pengujian di tabel 4.6 menunjukkan bahwa untuk keempat group perlakuan E,F,G dan H bagi individu yang mendapat kondisi tanpa *adverse*

selection mempunyai variasi (umur, jenis kelamin dan IPK) yang identik. Hal itu dapat dilihat dari *p-value* semua karakteristik demografi responden yang lebih besar dari 0,05 baik itu untuk demografi umur (0,550), gender (0,533) maupun IPK (0,231).

Setelah dilakukan pengujian variansi, maka selanjutnya akan dilakukan pengujian ANOVA untuk mengetahui apakah kedelapan group yang terdiri dari empat group perlakuan yang mendapat kondisi *adverse selection* dan empat group perlakuan yang mendapat kondisi tanpa *adverse selection* memiliki rata-rata (*mean*) yang identik. Hasil pengujiannya dapat dilihat pada tabel 4.7 dan tabel 4.8.

Tabel 4.7
Pengujian Anova Karakteristik Demografi Individu Pada Kondisi *Adverse Selection*

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
UMUR	Between Groups	12,903	3	4,301	1,256	,296
	Within Groups	260,285	76	3,425		
	Total	273,188	79			
GENDER	Between Groups	26,118	1	26,118	8,246	,005
	Within Groups	247,069	78	3,168		
	Total	273,187	79			
IPK	Between Groups	104,717	25	4,189	1,343	,181
	Within Groups	168,470	54	3,120		
	Total	273,188	79			

Sumber : Data primer 2010, diolah

Berdasarkan tabel 4.7 dapat dijelaskan bahwa hasil pengujian ANOVA untuk sampel individu yang mendapat kondisi *adverse selection* menunjukkan

bahwa *p-value* untuk semua karakteristik demografi responden mempunyai nilai yang berbeda-beda tingkat signifikansinya. Demografi umur memiliki *p-value* yang tidak signifikan sebesar 0,296. Demografi jenis kelamin memiliki *p-value* yang signifikan pada 0.005. Sementara demografi IPK memiliki *p-value* yang tidak signifikan sebesar 0,181. Dengan demikian dapat dibuktikan bahwa keempat group perlakuan A,B,C dan D rata-rata karakteristik demografinya adalah tidak identik. Hasil pengujian ANOVA selengkapnya mengenai *Post Hoc Test dan Homogeneous Subset* dapat dilihat pada lampiran C.

Tabel 4.8
Pengujian Anova Karakteristik Demografi Individu Pada Kondisi Tanpa Adverse Selection

		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
UMUR	Between Groups	53,381	3	17,794	5,483	,002
	Within Groups	246,619	76	3,425		
	Total	300,000	79			
GENDER	Between Groups	8,571	1	8,571	2,294	,134
	Within Groups	291,429	78	3,736		
	Total	300.000	79			
IPK	Between Groups	87,188	23	3,791	,998	,483
	Within Groups	212,812	56	3,800		
	Total	300,000	79			

Sumber : Data primer 2010, diolah

Berdasarkan tabel 4.8 dapat dijelaskan bahwa hasil pengujian ANOVA untuk sampel individu yang mendapat kondisi tanpa *adverse selection* menunjukkan bahwa *p-value* untuk semua karakteristik demografi responden

mempunyai nilai yang berbeda-beda tingkat signifikansinya. Demografi umur memiliki *p-value* yang signifikan sebesar 0,02.. Demografi jenis kelamin memiliki *p-value* yang tidak signifikan pada 0.134. Sementara demografi IPK memiliki *p-value* yang tidak signifikan sebesar 0,483. Dengan demikian dapat dibuktikan bahwa keempat group perlakuan E,F,G dan H rata-rata karakteristik demografinya adalah tidak identik. Hasil pengujian ANOVA selengkapnya mengenai *Post Hoc Test dan Homogeneous Subset* dapat dilihat pada lampiran C.

4.2.2 Uji kualitas data

Dalam mengukur kualitas data dapat digunakan dua konsep pengukuran, yakni reliabilitas dan validitas. Suatu penelitian akan menghasilkan kesimpulan yang bias jika datanya kurang reliable dan kurang valid. Sedangkan kualitas data penelitian ditentukan oleh kualitas instrumen yang digunakan untuk mengumpulkan data (Sahmuddin, 2003).

4.2.3 Uji Reliabilitas

Ghozali (2006) menyatakan bahwa reliabilitas adalah alat untuk mengukur suatu kuesioner yang merupakan indikator dari variabel atau konstruk. Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu.

Penelitian ini menggunakan uji statistik *Cronbach Alpha* (α) yang menurut Nunnally dalam Ghozali (2006) suatu konstruk atau variabel dikatakan reliabel jika nilai *Cronbach Alpha* $> 0,60$. Hasil uji reliabilitas instrumen yang dipakai dalam penelitian ini menunjukkan nilai *Cronbach Alpha* sebesar 0,672 seperti

ditunjukkan pada tabel 4.9. Nilai tersebut menunjukkan bahwa instrumen yang dipakai dalam penelitian ini adalah reliabel.

Tabel 4.9
Uji Reliabilitas dengan Cronbach's Alpha

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,672	,672	2

Sumber : Data primer 2010, diolah

4.2.4 Uji Validitas

Suatu instrument pengukur dikatakan valid jika instrumen mengukur apa yang seharusnya diukur. Dengan perkataan lain, instrumen tersebut dapat mengukur konstruk sesuai dengan yang diharapkan.

Uji validitas instrument pengukur menggunakan analisis untuk masing-masing variabel. Hasil analisis faktor menunjukkan nilai *factor loading* diatas 55% yaitu 80,9% hal ini berarti bahwa alat ukur yang digunakan dalam penelitian ini dapat mengukur apa yang seharusnya diukur. Hasil pengujian validitas ini, selengkapnya disajikan pada lampiran C.

4.2.5 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis dilakukan untuk memberikan jawaban atas masalah penelitian yang telah disusun sebelumnya. Alat uji yang digunakan adalah *two ways* ANOVA yang mengukur *main effect* dan *interaction effect* dari variabel independen terhadap variabel dependen. Pengujian dilakukan untuk H1,H2,H3 dan H4.

Pengujian H1 dan H2 dilakukan untuk mengetahui apakah ketika informasi disajikan dalam *framing* negatif, pengambil keputusan cenderung akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan dan apakah ketika informasi disajikan dalam *framing* negatif dan dihadapkan pada kondisi *adverse selection*, pengambil keputusan juga cenderung akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Hasil pengujian *two ways* ANOVA untuk menguji H1 dan H2 ditunjukkan pada tabel 4.10 dan tabel 4.11.

Tabel 4.10
Uji Homogenitas Variance

Levene's Test of Equality of Error Variances

Dependent Variable: KEP.ESKALASI

F	df1	df2	Sig.
1,618	3	76	,192

Sumber : Data primer 2010, diolah

Nilai F hitung sebesar 1,618 secara statistik pada *levене's test* menunjukkan *variance* yang sama (tidak signifikan sebesar 0,192). Hasil tersebut

memenuhi asumsi untuk dapat menggunakan uji statistik ANOVA (Ghozali,2006).

