

# ESKALASI KOMITMEN DAN PROJEK BERISIKO: PERUBAHAN RASIONALITAS DALAM GRUP

Viona Christalia Nugrahanti  
Intiyas Utami  
Ika Kristianti  
Universitas Kristen Satya Wacana

232013032@student.uksw.edu; intiyas@staff.uksw.edu; Ika.kristianti@staff.uksw.edu

## ABSTRACT

*This study aims to provide empirical evidence of how the decision taken by the manager if it is in the condition of escalation of commitment and faced with a risky project. The research was conducted at Satya Wacana Christian University with students majoring in Accounting, Faculty of Economics and Business. 77 participants were incorporated in the study who acted as production managers and taken 59 to become ready-to-process data. Manipulation is done in the form of high and low commitment escalation, and high-risk and low-risk projects. The experimental method was chosen to examine the causality relationship between escalation of commitment, risk project, and change of rationality by applying cost accounting concepts that have been studied during college. The results show that when participants are in a condition of low commitment escalation and face a low-risk project, it will make rational decisions. The same was also shown after the participants discussed in the group. The smallest change of rationality is generated after the participants have a discussion in the group. This study contributes to the accounting science of how cost accounting is applied to decision making and also contributes to the business world especially for decision makers. Decision makers can consider escalating commitments and risky projects that can alter their rationality.*

**Keywords:** *escalation of commitment, risk project, rationality, group*

## PENDAHULUAN

Eveline (2010) menjabarkan eskalasi sebagai keputusan manajer yang tidak rasional karena secara tidak sadar, langsung maupun tidak langsung manajer cenderung mengabaikan kepentingan perusahaan dan lebih mementingkan kepentingan ekonomi pribadinya. Manajer yang memulai suatu proyek yang kemudian menjadi tidak menguntungkan justru lebih cenderung untuk meneruskan proyek itu daripada manajer yang tidak memulai proyek. Keputusan manajer tersebut bisa membawa kerugian lebih besar bagi perusahaan. Eskalasi komitmen merujuk pada serangkaian tindakan yang gagal yang dilakukan oleh pengambil keputusan untuk tetap bertahan

atau mengeskalisasi komitmennya. Sebagai konsekuensinya, individu akan cenderung membiarkan keputusannya karena tindakan di masa lalu dan mempunyai tendensi untuk mengeskalasi komitmen terutama bila menerima umpan balik negatif.

Yuliusman (2013) menjelaskan bahwa strategi umpan balik yang tidak ambigu lebih membantu individu dan kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen. Strategi muncul sebagai reaksi atas masalah yang terjadi. Meskipun tidak secara eksplisit, banyak strategi yang ditetapkan setelah berkonsultasi dengan anggota grup dan hal ini merupakan bagian dari proses pengambilan keputusan. Wardani dan Sukirno (2014) melakukan

penelitian yang melihat bagaimana efek *framing* (pembingkai) pada keputusan grup dan meneliti kemampuan membingkai sampai efek eskalasi yang dihasilkan dari tanggung jawab. Sedangkan hasil penelitian Nahartyo dan Utami (2014) memberikan dukungan empiris bahwa Sistem Pendukung Grup (SPG) mampu merubah rasionalitas partisipan dan dalam kondisi proyek berisiko yang tinggi, partisipan akan cenderung mementingkan kepentingan dirinya sendiri.

Individu yang tetap melanjutkan proyek meski terindikasi mengalami kerugian disebut dengan eskalasi komitmen. Ketika dihadapkan pada proyek yang mengalami kerugian, ada yang memanfaatkan kesempatan untuk mengutamakan kepentingan dirinya sendiri, namun ada yang tetap mengutamakan kepentingan perusahaan tempatnya bekerja. Keputusan yang dibuat juga berbeda ketika diputuskan setelah berdiskusi dengan anggota grup. Tingkat kerugianpun memengaruhi keputusan. Eskalasi komitmen dengan proyek berisiko dan diskusi grup menentukan perubahan rasionalitas yang terjadi. Penelitian ini bertujuan untuk menganalisis adanya pengaruh eskalasi komitmen dan proyek berisiko terhadap perubahan rasionalitas dalam grup. Melalui eksperimen dengan simulasi akuntansi biaya diharapkan partisipan menjawab hal-hal yang dipertanyakan dalam penelitian ini.

## TELAAH PUSTAKA

### Eskalasi Komitmen

Eskalasi komitmen adalah kecenderungan pengambil keputusan yang mengeskalisasi komitmennya pada serangkaian tindakan yang gagal bahkan membawa kerugian. Sari dan Wirakusuma (2016) mengungkapkan teori ekonomi klasik bahwa eskalasi komitmen

terjadi ketika individu maupun organisasi memilih serangkaian tindakan untuk tetap bertahan meskipun ditengah kondisi rugi, karena kesempatan yang ada sama-sama memiliki konsekuensi yang tidak pasti.

