

## Pengaruh *Negative Framing* dan *Monitoring Control* terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi

Ulya Puspita Sari<sup>1\*</sup>, Sany Dwita<sup>2</sup>

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Negeri Padang, Padang

\*Korespondensi: [ulyapuspitasari2296@gmail.com](mailto:ulyapuspitasari2296@gmail.com)

---

**Tanggal Masuk:**

22 November 2022

**Tanggal Revisi:**

19 Oktober 2023

**Tanggal Diterima:**

22 Mei 2024

---

**Keywords:** *Negative Framing; Monitoring Control; Escalation of Commitment.*

---

**How to cite (APA 6<sup>th</sup> style)**

Sari, U. P., & Dwita, Sany. (2024). Pengaruh *Negative Framing* dan *Monitoring Control* terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi. *Jurnal Eksplorasi Akuntansi (JEA)*, 6 (2), 801-816.

---

**DOI:**

<https://doi.org/10.24036/jea.v6i2.749>

---



This is an open access article distributed under the [Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License](https://creativecommons.org/licenses/by-nc/4.0/).

---

**Abstract**

*This study aims to examine the effect of Negative framing and Monitoring Control on escalation of commitment in investment decision making. This study uses a 2x2 factorial design with four treatments. The hypothesis in this study was tested using the One Way ANOVA test. This study used Accounting SI students at UNP. Using 4 scenario cases, participants were asked to make decisions to see how negative framing and monitoring control affect escalation of commitment when managers will make decisions. The results of this study indicate that negative framing affects managers when making decisions, this is due to the information received by managers. While monitoring control shows the same thing, monitoring control makes managers not escalate their decisions because of supervision.*

### PENDAHULUAN

Pada saat penggunaan modal pasti akan menemukan masalah. Hal inilah yang di alami oleh manajer yang bertanggung jawab atas setiap modal yang digunakan oleh manajer. Hal ini terjadi karena manajer harus bisa memberikan kepuasan terhadap kinerja dari segi keuangan dengan sumber daya terbatas dan penggunaan teknik penganggaran modal yang benar bisa membantu manajer dalam memilah proyek yang tepat untuk perusahaan. Manajer perlu membuat sejumlah analisis faktor utama yang mempengaruhi manajer dalam membuat keputusan.

Pada saat manajer membuat keputusan diharapkan keputusan yang di ambil strategis sehingga bisa membantu kemajuan organisasi dimasa depan. Saat membuat keputusan ada beberapa hal yang harus diperhatikan seperti rasionalitas, logika (Seonhadji, 2010), realitas dan pragmatis. Meskipun dalam praktiknya seringkali pengambilan keputusan tidak sesuai dengan di harapkan atau tidak rasional. Berdasarkan hasil riset akuntansi dan psikologi menunjukkan jika pembuat keputusan memiliki kecenderungan untuk melanjutkan proyek yang tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan. Fenomena ini sering di temukan di setiap jenjang organisasi atau perusahaan dan sering di sebut sebagai eskalasi komitmen.

Menurut Koroy (2008), secara rasional manajer sering melanjutkan proyek yang terindikasi gagal. Salah satu contoh eskalasi komitmen yang terjadi di Indonesia seperti kasus pelaksanaan proyek hambalang. Dimana proyek ini telah di rencanakan sejak tahun 2006 oleh KEMENPORA dengan anggaran awal Rp 125 miliar. Pada tahun 2009 anggaran untuk proyek ini naik sebesar Rp2,5 triliun. Proyek ini memulai pembangunan pada tahun 2011 namun pada tempat pembangunan telah terjadi bencana longsor yang menimpa sebagian lahan pembangunan proyek. Tim tanggap darurat melakukan investigasi pada proyek hambalang, hasil dari penyelidikan ditemukan jika kondisi tanah tidak layak untuk di jadikan tempat pembangunan. Dari awal perencanaan kontruksi proyek hambalang, hasil dari investigasi menunjukkan tanah tersebut bersifat rapuh (GresNew.com).

Tim pelaksanaan yang bertanggung jawab penuh pada pembangunan proyek di hadapkan pada situasi yang sulit. Pasalnya ini terjadi karena Kemenpora ingin proyek ini tetap dilaksanakan mengingat dana yang di dikeluarkan tidak sedikit. Namun, disisi lain para pembuat keputusan proyek hambalang juga harus mempertimbangkan sejumlah umpan balik negative yang ada pada proyek ini. Salah satu umpan balik negative yang ada pada mega proyek ini yaitu masalah struktur tanah yang tidak layak, hal inilah yang menjadi penyebab proyek ini tidak layak dilanjutkan. Pada tahun 2012, kemenpora telah membuat keputusan yaitu tetap melanjutkan proyek ini dan menambah investasi sebesar Rp800 miliar. Namun, untuk penggunaannya tidak akan sesuai dengan perenanaan awal. Masalah yang terjadi pada mega proyek hambalang merupakan salah satu situasi eskalasi komitmen dimana sumber daya yang sebelumnya sudah di investasikan seperti uang, waktu dan usaha tidak lagi memberikan hasil yang positif, dan menjadi tidak pasti apakah dengan menambahkan investasi dapat memberikan hasil yang berbeda (Brockner, 1992; Staw, 1976).