Tabel 4.11
Pengujian Interaksi *Framing* Negatif dengan *Adverse Selection*
Two Way Anova

Dependent Variable: KEP.ESKALASI

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	29,800(a)	3	9,933	3,370	,023
Intercept	1584,200	1	1584,200	537,496	,000
NGTFRAME	20,000	1	20,000	6,786	,011
ADVERSE	,000	1	,000	,000	1,000
NGTFRAME * ADVERSE	9,800	1	9,800	3,325	,072
Error	224,000	76	2,947		
Total	1838,000	80			
Corrected Total	253,800	79			

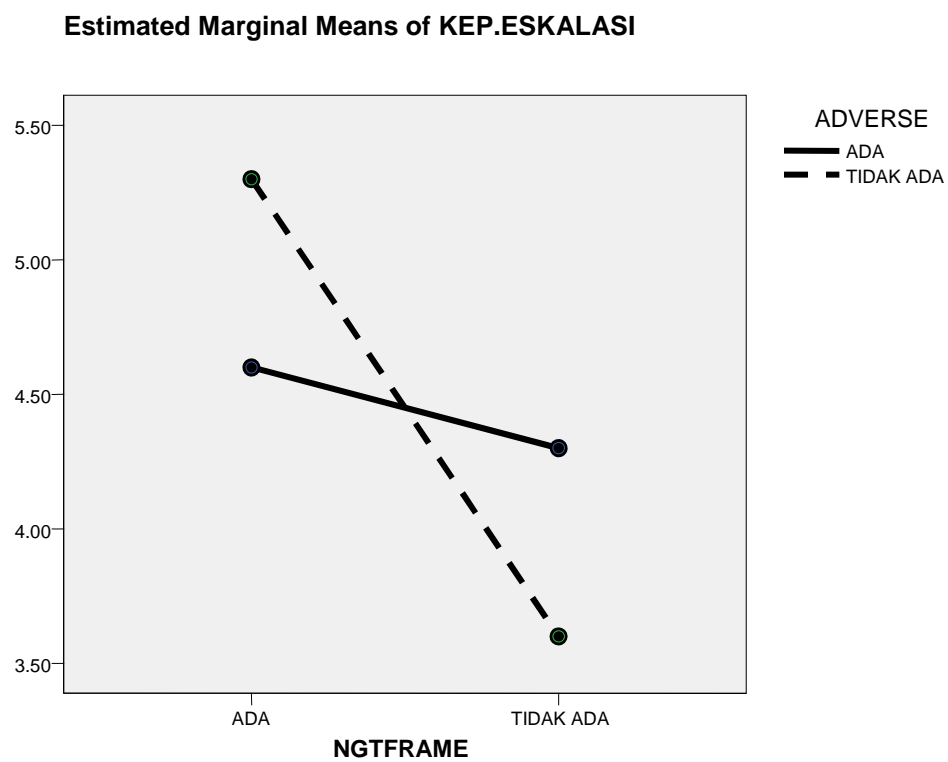
a R Squared = ,117 (Adjusted R Squared = ,083)

Sumber : Data primer 2010, diolah

Hasil uji Anova yang ditunjukkan tabel 4.11 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung *negative framing* terhadap keputusan eskalasi. Hal ini terlihat dari nilai F sebesar 6,786 dan signifikan sebesar 0,011 ($p < 0,05$). Hasil pengujian mendukung H1 bahwa ketika informasi disajikan dalam *framing* negatif, pengambil keputusan cenderung akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Tabel 4.11 memperlihatkan nilai F hitung sebesar 3,325 ternyata tidak signifikan pada 0,72 bagi pengaruh interaksi antara *framing* negatif dengan kondisi *adverse selection* terhadap keputusan eskalasi. Dengan demikian hasil pengujian tidak mendukung H2 yang menyatakan bahwa ketika informasi disajikan dalam *framing* negatif dan dihadapkan pada kondisi *adverse selection*,

pengambil keputusan cenderung akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Hasil interaksi antara *negative framing* dengan *adverse selection* terhadap keputusan eskalasi dapat dilihat pada gambar 4.1.

Gambar 4.1
Interaksi *Framing* Negatif dengan *Adverse Selection* Terhadap Keputusan Eskalasi



Pengujian H3 dan H4 dilakukan untuk mengetahui apakah ketika terdapat kebijakan *job rotation*, pengambil keputusan cenderung tidak akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan dan apakah ketika terdapat kebijakan *job rotation*, dan dihadapkan pada kondisi *adverse selection*, pengambil keputusan juga cenderung tidak akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Hasil pengujian *two ways* Anova untuk menguji H3 dan H4 ditunjukkan pada tabel 4.12 dan tabel 4.13.

Tabel 4.12
Uji Homogenitas Variance

Levene's Test of Equality of Error Variances

Dependent Variable: KEP.ESKALASI

F	df1	df2	Sig.
5,658	3	76	,001

Sumber: Data primer 2010, diolah

Nilai F hitung pada Levene's Test sebesar 5,658 secara statistic signifikan pada 0,01 yang berarti terjadi penyimpangan terhadap asumsi Anova. Meskipun demikian, Box dalam Ghozali (2006) menyatakan bahwa Anova masih tetap dapat digunakan oleh karena Anova *robust* untuk penyimpangan yang kecil dan moderat dari *homogeneity of variance*, sehingga analisis dapat dilanjutkan.

Tabel 4.13
Pengujian Interaksi *Job Rotation* dengan *Adverse Selection*
Two Way Anova

Dependent Variable: KEP.ESKALASI

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	16,900(a)	3	5,633	2,137	,102
Intercept	540,800	1	540,800	205,196	,000
JOBROTATE	12,800	1	12,800	4,857	,031
ADVERSE	4,050	1	4,050	1,537	,219
JOBROTATE * ADVERSE	,050	1	,050	,019	,891
Error	200,300	76	2,636		
Total	758,000	80			
Corrected Total	217,200	79			

a R Squared = ,078 (Adjusted R Squared = ,041)

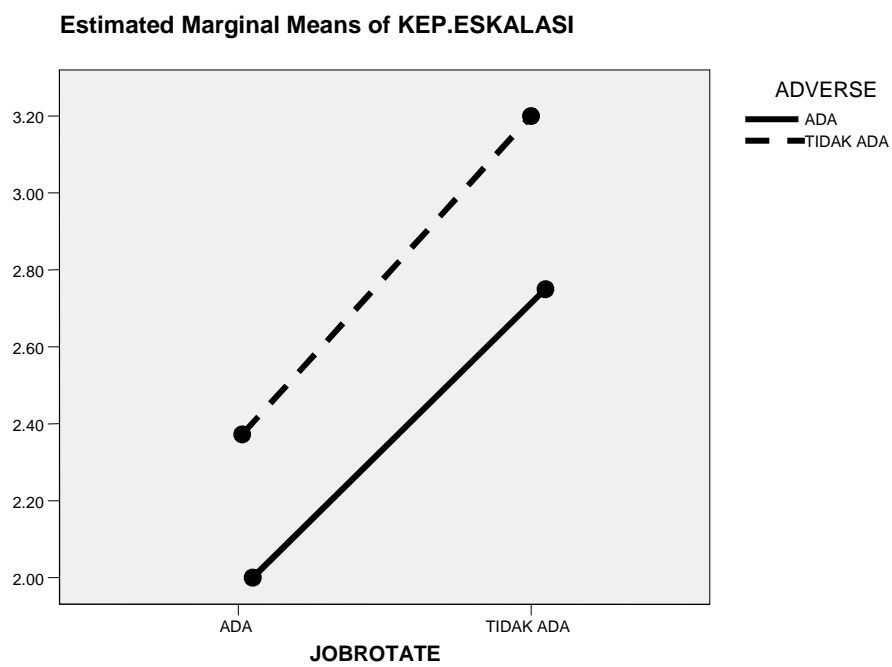
Sumber : Data primer 2010, diolah

Hasil uji ANOVA yang ditunjukkan tabel 4.13 menunjukkan bahwa terdapat pengaruh langsung *job rotation* terhadap keputusan eskalasi. Hal ini terlihat dari nilai F sebesar 4,857 dan signifikan sebesar 0,031 ($p < 0,05$). Hasil pengujian mendukung H3 bahwa ketika terdapat kebijakan *job rotation*, pengambil keputusan cenderung tidak akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan.