Tanjung (2012) menjelaskan bahwa eskalasi komitmen merupakan tindakan meningkatkan atau memperluas suatu komitmen awal terhadap suatu proyek atau investasi tertentu meskipun tidak menguntungkan atau memberikan umpan balik negatif. Eskalasi komitmen juga dapat berarti keputusan untuk melanjutkan proyek bahkan ketika suatu prospek dalam kondisi ekonomi yang diharapkan mengindikasikan bahwa proyek tersebut harus dihentikan.

### Proyek Berisiko

Proyek adalah upaya yang diorganisasikan untuk mencapai tujuan, sasaran, dan harapan-harapan penting dengan menggunakan anggaran dana serta sumber daya yang tersedia, yang harus diselesaikan dalam jangka waktu tertentu. Sebuah perusahaan tak akan berhenti mengerjakan proyek demi proyek yang tentunya diharapkan menghasilkan tingkat *return* yang tinggi.

Dalam perjalanan penyelesaian proyek, berbagai hal terjadi dan membawa sebuah proyek ke berbagai situasi dan risiko (Kusnandi 2015; Simon 2010; Baros 2010; Suwarni, Subroto, dan Irianto 2010; Dewi dan Supriyadi 2013). Manajemen proyek adalah semua perencanaan, pelaksanaan, pengendalian, dan koordinasi suatu proyek dari awal (gagasan) hingga berakhirnya proyek untuk menjamin pelaksanaan proyek secara tepat waktu, tepat biaya, dan tepat mutu. Seorang manajer harus menguasai manajemen proyek agar mengerti apa yang harus dilakukan dengan proyek yang tengah dilakukan. Terkadang

risiko dan ketidakpastian menyebabkan pembuat keputusan mempunyai keputusan yang tidak etis atau diragukan (Kusnadi 2015). Pengambilan keputusan terkait proyek berisiko dapat diambil dengan teknik partisipatif yang melibatkan karyawan atau tim agar keputusan yang dibuat menjadi lebih etis.

### Perubahan Rasionalitas

Rasionalitas merupakan keyakinan seseorang dengan suatu alasan untuk percaya, atau tindakan seseorang dengan suatu alasan untuk bertindak. Istilah rasionalitas sering digunakan secara berbeda dalam berbagai disiplin ilmu, termasuk ilmu ekonomi, sosiologi, psikologi, biologi evolusioner, dan ilmu politik. Simon (2000) mengatakan bahwa rasionalitas adalah pilihan yang dibuat tidak hanya berdasarkan beberapa tujuan yang konsisten namun berdasarkan pengetahuan yang dimiliki oleh pengambil keputusan dan mampu atau tidaknya ia untuk menggunakan pengetahuan tersebut sehingga menjadi relevan. Selain itu pengetahuan yang dimiliki juga harus mampu menanggung konsekuensi dan mengatasi ketidakpastian yang akan terjadi di masa depan.

Dalam penelitian Barros (2010) mengungkapkan teori ekonomi klasik yang menyebutkan bahwa jarak antara rasionalitas dan perilaku dijabatani dengan konsep "keputusan". Pilihannya hanya satu, di antara banyak kemungkinan atau alternatif yang harus dilakukan. Rasionalitas adalah kriteria yang digunakan dalam keputusan yang secara teoritis didasarkan pada praduga bahwa para pengambil keputusan memang rasional. Rasionalitas juga dapat diartikan sebagai pengambilan keputusan yang merupakan rencana tujuan atau untuk mencapai tujuan (Kusnadi 2015). Sebuah keputusan yang rasional harus beralasan dan optimal agar tujuan tercapai dan masalah terpecahkan.

### Interaksi Eskalasi Komitmen dengan Perubahan Rasionalitas

Suwarni et al. (2011) menemukan banyak bukti empiris dalam serangkaian tindakan pengambilan keputusan investasi yang menunjukkan bahwa pembuat keputusan cenderung untuk melanjutkan proyek investasi walaupun terdapat bukti proyek investasi sebelumnya ternyata tidak menguntungkan. Para peneliti lainnya mengungkapkan fenomena tersebut dalam berbagai istilah, seperti: *escalation* (Ross dan Staw 1986), *entrapment* (Brockner et al. 1986), *sunk cost* (Staw dan Hoang 1995), *concord fallacy* (Arkes dan Ayton 1999), *persistence* (Shulz dan Chang 2002), dan *decision error* (Bowen 1987).

Dewi dan Supriyadi (2013) menyebut eskalasi sebagai *nonrational escalation of commitment*. Istilah ini ia pakai untuk menunjukkan situasi dimana orang dapat membuat keputusan yang tidak rasional berdasarkan keputusan rasional masa lalu atau untuk membenarkan tindakan yang sedang dilakukan. Staw dan Ross (1978) mengungkapkan bahwa penelitian tentang penyebab eskalasi yang memfokuskan pada faktor *personality/kepribadian* masih menunjukkan bukti yang belum konsisten. Eskalasi komitmen juga menggambarkan individu yang sangat yakin bahwa upayanya akan mendatangkan hasil sesuai harapan

Berdasarkan argumentasi, teori, dan hasil riset terdahulu, maka hipotesis satu dinyatakan sebagai berikut:

**H<sub>1</sub>** : Perubahan rasionalitas dalam kondisi eskalasi komitmen rendah, lebih kecil dibandingkan dengan perubahan rasionalitas dalam kondisi eskalasi komitmen tinggi.

### Interaksi Proyek Berisiko dengan Rasionalitas

Penelitian yang dilakukan Suwarni *et al.* (2012) menunjukkan bahwa individu cenderung berani mengambil risiko ketika memperoleh informasi secara negatif dengan harapan dapat memperbaiki kinerja investasi mendatang sehingga dapat menutup kerugian masa lalu. Simon (1972) mengemukakan bahwa perusahaan dihadapkan dengan proyek berisiko sebagai kendala. Proyek yang kemudian tidak menjanjikan untuk menghasilkan *return* sesuai harapan mengharuskan perusahaan untuk mengatur strategi untuk melangkah. Proyek berisiko juga mendatangkan ketidakpastian. Ketidakpastian merupakan masalah berat yang dihadapi perusahaan, karena untuk memecahkan masalahnya perusahaan harus menentukan kapan proses evaluasi akan berhenti dan alternatif keputusan akan dipilih. Semakin tinggi risiko yang dihadapi perusahaan, semakin berat pula ketidakpastian yang dihadapi.

Nahartyo dan Utami (2014) memberikan bukti empiris bahwa dalam kondisi risiko proyek yang rendah, partisipan akan lebih mengutamakan pada kos material. Berdasarkan argumentasi, teori, dan hasil riset terdahulu, maka hipotesis dua dinyatakan sebagai berikut:

**H<sub>2</sub> :** Perubahan rasionalitas dalam menghadapi proyek berisiko rendah, lebih kecil dibandingkan dengan perubahan rasionalitas dalam menghadapi proyek berisiko tinggi.

### Interaksi Eskalasi Komitmen, Proyek Berisiko, dan Rasionalitas

Eskalasi komitmen dan proyek berisiko akan saling memengaruhi. Ketika eskalasi komitmen yang dimiliki seorang pengambil keputusan berada pada tingkat yang tinggi,

saat dihadapkan pada proyek berisiko akan semakin mengeskalasi keputusannya untuk tetap melanjutkan proyek. Begitu juga sebaliknya, ketika tingkat eskalasi komitmen seorang pengambil keputusan rendah, maka ia bisa memperhitungkan strategi yang harus dipilih atas proyek berisiko. Keduanya juga akan memengaruhi perubahan rasionalitas. Rita dan Sari (2012) menyatakan teori ekonomi terdahulu bahwa seorang manajer memiliki ikatan emosional dan takut kredibilitasnya menurun apabila proyek yang dikerjakannya dihentikan ditengah jalan.

Proyek yang membawa kerugian menyebabkan ketidakpastian. Tingkat rasionalitas akan dipengaruhi oleh eskalasi komitmen dan risiko proyek yang tengah terjadi. Berdasarkan argumentasi dan telaah literatur maka dapat dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

**H<sub>3</sub> :** Perubahan rasionalitas paling kecil terjadi ketika kondisi eskalasi komitmen rendah dan proyek berisiko rendah.

### Interaksi Perubahan Rasionalitas dengan Grup

Bazerman *et al.* (1984) telah meneliti tentang kecenderungan individu untuk meningkatkan eskalasi komitmen yang umumnya melibatkan grup dalam pengambilan keputusan. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa beberapa grup akan melakukan eskalasi lebih tinggi dari pada individu, sedangkan beberapa grup lain akan mengurangi kecenderungan individu untuk melakukan eskalasi.

Dalam organisasi, ada berbagai persepsi yang memengaruhi, seperti tingginya komitmen terhadap organisasi dan institusi, juga besarnya peran dalam keanggotaan (Nahartyo dan Utami 2014). Dalam penelitian Yuliusman (2013) mengemukakan bahwa pengambilan keputusan secara berkelompok diduga akan mampu mengendalikan atau mengurangi dampak emosi negatif dan menghindarkan pengambilan keputusan secara tidak rasional. Rasionalisasi dapat tercapai melalui pendapat anggota kelompok dari berbagai sudut pandang berbeda, sehingga subjektivitas pendapat anggota lain dapat diminimalisir.

Dalam penelitian ini memprediksi bahwa risiko proyek yang rendah akan memicu individu dalam grup untuk menurunkan tingkat insentif yang ditawarkan institusi/perusahaan. Tujuan personal mungkin tidak memiliki nilai sosial yang tinggi dan tujuan tersebut mungkin berbeda satu dengan yang lain. Sementara pada partisipan yang mengikuti SPG (Sistem Pendukung Grup) dengan risiko proyek yang rendah akan lebih mengutamakan pada kualitas produk, sehingga memilih kos material yang lebih tinggi dibandingkan partisipan yang mengikuti SPG dengan risiko proyek yang tinggi. (Nahartyo dan Utami 2014).