Tabel 4.13 memperlihatkan nilai F hitung sebesar 0,019 ternyata tidak signifikan pada 0,891 bagi pengaruh interaksi antara *job rotation* dengan kondisi *adverse selection* terhadap keputusan eskalasi. Dengan demikian hasil pengujian tidak mendukung H4 yang menyatakan bahwa ketika terdapat kebijakan *job rotation*, dan dihadapkan pada kondisi *adverse selection*, pengambil

keputusan juga cenderung tidak akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Hasil interaksi antara *job rotation* dengan *adverse selection* terhadap keputusan eskalasi dapat dilihat pada gambar 4.2

Gambar 4.2
Interaksi *Job Rotation* dengan *Adverse Selection* Terhadap Keputusan Eskalasi



4.3 Interpretasi Hasil

4.3.1 *Framing* Negatif

Hasil pengujian untuk mengukur apakah variabel independen *framing* negatif berpengaruh terhadap variabel dependen keputusan manajer dalam melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan (keputusan eskalasi) menunjukkan pengaruh yang signifikan sebesar 0,011 ($p < 0,05$). Hasil tersebut mampu membuktikan bahwa informasi yang disajikan dalam *framing* negatif mampu mempengaruhi pengambil keputusan (manajer) untuk melakukan eskalasi terhadap komitmennya yang dalam hal ini diukur dengan pertimbangan untuk melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Temuan penelitian ini membantah hasil penelitian Dwita (2007) yang menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh signifikan antara *framing* negatif terhadap keputusan evaluasi proyek oleh manajer.

Dengan demikian, hasil penelitian ini sejalan dengan Bateman dan Zeithaml dalam Koroy (2008) yang dalam penelitian mereka menemukan bahwa dalam ketika informasi disajikan dalam bingkai keputusan negatif, pengambil keputusan cenderung untuk mencari resiko dengan melanjutkan proyek. Penelitian ini mendukung bahwa teori prospek yang dikembangkan oleh Kahneman dan Tversky (1981) mampu menjelaskan bagaimana *frame* yang diadopsi seseorang bisa mempengaruhi keputusannya. Dalam hal ini ketika seorang pengambil keputusan diberikan alternatif keputusan yang dibingkai secara positif maka keputusan yang diambil akan cenderung menghindari risiko atau *risk averse*.

Sedangkan ketika informasi disajikan secara negatif maka keputusan yang diambil cenderung mengambil risiko atau *risk seeking* (Yusnaini, 2005).

4.3.2 Framing negatif dan Adverse Selection

Pengujian untuk mengukur pengaruh interaksi antara *framing* negatif dengan kondisi *adverse selection* terhadap keputusan eskalasi komitmen oleh manajer menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan *p-value* sebesar 0,72. Hasil tersebut membuktikan bahwa tidak ada pengaruh interaksi antara *framing* negatif dengan kondisi *adverse selection* terhadap keputusan eskalasi komitmen oleh manajer. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Dwita (2007) yang juga gagal membuktikan pengaruh interaksi antara *framing* negatif dengan *adverse selection* terhadap keputusan evaluasi proyek oleh manajer. Dengan demikian penelitian ini sekaligus gagal menunjukkan bahwa kepemilikan informasi privat (*adverse selection*) oleh manajer ketika terjadi asimetri informasi dengan prinsipal sebagaimana dijelaskan oleh teori agensi mempengaruhi manajer sehingga akan cenderung bertindak sesuai kepentingan diri sendiri dan tidak memaksimalkan keuntungan yang diharapkan perusahaan.

Hal tersebut mungkin saja terjadi ketika manajer memiliki pandangan bahwa kesuksesan organisasi erat hubungannya dengan kepuasan prinsipal. Manajer akan lebih kooperatif karena menganggap bahwa terdapat utilitas yang lebih besar pada perilaku kooperatif terhadap kepentingan perusahaan. Dengan demikian, meskipun memiliki kesempatan untuk melalaikan tugas maupun memiliki informasi privat tentang prospek suatu proyek yang mengindikasikan

kegagalan, manajer tetap mengutamakan kepentingan perusahaan dengan tidak mengeskalasi komitmennya.

4.3.3 Job Rotation

Hasil pengujian untuk mengukur apakah ketika terdapat kebijakan *job rotation*, pengambil keputusan cenderung tidak akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan menunjukkan pengaruh yang signifikan sebesar 0,031 ($p < 0,05$). Hasil tersebut membuktikan bahwa dengan adanya kebijakan *job rotation*, maka manajer akan memilih untuk tidak mengeskalasi komitmennya. Temuan ini sejalan dengan hasil penelitian Chong dan Surwayati (2007) yang menemukan bahwa manajer proyek yang menerima kebijakan *job rotation* cenderung tidak melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan.

Kebijakan *job rotation* menuntut manajer proyek yang sedang berjalan (*ongoing project*) untuk bekerjasama dalam beberapa bulan dengan manajer yang akan menggantikannya. Hal tersebut dilakukan sebagai upaya melancarkan proses transisi dan menyediakan laporan perkembangan komprehensif yang berkenaan dengan seluruh proyek investasi kepada manajer yang baru. Dengan demikian, kebijakan *job rotation* dapat digunakan sebagai suatu strategi untuk mengurangi perilaku eskalasi komitmen yang merugikan perusahaan.

4.3.4 Job Rotation dan Adverse Selection

Pengujian untuk mengukur pengaruh interaksi antara *job rotation* dengan kondisi *adverse selection* terhadap keputusan untuk tidak melakukan eskalasi komitmen oleh manajer menunjukkan hasil yang tidak signifikan dengan *p-value*

sebesar 0,891. Hasil tersebut gagal membuktikan pengaruh interaksi antara job rotation dengan *adverse selection* terhadap keputusan untuk tidak melakukan eskalasi komitmen. Temuan ini berlawanan dengan hasil yang diperoleh pada penelitian Chong dan Surwayati (2007) yang mampu menunjukkan pengaruh interaksi antara *job rotation* dengan *adverse selection* terhadap keputusan untuk tidak melakukan eskalasi komitmen.

Hal tersebut dapat terjadi mengingat bahwa meskipun manajer memegang kendali terhadap informasi (*adverse selection*) mengenai prospek proyeknya yang mengindikasikan kegagalan, kebijakan job rotation membuat manajer yang sedang berjalan (*ongoing manager*) mau tidak mau bekerjasama dalam jangka waktu beberapa bulan selama masa transisi dengan manajer yang akan menggantikannya. Dengan demikian kesempatan manajer atas kondisi *adverse selection* tidak dapat dioptimalkan dalam melakukan keputusan eskalasi proyek yang dapat merugikan perusahaan.

BAB V

PENUTUP

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh *negative framing* dan *job rotation* terhadap keputusan eskalasi komitmen baik pada kondisi *adverse selection* maupun tidak terdapat kondisi *adverse selection*. Untuk itu dilakukan pengujian dengan menggunakan *simple factorial ANOVA (two way anova)* agar dapat mengetahui pengaruh langsung dari masing-masing variabel yakni *negative framing* dan *job rotation* terhadap eskalasi komitmen (*main effect*) serta pengaruh interaksi antara variabel *negative framing* maupun *job rotation* dengan *adverse selection* terhadap variabel eskalasi komitmen (*join effect*).

Dari pengujian yang telah dilakukan, didapat hasil bahwa :

1. *Framing* negatif berpengaruh signifikan terhadap keputusan eskalasi komitmen oleh manajer. Hasil pengujian mendukung H1 bahwa ketika informasi disajikan dalam *framing* negatif, pengambil keputusan cenderung akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Temuan tersebut tidak mendukung hasil penelitian sebelumnya oleh Dwita (2007) yang menemukan bahwa *negative framing* tidak berpengaruh signifikan terhadap keputusan evaluasi proyek oleh manajer.
2. Hasil interaksi antara *framing* negatif dengan *adverse selection* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Dengan demikian H2

yang menyatakan bahwa ketika informasi disajikan dalam *framing* negatif dan dihadapkan pada kondisi *adverse selection*, maka pengambil keputusan cenderung akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan, ditolak. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Dwita (2007) yang juga gagal membuktikan pengaruh interaksi antara kedua variabel independen yakni *framing negative* dan *adverse selection* terhadap variabel dependen keputusan evaluasi proyek oleh manajer.