Dengandemikian, dapat ditarik kesimpulan bahwa individu yang terlibat dalam grup dan ditunjukkan tingginya kemungkinan keuntungan yang bisa diperoleh pada masa mendatang akan menurunkan tingkat kepentingan diri sendiri. Hipotesis ke-empat disimpulkan sebagai berikut:

**H<sub>4</sub> :** Perubahan rasionalitas paling kecil terjadi ketika individu berada dalam grup dengan kondisi eskalasi komitmen rendah dan menghadapi proyek berisiko rendah.

## METODA PENELITIAN

### Desain Penelitian

Desain penelitian ini adalah eksperimen yang menyediakan metoda terbaik untuk menginvestigasi secara empiris proses pengambilan keputusan grup. Penelitian dilakukan dengan metoda eksperimen laboratorium. Eksperimen didesain dengan menggunakan *2x2 factorial design between subjects*. Subjek akan dibagi ke dalam empat grup utama, yaitu grup dengan kondisi eskalasi komitmen dan grup dengan kondisi proyek berisiko (Tabel 1).

Subjek adalah mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang sedang mengambil mata kuliah Etika Profesi (Etprof) dan Lab. Akuntansi Biaya (Lab.Akbi). Subjek terpilih karena sudah mendapatkan mata kuliah Akuntansi Biaya. Mata kuliah Etika Profesi dan Lab. Akbi digunakan sebagai teori dasar pengambilan keputusan terkait biaya produksi. Melalui teori dasar, subjek diharapkan mampu mengambil keputusan sesuai dengan tujuan penelitian. Pemilihan mahasiswa yang berperan sebagai manajer produksi juga tidak memerlukan pengalaman profesional. Secara ilmiah, mahasiswa dipilih karena penelitian menekankan pada aspek kognitif manusia dalam memroses informasi dan mengambil keputusan secara umum. Penggunaan mahasiswa tidak dapat mendistorsi temuan riset.

Modul eksperimen disajikan dalam bentuk simulasi pengambilan keputusan atas sebuah masalah terkait proyek berisiko. Subjek akan berperan sebagai Manajer bagian produksi pada perusahaan manufaktur yang bertugas membuat keputusan terkait pengalokasian biaya tenaga kerja langsung (TKL) dan biaya material. Besarnya biaya TKL yang dipilih sama besarnya dengan insentif yang akan diterima subjek.

Dalam eksperimen, subjek akan dibagi ke dalam grup yang berisi 10-15 orang per grup. Kemudian secara acak diklasifikasikan dalam dua dari empat kondisi manipulasi yang menginteraksikan dua grup dalam kondisi eskalasi komitmen dan dua grup dalam kondisi risiko atas proyek. Subjek ditempatkan pada satu dari dua grup dengan risiko atas proyek berisi risiko tinggi dan proyek risiko rendah. Subjek juga ditempatkan pada satu dari dua grup dengan kondisi eskalasi komitmen tinggi dan eskalasi komitmen rendah.

#### Teknik Analisis

Dalam eksperimen, suatu randomisasi dikatakan efektif apabila tidak terdapat pengaruh karakteristik demografi terhadap variabel dependen. Untuk menentukan signifikansi efek variabel independen akan menggunakan metoda *One Way ANOVA*. Metoda *One Way ANOVA* menghitung variansi antargrup dan membandingkan dengan variansi intragrup. Pengujian statistis dengan *One Way ANOVA* dilakukan untuk memberi dukungan bahwa randomisasi telah efektif. Pengujian selanjutnya adalah dengan *independent t-test*. Pengujian ini adalah uji komparatif atau uji beda untuk mengetahui adakah perbedaan rata-rata yang bermakna antara dua kelompok bebas yang berskala data interval/rasio. Berikutnya pengujian dengan metoda *Two Way ANOVA*. Pengujian ini dilakukan untuk melihat interaksi antara dua variabel yang tidak saling terkait. Terakhir akan dilakukan pengujian dengan metoda *paired t-test*. Pengujian ini dilakukan untuk mengetahui apakah ada perbedaan rata-rata dua sample yang berhubungan. Dalam hal ini data yang digunakan sama hanya perlakuannya yang berbeda, antara sebelum dan sesudah perlakuan.

## HASIL PENELITIAN

### Gambaran Umum Penelitian

Penelitian dilakukan dengan menggunakan metoda eksperimen. Subjek adalah mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis yang sedang berada di kelas Etika Profesi dan Lab. Akuntansi Biaya. Total seluruh subjek adalah 77 mahasiswa (Tabel 2). Dari 77 orang tersebut, kemudian dilakukan uji pemenuhan syarat sebagai partisipan dan manipulasi secara bertahap. Uji pemenuhan syarat bertujuan agar subjek memahami tugas dan peran dalam simulasi akuntansi biaya dan memahami dasar-dasar akuntansi biaya.

Uji tahap pertama subjek diberi 4 pertanyaan terkait perusahaan tempat subjek bekerja dan menjadi objek manipulasi. Uji tahap kedua subjek diminta menjawab 6 pertanyaan terkait ilmu dasar akuntansi biaya. Total terdapat 10 pertanyaan. Dari ke-77 partisipan, 63 partisipan mampu menjawab lebih dari 7 pertanyaan dengan benar dan lolos ke uji pemenuhan syarat berikutnya. Tahap selanjutnya, partisipan diminta mengalokasikan biaya tenaga kerja langsung (TKL) yang berkaitan dengan insentif juga biaya material yang berkaitan dengan kualitas produk. Ada 3 tahap pengalokasian biaya yang harus dilakukan partisipan. Dari 63 partisipan yang lolos uji tahap pertama dan kedua, peneliti mengambil 59 data untuk diolah.

### Pengecekan Manipulasi

Manipulasi dalam eskalasi komitmen dan proyek berisiko memiliki rata-rata teoritis sebesar 550, yang memiliki kesimpulan bahwa ketika partisipan dalam kondisi eskalasi tinggi maka akan mengalokasikan biaya TKL lebih

dari 550 (Tabel 3). Begitu juga sebaliknya ketika partisipan dalam kondisi eskalasi rendah maka akan mengalokasikan biaya TKL kurang dari 550. Sedangkan ketika partisipan menghadapi proyek berisiko tinggi akan mengalokasikan biaya TKL lebih dari 550, dan sebaliknya ketika menghadapi proyek berisiko rendah akan mengalokasikan biaya TKL kurang dari 550.

Berdasarkan hasil pengecekan manipulasi dapat disimpulkan bahwa partisipan telah menerima *treatment* yang sesuai atas eskalasi komitmen dan proyek berisiko sehingga dapat dilanjutkan pada tahap pengujian berikutnya.

### Pengujian Randomisasi

Dalam eksperimen, suatu randomisasi dikatakan efektif apabila tidak terdapat pengaruh karakteristik demografi terhadap variabel dependen (penentuan alokasi biaya tenaga kerja langsung). Pengujian statistis dengan *One Way ANOVA* dilakukan untuk memberikan dukungan bahwa randomisasi telah efektif. Hasil Pengujian *One Way ANOVA* disajikan pada tabel 4.

Hasil pengujian *One Way ANOVA* menunjukkan nilai *significancy (Sig)* lebih kecil dari 0.05 (*alpha*). Dengan demikian randomisasi sudah berjalan dengan efektif karena hanya perlakuan manipulasi yang memengaruhi keputusan partisipan.

### Uji Hipotesis 1

#### Pengaruh Eskalasi Komitmen dalam Perubahan Rasionalitas

Hipotesis satu diuji dengan menggunakan *independent t-test*. Hasil uji *t-test* disajikan pada table 5. Pada hipotesis satu, diprediksi bahwa eskalasi komitmen akan memengaruhi pengambilan keputusan. Perubahan rasionalitas

lebih kecil terjadi jika dalam kondisi eskalasi komitmen yang rendah, juga sebaliknya dengan eskalasi komitmen yang tinggi partisipan cenderung mengalami perubahan rasionalitas lebih besar. Partisipan dibagi menjadi dua populasi yaitu populasi yang memiliki eskalasi komitmen tinggi dan populasi dengan eskalasi komitmen rendah. Seluruh partisipan (N=59) menunjukkan bahwa eskalasi komitmen memengaruhi pengambilan keputusan.

Hasil uji hipotesis menghasilkan nilai signifikan sebesar 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05 (*alpha*). Dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan yang signifikan secara statistik pada probabilitas 5%. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama yang menyatakan perubahan rasionalitas dalam kondisi eskalasi komitmen rendah akan lebih kecil dibandingkan dengan perubahan rasionalitas dalam kondisi eskalasi komitmen tinggi telah terbukti. Subjek dalam kondisi eskalasi komitmen rendah akan mengutamakan kepentingan perusahaan dengan mementingkan kualitas produk barang yang akan diproduksi dan demi menjaga nama baik perusahaan.

### Uji Hipotesis 2

#### Pengaruh Proyek Berisiko dalam Perubahan Rasionalitas

Hipotesis dua diuji dengan metoda *independent t-test* (table 6) yang memprediksi subjek dengan kondisi proyek berisiko rendah akan mengalami perubahan rasionalitas lebih kecil dibandingkan dengan kondisi proyek berisiko tinggi. Partisipan dibagi menjadi dua populasi yaitu populasi proyek berisiko tinggi dan populasi proyek berisiko rendah. Seluruh partisipan (N=59) menunjukkan bahwa proyek berisiko memengaruhi pengambilan keputusan.