3. *Job Rotation* berpengaruh signifikan terhadap keputusan manajer untuk tidak melakukan eskalasi pada proyek yang mengindikasikan kegagalan. Hasil pengujian mendukung H3 bahwa ketika terdapat kebijakan *job rotation*, pengambil keputusan cenderung tidak akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan. Temuan tersebut sejalan dengan hasil penelitian sebelumnya oleh Chong dan Surwayati (2007) bahwa manajer proyek cenderung tidak melakukan eskalasi pada proyek yang mengindikasikan kegagalan ketika ada kebijakan *job rotation*.
4. Hasil interaksi antara *job rotation* dan *adverse selection* tidak menunjukkan pengaruh yang signifikan terhadap keputusan manajer untuk tidak melakukan eskalasi pada proyek yang mengindikasikan kegagalan. Dengan demikian H4 yang menyatakan bahwa ketika terdapat kebijakan *job rotation*, dan dihadapkan pada kondisi *adverse selection*, pengambil keputusan cenderung tidak akan melanjutkan proyek yang mengindikasikan kegagalan, ditolak. Temuan tersebut tidak sejalan dengan hasil penelitian oleh Chong dan Surwayati (2007) bahwa ketika manajer memiliki informasi privat, kebijakan

job rotation secara signifikan mengurangi dampak informasi privat pada perilaku eskalasi.

5.2 Keterbatasan

Terdapat beberapa keterbatasan yang kemungkinan dapat berpengaruh pada hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut :

1. Besarnya bias yang kemungkinan timbul akibat pemilihan sampel sebagai responden yang mungkin tidak sesuai dengan proksi yang diinginkan dalam penelitian. Penelitian ini hanya melibatkan mahasiswa sebagai proksi dari pengambil keputusan (manajer).
2. Dalam menyampaikan treatment (perlakuan) kepada responden melalui penggunaan kuesioner dapat menimbulkan perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap maksud treatment (perlakuan) yang diinginkan dalam penelitian.

5.3 Saran

Berdasarkan simpulan dan keterbatasan yang ada, beberapa saran yang dapat dikemukakan untuk perbaikan penelitian yang akan datang antara lain :

1. Penggunaan laboratorium eksperimen mungkin dapat lebih mengontrol bahwa penyampaian *treatment* (perlakuan) telah sesuai dengan yang diharapkan dalam penelitian dan tidak menimbulkan bias persepsi responden.

2. Penelitian terhadap faktor-faktor lainnya yang mungkin juga berpengaruh terhadap pengambilan keputusan eskalasi seperti pengalaman dan juga budaya perlu dilakukan.
3. Penelitian sebaiknya diperluas dalam hal pengambilan sampel baik dalam segi kuantitas maupun kualitas, yakni dengan mengambil sampel yang sesuai dengan proksi yang diinginkan dalam penelitian. Dalam hal ini perlu dilakukan pengambilan sampel terhadap para pelaku pengambil keputusan evaluasi proyek sebenarnya yang terlibat langsung di lapangan (manajer).

DAFTAR PUSTAKA

- Buhler, Patricia, 2001, "Decision-making : A Key to Successful Management Supervision", Burlington, Vol.25.
- Chong dan Surwayati, 2007, De-escalation strategis: The impact of job rotation and monitoring control on manager's project evaluation decisions, <http://www.papers.ssrn.com>, Diakses tanggal 23 Juli 2010.
- Dwita, Sany, 2007, Influence of Adverse Selection and Negative Framing on Escalation of Commitment In Project Evaluation Decisions, *Simposium Nasional Akuntansi X*, Makassar.
- Dopuch, N., King, R. R., & Schwartz, R. 2001, 'An Experimental Investigation of Retention and Rotation Requirements', *Journal of Accounting Research*, vol. 39, no. 1, p: 93-117.
- Effriyanti, 2005, Pemanfaatan Informasi Akuntansi Untuk Menghindari Eskalasi Komitmen Pada Level Pengambilan Keputusan, *Simposium Nasional Akuntansi VIII*, Solo.
- Eguchi, K, 2005, " Job Transfer and Influence Activities", *Journal of Economic Behavior and Organization*, Vol. 56, pp.187-197.
- Grasiaswaty, Novika, 2009, Fenomena Framing di balik Diskon Besar-besaran, <http://ruangpsikologi.com>, Diakses tanggal 30 Agustus 2010.
- Gudono dan Bambang Hartadi, 1998, Apakah Teori Prospek Tepat untuk Kasus Indonesia? : Sebuah Replikasi Penelitian Tversky dan Kahneman, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol.1, No. 1, p: 29-42.
- Harrison, Paul D. dan Adrian Harrell, 1993, Impact of "Adverse Selection" on Project Evaluation Decisions, *Academy of Manajement Journal*, Vol.36, No.3, p: 635-643.
- Jensen, Michael C., dan William H. Meckling, 1976, "Theori of the Firm, Managerial Behaviour, Agency Cost, and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics* 3, p: 305-360.
- Kadous, Kathryn 2002, The Role Mental Representation in Organizational Escalation of Commitment, <http://www.emeraldinsight.com>, Diakses tanggal 4 November 2009.
- Kahneman, D, dan A. Tversky, 1979, Prospect Theory, <http://www.prospect-theory.behaviouralfinance.net/>, diakses pada tanggal 1 Februari 2010.
- Kamus Besar Bahasa Indonesia, 1997, Amanah, Surabaya.

- Koroy, Tri Ramaraya, 2008, Pengujian Efek Pembingkatan Sebagai Determinan Eskalasi Komitmen Dalam Keputusan Investasi: Dampak Dari Pengalaman Kerja, *Simposium Nasional Akuntansi XI*, Pontianak.
- Oxford Learner's Pocket Dictionary, 2004, 3 ed, Oxford University Press.
- Ruchala, Linda V, 1999, The Influence of Budget Goal Attainment on Risk Attitudes and Escalation, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.11, p:161-191.
- Rudledge, Robert W. dan Adrian M. Harrell, 1994, The Impact of Responsibility and Framing of Budgetary Information on Group-Shifts, *Behavioral Research in Accounting*, Vol.6, p: 92-100.
- Rudledge, Robert.W. dan K. E. Karim, 1999, "The Influence of Self-Interest and Ethical Considerations on Manager's Evaluation Judgements", *Accounting, Organisation and Society*, Vol. 24, p: 173-184.
- Sahmuddin, 2003, Framing, Tanggung Jawab dan Pengalaman dalam Pembuatan Keputusan Pemberian Kredit, *Tesis Tidak Dipublikasikan*, Magister Akuntansi, Universitas Diponegoro.
- Salter, Stephen B., Philip A. Lewis, dan Luis Felipe Jua'rez Valdes, 2004, "Aqui No Habla Agencia. An Examination of the Impact of Adverse Selection and Framing in Decision-Making: a US/Mexico Comparison", *Journal of International Financial Management and Accounting*, 15 (2): 93-117.
- Scott, William R, 2000, *Financial Accounting Theory*, Prentice-Hall Canada Inc: Scarborough, Ontario.
- Sekaran, Umma, 2003, *Research Methods fo Business: A Skill-Building Approach*, 4 ed. Singapore, John Wiley & Sons, Inc.
- Sharp, D. dan S. Salter, 1997, "Project Escalation and Sunk Cost : A Test of International Generalizability of Agency and Prospect Theories", *Journal of International Business Studies*, 28 (1): 101-102.
- Siegel, Gary dan H. R. Marconi, 1989, "Behavior Accounting", Cibcinati Ohio, South Weatern, Co. Boston.
- Soenhadji, Iman Murtono, 2010, "Teori Pengambilan Keputusan", Power Point Presentation, Universitas Gunadarma.
- Staw, B. 1997. The escalation of commitment: An update and appraisal. In *Organizational Decision Making*, ed. Z. Shapira, 191-215. Cambridge, UK: Cambridge UniversityPress.
- Stoner, et al., 1995, *Manajemen*, 6 ed. Jakarta: Prenhallindo

Sugiyono, 2004, *Metode Penelitian Bisnis*, Bandung:Alfabeta,CV.