Dari hasil pengujian, *Sig. (2-tailed) equal variances assumed* dalam *t-test for Equality of Means* adalah sebesar 0,016 yaitu lebih kecil dari 0,05 (*alpha*). Dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan yang signifikan secara statistik pada probabilitas 5%. Hasil pengujian tersebut membuktikan bahwa risiko pada proyek yang sedang dikerjakan memengaruhi rasionalitas pembuat keputusan. Subjek yang menghadapi proyek berisiko rendah tidak mengalami perubahan rasionalitas yang besar. Subjek yang menghadapi proyek berisiko rendah akan mengalokasikan biaya material lebih tinggi daripada subjek yang menghadapi proyek berisiko tinggi. Dengan kata lain, semakin tinggi kondisi risiko pada proyek yang tengah dikerjakan, subjek akan semakin mengalokasikan biaya pada biaya TKL.

### Uji Hipotesis Tiga

#### Pengaruh Eskalasi Komitmen dan Proyek Berisiko pada Perubahan Rasionalitas

Hipotesis tiga menyatakan bahwa perubahan rasionalitas paling kecil terjadi ketika kondisi eskalasi komitmen rendah dan proyek berisiko rendah. Pengujian dilakukan dengan *two way ANOVA* dengan menggabungkan dua variabel yaitu eskalasi komitmen dan proyek berisiko (Tabel 7).

Hasil uji hipotesis tiga memperoleh nilai signifikan kedua variabel lebih kecil dari *alpha* (0,05) yaitu sebesar 0,001 pada variabel proyek berisiko dan 0,000 pada variabel eskalasi komitmen. Kedua variabel independen berpengaruh secara signifikan terhadap variabel dependen. Pada interaksi kedua variabel (proyek berisiko\*eskalasi komitmen) diperoleh nilai signifikan sebesar 0,183 yang berada lebih besar dari *alpha* (0,05). Hal ini berarti kedua variabel

tidak dapat secara bersama-sama memengaruhi variabel dependen yaitu perubahan rasionalitas. Terdapat kemungkinan subjek tidak dapat diberikan dua kondisi dalam satu waktu bersamaan. Subjek memilih satu kondisi yang menurutnya lebih penting dan membutuhkan pemikiran strategi lebih dalam. Hal ini berarti hipotesis tiga yang menyatakan bahwa perubahan rasionalitas paling kecil terjadi ketika kondisi eskalasi komitmen rendah dan proyek berisiko rendah tidak terdukung. *Intercept model* menunjukkan nilai signifikan sebesar 0,000 lebih kecil dari *alpha* (0,05) yang berarti nilai perubahan variabel dependen tidak dipengaruhi oleh keberadaan variabel independen.

Hasil pada uji hipotesis tiga mengungkapkan bahwa proyek berisiko ketika berinteraksi dengan eskalasi komitmen tidak memengaruhi perubahan rasionalitas. Pembuat keputusan yang menghadapi proyek berisiko dan berada dalam kondisi eskalasi komitmen secara bersamaan tidak bisa membuat keputusan. Mereka akan memilih satu kondisi yang menurut mereka lebih penting untuk dijadikan bahan pertimbangan dalam membuat keputusan. Walaupun tidak dipengaruhi dua variabel independen secara bersamaan, subjek tetap dapat membuat keputusan karena dipengaruhi salah satu variabel.

### Uji Hipotesis Empat

#### Pengaruh Diskusi Grup terhadap Perubahan Rasionalitas

Hipotesis empat diuji dengan metoda *paired t-test* (Tabel 8). Hipotesis empat membandingkan keputusan partisipan sebelum dan setelah mengikuti diskusi grup. Hasil pengujian menunjukkan bahwa diskusi dalam grup memengaruhi pengambilan keputusan partisipan.

Dari hasil pengujian di atas, nilai signifikan adalah sebesar 0,000 yaitu lebih kecil dari 0,05 (*alpha*). Dapat disimpulkan bahwa ada perbedaan yang signifikan secara statistik pada probabilitas 5%. Hasil pengujian ini mendukung hipotesis bahwa perubahan rasionalitas paling kecil terjadi ketika subjek berada dalam grup.

Pada eksperimen kali ini diskusi grup justru membuat individu menurunkan eskalasinya. Manajer yang semula mengutamakan kepentingan pribadi kemudian menjadi mengutamakan kepentingan perusahaan. Diskusi grup mampu menurunkan eskalasi komitmen yang dimiliki individu-individu di dalamnya. Anggota organisasi atau grup akan menetralkan *self-serving bias* dari individu ketika mereka dihadapkan pada tekanan sosial untuk menyesuaikan dengan norma dalam grup. Ketika orang-orang yang berada dalam grup memiliki eskalasi komitmen yang tinggi maka keputusan grup bisa mengikuti kondisi eskalasi para individu tersebut. Namun ada kemungkinan diskusi grup membawa individu untuk mengurangi eskalasinya. Ketika hal itu terjadi maka partisipan sudah benar-benar membuat keputusan dengan rasional dan perubahan rasionalitas yang terjadi sangat kecil.

## PENUTUP

### Kesimpulan

Penelitian ini menguji pengaruh eskalasi komitmen dan proyek berisiko terhadap perubahan rasionalitas dalam grup. Penelitian berhasil memberikan bukti empiris bahwa diskusi dalam grup dapat menjadi metoda

yang digunakan untuk mengubah keputusan. Partisipan yang semula memiliki kepentingan pribadi lalu mengutamakan biaya TKL demi insentif menjadi lebih mengutamakan biaya material.

Prediksi bahwa kondisi eskalasi komitmen rendah akan memperkecil perubahan rasionalitas terdukung dalam penelitian ini. Prediksi bahwa proyek berisiko rendah akan membawa subjek ke perubahan rasionalitas yang kecil juga terdukung. Ketika diuji interaksi antara eskalasi komitmen dengan proyek berisiko, ternyata kedua variabel tidak dapat secara bersamaan memengaruhi subjek. Dalam waktu yang sama, subjek hanya terfokus pada satu kondisi yang dirasa lebih penting untuk menjadi pertimbangan pembuatan keputusan.

### Implikasi Penelitian

Hasil penelitian ini memberikan kontribusi terhadap ilmu akuntansi tentang bagaimana akuntansi biaya diterapkan pada pengambilan keputusan. Penelitian ini juga memberikan kontribusi dalam dunia bisnis terutama bagi para pembuat keputusan. Bagi mahasiswa, hasil penelitian ini dapat digunakan sebagai bahan pembelajaran mengenai adanya eskalasi komitmen dalam setiap keputusan yang akan diambil dan pada saat bekerja akan dipertemukan dengan proyek berisiko yang tentunya bisa mengubah rasionalitas.

### Keterbatasan Penelitian

Penelitian ini dilakukan pada satu ruangan yang sama. Ruangan yang dipilih jauh lebih besar dari jumlah partisipan yang terlibat, namun hal ini justru membuat peneliti dan tim mengalami kesulitan untuk melakukan pengawasan.

**DAFTAR PUSTAKA**

Barros, Gustavo. 2010. "Herbert A. Simon and the concept of rationality: boundaries and procedures." *Brazilian Journal of Political Economy* Vol. 30, No. 3 (119) 455-472.

Bazerman, Max H., Toni Giuliano, and Alan Appelman. 1984. "Escalation of commitment in individual and group decision making." *Organizational Behavior and Human Performance* 33 141-152.

Dewi, Herlina Rahmawati, and Supriyadi. 2013. "Keefektifan monitoring control dan penalaran moral individu dalam de-eskalasi komitmen." *SNA XV* 6-28.

Effriyanti. 2005. "Pemanfaatan informasi akuntansi untuk menghindari eskalasi komitmen pada level pengambil keputusan." *SNA VIII* 747-758.

Eveline, F.. 2010. Pengaruh adverse selection, pembingkai negatif, dan self-efficacy terhadap eskalasi komitmen proyek investasi yang tidak menguntungkan. *Jurnal Akuntansi Manajemen* 21 (2): 181-198..

Kanodia, Chandra, Robert Bushman, and John Dickhaut. 1989. "Escalation errors and the sunk cost effect: an explanation based on reputation and information asymmetries." *Journal of Accounting Research*, Vol. 27, No. 1 59-77.

Kusnadi, Dedek. 2015. "Pengambilan keputusan dalam perilaku organisasi." *Jurnal Ilmiah Universitas Batanghari Jambi* Vol. 15, No. 2 52-62.

Nahartyo, Ertambang, and Intiyas Utami. 2014. "Altering rationality: the impact of group support systems and style of leadership." *JAMAR*, Vol. 12 41-58.

Rita, Maria Rio, and Milka Puspita Sari. 2012. "Pengaruh adverse selection dan negative framing terhadap eskalasi komitmen." *Eco-Entrepreneurship Seminar & Call for Paper "Improving Performance by Improving Environment"* 215-223.

Ross, Jerry, and Barry M. Staw. 1978. "Commitment to a policy decision: a multi-theoretical perspective." *Administrative Science Quarterly*, Vol.23, No. 1 (Mar) 40-64.

Sari, Ni Kadek Ari Puspa, and Made Gede Wirakusuma. 2016. "Pengaruh adverse selection dan negative framing pada kecenderungan eskalasi komitmen." *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana* 5.3 573-600.

Simon, Herbert A. 2000. "Bounded rationality in social science: today and tomorrow." *Mind & Society*, 1, Vol. 1 25-39.