Arnold, Vicky, 1997, *Behavioral Accounting Research Foundations and Frontiers*.
American Accounting Association, p:58-59.

Yusnaini, 2005, *Analisis Framing dan Causal Cognitive Mapping Dalam Pengambilan Keputusan Strategik : Suatu Studi Eksperimental*, *Simposium Nasional Akuntansi VIII*, Solo.

LAMPIRAN

LAMPIRAN

I

TERIMA KASIH

Atas Partisipasi Anda Dalam Penelitian Ini

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami secara lebih mendalam beberapa aspek pembuatan keputusan seperti faktor-faktor yang mempengaruhi. Mengingat pembuatan keputusan merupakan aktivitas yang sangat vital diberbagai bidang, keikutsertaan Anda sebagai partisipan pada penelitian ini sangat berharga sekali. Bila Anda memiliki pertanyaan dan/atau masukan perihal penelitian ini, peneliti akan dengan senang hati menjawab pertanyaan dan menerima masukan Anda, setelah penelitian ini selesai dilaksanakan.

Apa yang perlu Anda tahu dan lakukan selama eksperimen :

Pertama	Jawablah pertanyaan demografis di bawah ini. Semua informasi akan dirahasiakan. Berilah tanda X dalam kotak jawaban yang Anda pilih.
Kedua	<ul style="list-style-type: none"> ❖ Bacalah dengan cermat ilustrasi kasus di halaman berikutnya. Mohon Anda mempersepsikan diri sebagaimana yang tertera dalam ilustrasi kasus dan buatlah keputusan sesuai dengan keinginan Anda. ❖ Lakukan sebagaimana permintaan dalam kuesioner/kasus, tidak ada jawaban salah dalam kuesioner ini dan Anda tidak perlu menghitung.

Pertanyaan Demografis

1.	Berapa umur Anda? ... tahun
2.	Jenis Kelamin : LAKI-LAKI PEREMPUAN
3.	IPK Anda : ...

PERLAKUAN A

FRAMING NEGATIF PADA KONDISI ADVERSE SELECTION

Anda manajer senior sebuah perusahaan kosmetik “the AFROZ SHOP” sedang menangani proyek baru berusia 5 tahun.

Proyek telah berjalan 2 tahun dan menghabiskan dana 4 milyar (1/4 anggaran RnD yang disediakan perusahaan)

Belakangan ini muncul masalah dari pesaing yang produknya lebih unggul. Akibatnya prospek ekonomi proyek Anda mulai menunjukkan kegagalan.

Ada peluang menyelamatkan proyek dengan menambah anggaran 2 milyar

Jika seandainya Anda memilih untuk melanjutkan proyek, informasi tentang kegagalan maupun keberhasilan proyek ini tidak akan diketahui orang lain dalam perusahaan anda sampai dengan proyek tersebut selesai dikerjakan (3 tahun mendatang). Reputasi Anda sebagai manajer senior berbakat akan tetap terjaga.

PILIHAN :

A. Menghentikan proyek,

Jika Anda menghentikan proyek, maka akan terjadi **kerugian** sebesar 4 milyar

B. Melanjutkan proyek,

Jika Anda melanjutkan proyek maka: ada kemungkinan sebesar 33% **kerugian** akan nol, dan ada kemungkinan sebesar 67% **kerugian** proyek akan sebesar 6 milyar

KEPUTUSAN :

Buatlah tanda “X” pada tempat yang paling sesuai pada kolom di bawah ini untuk menunjukkan preferensi Anda untuk pilihan A atau pilihan B!

1	2	3	4	5	6
←			→		
Pasti A			Pasti B		

PERLAKUAN B

TANPA FRAMING NEGATIF PADA KONDISI ADVERSE SELECTION

Anda manajer senior sebuah perusahaan kosmetik “the AFROZ SHOP” sedang menangani proyek baru berusia 5 tahun.

Proyek telah berjalan 2 tahun dan menghabiskan dana 4 milyar (1/4 anggaran RnD yang disediakan perusahaan)

Belakangan ini muncul masalah dari pesaing yang produknya lebih unggul. Akibatnya prospek ekonomi proyek Anda mulai menunjukkan kegagalan.

Ada peluang menyelamatkan proyek dengan menambah anggaran 2 milyar

Jika seandainya Anda memilih untuk melanjutkan proyek, informasi tentang kegagalan maupun keberhasilan proyek ini tidak akan diketahui orang lain dalam perusahaan anda sampai dengan proyek tersebut selesai dikerjakan (3 tahun mendatang). Reputasi Anda sebagai manajer senior berbakat akan tetap terjaga.

PILIHAN :

A. Menghentikan proyek

Jika anda menghentikan proyek, Anda akan **menghemat** 2 milyar

B. Melanjutkan proyek

Jika anda melanjutkan proyek, ada kemungkinan sebesar 33 % untuk **memulihkan investasi** sebesar 6 milyar dan ada kemungkinan 67 % bahwa **tidak sepeser pun yang dapat dipulihkan**

KEPUTUSAN :

Buatlah tanda “X” pada tempat yang paling sesuai pada kolom di bawah ini untuk menunjukkan preferensi Anda untuk pilihan A atau pilihan B!

1	2	3	4	5	6
←			→		
Pasti A			Pasti B		

PERLAKUAN C

JOB ROTATION PADA KONDISI ADVERSE SELECTION

Anda manajer senior sebuah perusahaan kosmetik “the AFROZ SHOP” sedang menangani proyek baru berusia 5 tahun.

Proyek telah berjalan 2 tahun dan menghabiskan dana 4 milyar (1/4 anggaran RnD yang disediakan perusahaan)

Sayangnya belakangan ini muncul masalah dari pesaing yang produknya lebih unggul. Akibatnya prospek ekonomi proyek Anda mulai menunjukkan kegagalan.

Meskipun begitu masih ada peluang untuk menyelamatkan proyek yakni dengan menambah anggaran 2 milyar

Informasi mengenai performa proyek hanya diketahui oleh Anda selaku manajer dari proyek tersebut

Sebagai tambahan informasi, perusahaan “the AFROZ SHOP” tempat Anda bekerja memiliki kebijakan *job rotation*, yakni setiap 4 tahun sekali akan ada transfer pegawai. Posisi Anda akan digantikan oleh manajer baru dari divisi lain dalam perusahaan **awal tahun depan**. Hal ini membuat Anda harus dekat dengan manajer pengganti Anda selama masa transisi. Anda harus menyediakan Laporan kemajuan yang komprehensif berkaitan dengan proyek yang anda tangani.

PILIHAN :

A. Menghentikan proyek

B. Melanjutkan proyek

KEPUTUSAN :

Buatlah tanda “X” pada tempat yang paling sesuai pada kolom di bawah ini untuk menunjukkan preferensi Anda untuk pilihan A atau pilihan B!