Simon, Herbert A. 1972. "Theories of bounded rationality." In *decision and organization*, by

C. B. Mc. Guire and Roy Radner, 161-176. North Holland: North-Holland Publishing Company.

Suwarni, Endah, Bambang Subroto, and Gugus Irianto. 2011. "Eskalasi dan de-eskalasi komitmen pada individu yang berkarakter internal locus of control dalam kasus investasi bertahap." *Simposium Nasional Akuntansi XIV Aceh* 1-40.

Suwarni, Endah, Bambang Subroto, and Gugus Irianto. 2012. "Eskalasi komitmen individu berdasarkan locus of control dalam kasus investasi." *Ekuitas: Jurnal Ekonomi dan Keuangan* 430-450.

Tanjung, Rizkiano. 2012. "Strategi pemberian informasi akuntansi untuk mengurangi eskalasi komitmen." *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi* Vol. 1, No. 4, (Juli) 22-27.

Yuliusman. 2013. "Pemanfaatan informasi akuntansi untuk menghindari eskalasi komitmen pada level pengambilan keputusan." *Jurnal Akuntansi*, Vol. 1, No. 2 184-198.

**LAMPIRAN**

**Tabel 1. Matriks Desain Eksperimental**

		Eskalasi Komitmen	
		Tinggi	Rendah
Projek Berisiko	Tinggi	Grup 1	Grup 2
	Rendah	Grup 3	Grup 4

Keterangan:

- Grup 1 : Kondisi dengan tingkat proyek berisiko tinggi dan eskalasi komitmen tinggi
- Grup 2 : Kondisi dengan tingkat proyek berisiko tinggi dan eskalasi komitmen rendah
- Grup 3 : Kondisi dengan tingkat proyek berisiko rendah dan eskalasi komitmen tinggi
- Grup 4 : Kondisi dengan tingkat proyek berisiko rendah dan eskalasi komitmen rendah

**Tabel 2. Profil Partisipan**

Keterangan	Total	Presentase
<b>Gender:</b>		
Laki-laki	18	31%
Perempuan	41	69%
<b>Usia:</b>		
19-20	11	19%
21	24	40,6%
≥ 22	24	40,6%
<b>Indeks Prestasi Kumulatif (IPK):</b>		
≤ 2.50-2.99	17	29%
3.00 - 3.50	28	47%
> 3.50	14	24%

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

**Tabel 3. Pengecekan Manipulasi pada Setiap Perlakuan**

Variabel	Teoritis		Fakta	
	Range	Mean	Range	Mean
<b>Eskalasi Komitmen:</b>				
Tinggi	100 – 1000	550	400 – 1000	624,138
Rendah	100 – 1000	550	100 – 600	366,667
<b>Projek Berisiko:</b>				
Tinggi	100 – 1000	550	200 – 1000	555,172
Rendah	100 – 1000	550	100 – 700	433,333

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

**Tabel 4. Hasil Uji ANOVA Test**

	<i>Mean Square</i>	<i>Sig.</i>	<b>Keterangan</b>
<b>Gender:</b>			
<i>Between Groups</i>	2532,038	0,800	<b>Tidak Berpengaruh</b>
<i>Within Groups</i>	39206,247		
<b>Usia:</b>			
<i>Between Groups</i>	5443,310	0,872	<b>Tidak Berpengaruh</b>
<i>Within Groups</i>	39757,170		
<b>Indeks Prestasi Kumulatif (IPK):</b>			
<i>Between Groups</i>	9032,723	0,797	<b>Tidak Berpengaruh</b>
<i>Within Groups</i>	39628,977		

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

**Tabel 5. Hasil Uji Hipotesis 1**

	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>T</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Keterangan</i>
<b>Eskalasi Komitmen:</b>					
Tinggi	624,14	166,165	6,650	0,000	<b>Terdukung</b>
Rendah	366,67	129,544			

Sumber: Data Primer Diolah,

**Tabel 6. Hasil Uji Hipotesis 2**

	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<i>T</i>	<i>Sig. (2-tailed)</i>	<i>Keterangan</i>
<b>Projek Berisiko:</b>					
Tinggi	555,17	213,117	2,486	0,016	<b>Terdukung</b>
Rendah	433,33	160,459			

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

**Tabel 7. Hasil Test of Between-Subjects Effects**

<i>Source</i>	<i>Mean Square</i>	<i>Sig.</i>
<i>Corrected Model</i>	415159,537	0,000
<i>Intercept</i>	14554950,710	0,000
Projek Berisiko	238225,564	0,001
Eskalasi Komitmen	999862,991	0,000
Projek Berisiko*Eskalasi Komitmen	32751,880	0,183

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

**Tabel 8. Hasil Uji Paired T-test**

<b>Keterangan</b>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>	<b>DF</b>	<b>Uji Pairedt-test</b>
Pengalokasian biaya TKL setelah diskusi grup (N= 59)	145,763	226,915	58	T= 4,934 P= 0,000

Sumber: Data Primer Diolah, 2017