1	2	3	4	5	6
← Pasti A			→ Pasti B		

PERLAKUAN D

TANPA JOB ROTATION PADA KONDISI ADVERSE SELECTION

Anda manajer senior sebuah perusahaan kosmetik “the AFROZ SHOP” sedang menangani proyek baru berusia 5 tahun.

Proyek telah berjalan 2 tahun dan menghabiskan dana 4 milyar (1/4 anggaran RnD yang disediakan perusahaan)

Sayangnya belakangan ini muncul masalah dari pesaing yang produknya lebih unggul. Akibatnya prospek ekonomi proyek Anda mulai menunjukkan kegagalan.

Meskipun begitu masih ada peluang untuk menyelamatkan proyek yakni dengan menambah anggaran 2 milyar

Informasi mengenai performa proyek hanya diketahui oleh Anda selaku manajer dari proyek tersebut sampai dengan proyek tersebut terselesaikan (3 tahun mendatang).

PILIHAN :

- A. Menghentikan proyek
- B. Melanjutkan proyek

KEPUTUSAN :

Buatlah tanda “X” pada tempat yang paling sesuai pada kolom di bawah ini untuk menunjukkan preferensi Anda untuk pilihan A atau pilihan B!

1	2	3	4	5	6
Pasti A			Pasti B		

PERLAKUAN E

FRAMING NEGATIF PADA KONDISI TANPA ADVERSE SELECTION

Anda manajer senior sebuah perusahaan kosmetik “the AFROZ SHOP” sedang menangani proyek baru berusia 5 tahun.

Proyek telah berjalan 2 tahun dan menghabiskan dana 4 milyar (1/4 anggaran RnD yang disediakan perusahaan)

Belakangan ini muncul masalah dari pesaing yang produknya lebih unggul. Akibatnya prospek ekonomi proyek Anda mulai menunjukkan kegagalan.

Ada peluang menyelamatkan proyek dengan menambah anggaran 2 milyar

PILIHAN :

A. Menghentikan proyek,

Jika Anda menghentikan proyek, maka akan terjadi **kerugian** sebesar 4 milyar

B. Melanjutkan proyek,

Jika Anda melanjutkan proyek maka: ada kemungkinan sebesar 33% **kerugian** akan nol, dan ada kemungkinan sebesar 67% **kerugian** proyek akan sebesar 6 milyar

KEPUTUSAN :

Buatlah tanda “X” pada tempat yang paling sesuai pada kolom di bawah ini untuk menunjukkan preferensi Anda untuk pilihan A atau pilihan B!

1	2	3	4	5	6
← Pasti A			→ Pasti B		

PERLAKUAN F

TANPA FRAMING NEGATIF DAN TANPA KONDISI ADVERSE SELECTION

Anda manajer senior sebuah perusahaan kosmetik “the AFROZ SHOP” sedang menangani proyek baru berusia 5 tahun.

Proyek telah berjalan 2 tahun dan menghabiskan dana 4 milyar (1/4 anggaran RnD yang disediakan perusahaan)

Belakangan ini muncul masalah dari pesaing yang produknya lebih unggul. Akibatnya prospek ekonomi proyek Anda mulai menunjukkan kegagalan.

Ada peluang menyelamatkan proyek dengan menambah anggaran 2 milyar

PILIHAN :

A. Menghentikan proyek

Jika anda menghentikan proyek, Anda akan **menghemat** 2 milyar

B. Melanjutkan proyek

Jika anda melanjutkan proyek, ada kemungkinan sebesar 33 % untuk **memulihkan investasi** sebesar 6 milyar dan ada kemungkinan 67 % bahwa **tidak sepeser pun yang dapat dipulihkan**

KEPUTUSAN :

Buatlah tanda “X” pada tempat yang paling sesuai pada kolom di bawah ini untuk menunjukkan preferensi Anda untuk pilihan A atau pilihan B!

1	2	3	4	5	6
←			→		
Pasti A			Pasti B		

PERLAKUAN G

JOB ROTATION PADA KONDISI TANPA ADVERSE SELECTION

Anda manajer senior sebuah perusahaan kosmetik “the AFROZ SHOP” sedang menangani proyek baru berusia 5 tahun.

Proyek telah berjalan 2 tahun dan menghabiskan dana 4 milyar (1/4 anggaran RnD yang disediakan perusahaan)

Sayangnya belakangan ini muncul masalah dari pesaing yang produknya lebih unggul. Akibatnya prospek ekonomi proyek Anda mulai menunjukkan kegagalan.

Meskipun begitu masih ada peluang untuk menyelamatkan proyek yakni dengan menambah anggaran 2 milyar

Informasi mengenai performa proyek diberitakan luas oleh perusahaan sehingga semua orang dalam perusahaan tahu penurunan performa proyek.

Sebagai tambahan informasi, perusahaan “the AFROZ SHOP” tempat Anda bekerja memiliki kebijakan *job rotation*, yakni setiap 4 tahun sekali akan ada transfer pegawai. Posisi Anda akan digantikan oleh manajer baru dari divisi lain dalam perusahaan **awal tahun depan**. Hal ini membuat Anda harus dekat dengan manajer pengganti Anda selama masa transisi. Anda harus menyediakan Laporan kemajuan yang komprehensif berkaitan dengan proyek yang anda tangani.

PILIHAN :

A. Menghentikan proyek

B. Melanjutkan proyek

KEPUTUSAN :

Buatlah tanda “X” pada tempat yang paling sesuai pada kolom di bawah ini untuk menunjukkan preferensi Anda untuk pilihan A atau pilihan B!

1	2	3	4	5	6
 Pasti A			 Pasti B		

PERLAKUAN H

TANPA JOB ROTATION DAN TANPA KONDISI ADVERSE SELECTION

Anda manajer senior sebuah perusahaan kosmetik “the AFROZ SHOP” sedang menangani proyek baru berusia 5 tahun.

Proyek telah berjalan 2 tahun dan menghabiskan dana 4 milyar (1/4 anggaran RnD yang disediakan perusahaan)

Sayangnya belakangan ini muncul masalah dari pesaing yang produknya lebih unggul. Akibatnya prospek ekonomi proyek Anda mulai menunjukkan kegagalan.

Meskipun begitu masih ada peluang untuk menyelamatkan proyek yakni dengan menambah anggaran 2 milyar

Informasi mengenai performa proyek diberitakan luas oleh perusahaan sehingga semua orang dalam perusahaan tahu penurunan performa proyek Anda

PILIHAN :

- A. Menghentikan proyek
- B. Melanjutkan proyek.

KEPUTUSAN :

Buatlah tanda “X” pada tempat yang paling sesuai pada kolom di bawah ini untuk menunjukkan preferensi Anda untuk pilihan A atau pilihan B!

1	2	3	4	5	6
Pasti A			Pasti B		

LAMPIRAN

II

ADVERSE SELECTION

NO.	UMUR	GENDER	IPK	KEPUTUSAN	PERLAKUAN
1	20	L	3,10	6	A
2	21	L	3,21	4	A
3	22	P	2,98	6	A
4	23	P	2,98	5	A
5	21	P	3,30	6	A
6	21	P	3,28	6	A
7	21	P	3,17	5	A
8	21	P	3,56	6	A
9	21	P	3,33	6	A
10	21	P	3,34	6	A
11	21	L	3,43	6	A
12	21	L	3,17	6	A
13	21	L	2,80	1	A
14	21	L	3,51	3	A
15	20	L	3,48	1	A
16	20	P	3,61	6	A
17	20	P	3,25	1	A
18	20	P	3,23	3	A
19	20	P	2,75	4	A
20	20	P	3,32	5	A
21	20	P	3,15	6	B
22	20	P	3,00	5	B
23	20	L	3,00	4	B
24	20	L	3,01	2	B
25	20	P	3,00	5	B
26	20	P	3,58	6	B
27	21	P	3,61	6	B
28	21	L	3,03	3	B
29	21	L	3,41	5	B
30	21	L	3,29	5	B

31	22	L	3,28	5	B
32	22	P	3,30	4	B
33	22	P	3,24	5	B
34	22	P	3,17	5	B
35	22	P	3,33	5	B
36	22	P	3,10	6	B
37	22	P	3,29	2	B
38	22	P	3,10	1	B
39	22	P	3,03	1	B
40	22	P	3,10	5	B
41	22	P	3,00	1	C
42	22	P	3,17	2	C
43	22	P	3,00	1	C
44	22	P	3,33	2	C
45	22	P	3,29	1	C
46	22	P	3,00	2	C
47	22	P	3,29	4	C
48	22	P	3,17	3	C
49	22	L	3,00	1	C
50	22	L	2,80	1	C
51	22	L	3,33	5	C
52	21	L	3,00	2	C
53	21	L	3,03	3	C
54	21	L	3,10	4	C
55	21	P	3,33	4	C
56	21	P	3,00	4	C
57	21	P	3,03	1	C
58	21	L	3,03	2	C
59	21	P	3,00	5	C
60	21	L	2,80	5	C
61	21	P	3,00	4	D
62	21	P	3,29	4	D
63	21	P	3,03	6	D

64	21	P	3,33	4	D
65	21	P	3,00	6	D
66	21	P	3,03	6	D
67	21	P	3,00	4	D
68	22	P	3,33	5	D
69	22	P	3,00	4	D
70	20	P	3,03	5	D
71	21	P	3,41	3	D
72	22	P	3,29	1	D
73	21	P	3,41	3	D
74	21	L	3,03	1	D
75	21	L	2,80	1	D
76	21	L	3,30	1	D
77	21	L	3,00	1	D
78	21	L	3,33	2	D
79	20	P	3,03	1	D
80	20	P	3,29	2	D

TANPA ADVERSE SELECTION

NO.	UMUR	GENDER	IPK	KEPUTUSAN	PERLAKUAN
1	22	P	3,33	6	E
2	22	P	2,80	6	E
3	22	P	3,10	6	E
4	22	P	3,43	6	E
5	22	P	3,48	6	E
6	22	P	3,58	6	E
7	22	P	3,61	5	E
8	22	P	3,23	3	E
9	22	P	3,25	6	E
10	22	P	3,28	6	E
11	22	P	3,34	6	E
12	21	P	3,40	6	E
13	21	P	3,00	6	E
14	21	P	3,00	3	E
15	21	P	3,00	1	E
16	20	P	3,00	6	E
17	20	L	2,80	6	E
18	20	L	3,00	6	E
19	20	P	3,03	4	E
20	20	P	3,28	6	E
21	20	P	3,17	1	F
22	20	L	3,33	1	F
23	21	P	3,41	4	F
24	21	P	3,24	1	F
25	21	P	3,15	3	F
26	21	P	3,56	3	F
27	22	P	2,75	5	F
28	22	P	3,17	3	F
29	23	P	3,03	3	F
30	22	P	2,80	6	F
31	20	P	3,28	3	F
32	20	P	3,21	5	F
33	23	P	3,30	6	F
34	20	P	3,24	6	F
35	20	P	3,17	5	F
36	20	P	3,03	6	F

37	20	L	3,41	3	F
38	20	L	3,33	1	F
39	20	L	3,28	1	F
40	20	P	3,30	6	F
41	20	P	3,03	1	G
42	20	P	3,17	1	G
43	20	P	3,30	1	G
44	20	P	3,21	6	G
45	20	P	3,03	4	G
46	20	P	3,30	3	G
47	20	L	2,75	5	G
48	21	P	3,30	4	G
49	21	L	2,80	5	G
50	21	P	3,29	4	G
51	21	L	3,30	4	G
52	21	P	3,29	5	G
53	21	P	3,41	6	G
54	21	P	3,30	6	G
55	20	P	2,80	3	G
56	20	P	2,98	3	G
57	20	P	3,03	3	G
58	20	L	3,33	6	G
59	20	L	3,41	1	G
60	20	L	3,29	1	G
61	20	L	2,80	6	H
62	21	L	3,29	4	H
63	20	L	2,80	6	H
64	21	P	3,41	5	H
65	22	P	3,30	6	H
66	22	P	3,29	5	H
67	22	P	3,10	4	H
68	22	L	3,10	6	H
69	22	L	3,10	6	H
70	22	L	3,03	5	H
71	22	L	3,41	4	H
72	21	L	3,00	1	H
73	21	P	3,33	2	H
74	21	P	3,29	1	H
75	21	P	3,03	1	H

76	21	L	3,41	1	H
77	21	L	3,00	1	H
78	20	L	3,10	3	H
79	20	P	3,56	2	H
80	20	L	3,00	1	H

PILOT TEST-ADVERSE SELECTION

No.	UMUR	GENDER	IPK	KEPUTUSAN	PERLAKUAN
1	22	P	3,67	6	A
2	22	L	3,46	4	A
3	22	P	3,36	6	A
4	22	P	3,34	5	A
5	22	P	3,28	6	A
6	21	P	3,17	3	A
7	21	P	3,18	5	B
8	20	P	3,31	1	B
9	22	P	3,61	3	B
10	22	P	3,12	1	B
11	22	L	3,61	6	B
12	22	L	3,23	1	B
13	22	L	3,25	3	C
14	22	L	3,28	4	C
15	22	L	3,34	5	C
16	20	P	2,80	6	C
17	21	P	3,31	5	C
18	21	P	3,19	1	C
19	21	L	3,24	2	D
20	22	L	3,16	5	D
21	22	P	3,29	5	D
22	22	P	3,12	4	D
23	22	P	3,27	1	D
24	22	P	3,43	1	D

PILOT TEST-TANPA ADVERSE SELECTION

No.	UMUR	GENDER	IPK	KEPUTUSAN	PERLAKUAN
1	21	P	3,46	6	E
2	21	P	3,31	5	E
3	22	P	3,61	6	E
4	22	P	3,12	3	E
5	21	P	3,18	2	E
6	21	P	3,31	1	E
7	21	L	3,36	6	F
8	20	L	3,34	1	F
9	22	P	3,28	1	F
10	22	P	2,75	1	F
11	22	P	3.13	6	F
12	22	L	3,39	4	F
13	22	L	3,29	3	G
14	22	P	3,17	5	G
15	21	P	3,09	4	G
16	20	P	3,25	5	G
17	21	P	2,79	4	G
18	21	P	3,32	4	G
19	21	L	3,25	3	H
20	22	L	3,16	2	H
21	21	P	3,28	2	H
22	21	P	3,17	1	H
23	22	L	3,31	1	H
24	21	L	3,61	3	H

LAMPIRAN

III

RELIABILITY – PILOT TEST

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,673	,673	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ADVERS.PILOT	3,7083	1,92194	24
TNPADVER.PILOT	3,2917	1,82921	24

RELIABILITY

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
,672	,672	2

Item Statistics

	Mean	Std. Deviation	N
ADVERSE	3,6875	1,85959	80
TANPA.ADVERSE	4,0000	1,94871	80

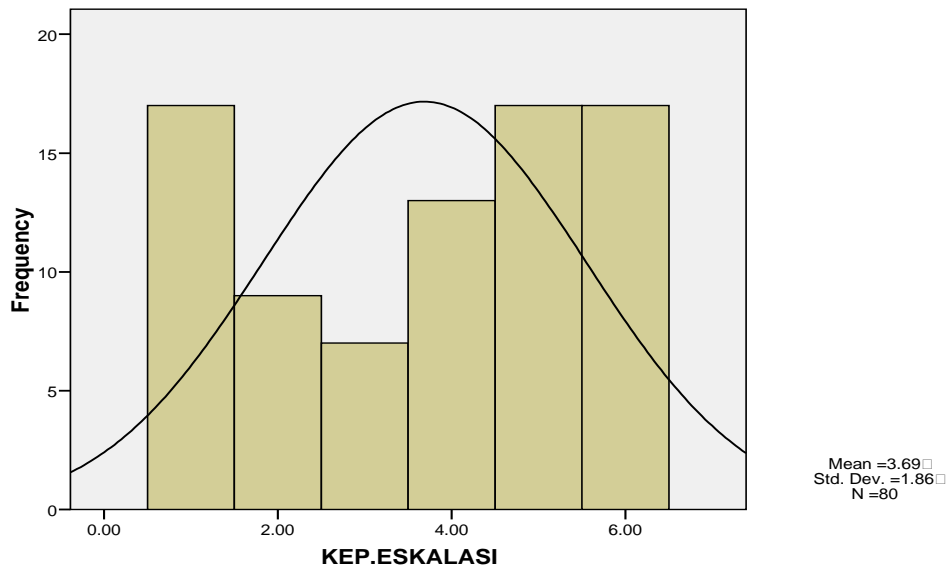
NORMALITAS DATA – ADVERSE SELECTION

Statistics

KEP.ESKALASI

N	Valid	80
	Missing	0
Std. Error of Mean		,20791
Std. Deviation		1,85959
Variance		3,458
Skewness		-,255
Std. Error of Skewness		,269
Kurtosis		-1,406
Std. Error of Kurtosis		,532
Range		5,00
Minimum		1,00
Maximum		6,00

Histogram



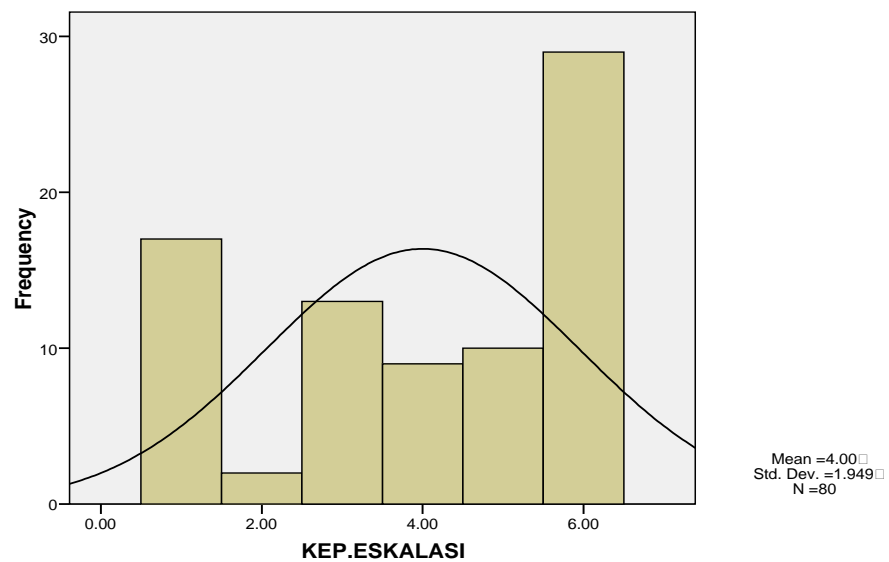
NORMALITAS DATA – TANPA ADVERSE SELECTION

Statistics

KEP.ESKALASI

N	Valid	80
	Missing	0
Std. Error of Mean		,21787
Std. Deviation		1,94871
Variance		3,797
Skewness		-,432
Std. Error of Skewness		,269
Kurtosis		-1,322
Std. Error of Kurtosis		,532
Range		5,00
Minimum		1,00
Maximum		6,00

Histogram



ONE WAY (ADVERSE SELECTION)

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
UMUR								
A	20	20,80	,767	,17168	20,4407	21,1593	20,00	23,00
B	20	21,20	,894	,20000	20,7814	21,6186	20,00	22,00
C	20	21,55	,510	,11413	21,3111	21,7889	21,00	22,00
D	20	21,00	,562	,12566	20,7370	21,2630	20,00	22,00
GENDER								
A	20	,65	,489	,109	,42	,88	0	1
B	20	,70	,470	,105	,48	,92	0	1
C	20	,60	,503	,112	,36	,84	0	1
D	20	,75	,444	,099	,54	,96	0	1
IPK								
A	20	3,240	,233	,052	3,1308	3,3492	2,75	3,61
B	20	3,201	,186	,042	3,1141	3,2879	3,00	3,61
C	20	3,085	,162	,036	3,0090	3,1610	2,80	3,33
D	20	3,147	,181	,040	3,0619	3,2311	2,80	3,41

ONE WAY (TANPA ADVERSE SELECTION)

		N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
						Lower Bound	Upper Bound		
UMUR	E	20	21,30	,865	,19331	20,8954	21,7046	20,00	22,00
	F	20	20,80	1,056	,23620	20,3056	21,2944	20,00	23,00
	G	20	20,35	,489	,10942	20,1210	20,5790	20,00	21,00
	H	20	21,10	,788	,17622	20,7312	21,4688	20,00	22,00
GENDER	E	20	,90	,308	,069	,76	1,04	0	1
	F	20	,80	,410	,092	,61	,99	0	1
	G	20	,70	,470	,105	,48	,92	0	1
	H	20	,40	,503	,112	,16	,64	0	1
IPK	E	20	3,197	,240	,054	3,0846	3,3094	2,80	3,61
	F	20	3,208	,193	,043	3,1174	3,2986	2,80	3,30
	G	20	3,166	,207	,046	3,0691	3,2629	2,75	3,41
	H	20	3,197	,240	,054	3,0846	3,3094	2,80	3,61

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE – *NEGATIVE FRAMING*

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
NGTFRAME	1,00	ADA	40
	2,00	TIDAK ADA	40
ADVERSE	1,00	ADA	40
	2,00	TIDAK ADA	40

Descriptive Statistics

Dependent Variable: KEP.ESKALASI

NGTFRAME	ADVERSE	Mean	Std. Deviation	N
ADA	ADA	4,6000	1,84676	20
	TIDAK ADA	5,3000	1,41793	20
	Total	4,9500	1,66333	40
TIDAK ADA	ADA	4,3000	1,62546	20
	TIDAK ADA	3,6000	1,93037	20
	Total	3,9500	1,79672	40
Total	ADA	4,4500	1,72389	40
	TIDAK ADA	4,4500	1,88040	40
	Total	4,4500	1,79239	80

Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

Dependent Variable: KEP.ESKALASI

F	df1	df2	Sig.
1,618	3	76	,192

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a Design: Intercept+NGTFRAME+ADVERSE+NGTFRAME * ADVERSE

UNIVARIATE ANALYSIS OF VARIANCE – *JOB ROTATION*

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
JOBROTATE	1,00	ADA	40
	2,00	TIDAK ADA	40
ADVERSE	1,00	ADA	40
	2,00	TIDAK ADA	40

Descriptive Statistics

Dependent Variable: KEP.ESKALASI

JOBROTATE	ADVERSE	Mean	Std. Deviation	N
ADA	ADA	2,0000	1,12390	20
	TIDAK ADA	2,4000	1,53554	20
	Total	2,2000	1,34355	40
TIDAK ADA	ADA	2,7500	1,77334	20
	TIDAK ADA	3,2500	1,94327	20
	Total	3,0000	1,85362	40
Total	ADA	2,3750	1,51383	40
	TIDAK ADA	2,8250	1,78149	40
	Total	2,6000	1,65812	80

Levene's Test of Equality of Error Variances(a)

Dependent Variable: KEP.ESKALASI

F	df1	df2	Sig.
5,658	3	76	,001

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a Design: Intercept+JOBROTATE+ADVERSE+JOBROTATE * ADVERSE