Saat manajer memutuskan untuk melakukan investasi, manajer akan memperkuat perilaku membenaran diri, yaitu dengan terus menunjukkan kegagalan (Kelly & Milkman, 2013) selain itu, manajer juga di berikan tanggung jawab penuh dan wewenang atas semua kegiatan investasi seperti perencanaan dan pengorganisasian (Handoko, 2006). Berdasarkan hasil dari penelitian menunjukkan, pada saat manajer memutuskan untuk membuat keputusan dan memulai sebuah proyek dan proyek yang telah di investasikan sejumlah dana ini tidak memberikan keuntungan maka manajer akan tetap melanjutkan proyek tersebut dan meningkatkan komitmen mereka. Liang et al. (2014) hasil dari penelitiannya menunjukkan jika manajer asal Cina yang seorang pemikir holistic cenderung akan meningkatkan komitmen mereka atas pengembangan produk baru, dari pada manajer asal Amerika yang pemikir analitis. Meskipun, dengan menghentikan proyek ini dianggap sebagai keputusan yang rasional, namun hasil dari penelitian menunjukkan proyek-proyek investasi ini sering terjebak dalam masalah meningkatkan komitmen (Harrel & Harrison, 1994).

Salah satu penyebab utama terjadinya eskalasi komitmen salah adalah *negative framing*. Menurut Levin et al. (1998) *negative framing* adalah pembingkaiian yang lebih menyoroti aspek negatif. *Framing* adalah sebuah fenomena dimana pengambilan keputusan yang disajikan dalam bentuk berbeda, maka respon yang diberikan juga akan berbeda (Suartana, 2005). Dalam konteks, proyek investasi yang terindikasi gagal biaya yang telah dikeluarkan (*sunk cost*) merupakan refrensi bagi manajer dalam memutuskan keputusan seperti apa yang akan dibuat. Fokufuka et al. (2014), dengan adanya *sunk cost* dianggap sebagai motivasi bagi akuntan dalam memberikan laporan yang dapat mendukung jalannya proyek yang tidak memberikan keuntungan ini. Dengan adanya *sunk cost* pengambilan keputusan dapat menjadi pertimbangan terhadap nama baik serta tanggung jawab pada proyek yang membuat manajer mengalami masalah eskalasi komitmen (Mulia dkk, 2015).

Chong & Suryawati (2010) dalam penelitiannya menemukan jika eskalasi komitmen dapat dikurangi saat manajer proyek diberikan informasi secara private dan dengan diadakannya *monitoring control*. Dalam penelitiannya Chong & Suryawati (2010)

menemukan bahwa dengan adanya monitoring control dapat mengurangi *self justification motive*. Penyebab timbulnya *self justification motive* akibat adanya kebutuhan untuk membenarkan keputusan yang sebelumnya salah. Teori membenaran diri menyatakan jika agen sebelumnya bertanggung jawab untuk membuat keputusan investasi dan tidak jujur terhadap diri mereka sendiri atau kepada orang lain bahwa sumber daya yang mereka gunakan sebelumnya salah (Chong & Suryawati, 2010).

Fama dalam Tosi & Gomez-Meija (1994) menjelaskan, dalam praktik penggunaan *monitoring control* yang dilakukan oleh prinsipal atas agen (manajer) untuk mengkoordinir kepentingan agen dan prinsipal sehingga dapat meningkatkan kinerja dan mencegah manajer membuat keputusan yang tidak tepat. Manajer yang tanpa pengawasan dan pemantauan cenderung memiliki sifat oportunistik dan memanfaatkan kesempatan ini untuk memberikan keuntungan pada dirinya sendiri untuk mencapai tujuan tertentu, agar perilaku ini tidak tumbuh pada manajer maka diperlukan *monitoring control* dalam perusahaan.

## REVIEW LITERATUR DAN HIPOTESIS

### Teori Prospek (*prospect Theory*)

Penggambaran eskalasi komitmen dengan menggunakan teori prospek yang dikemukakan oleh Kahneman & Tversky (1979), yaitu pada saat seseorang memutuskan untuk membuat keputusan tanpa sadar mereka berada dalam kondisi tidak pasti, penyebab timbulnya kondisi tidak pasti ini karena minimnya informasi yang diberikan ke pada manajer saat proses pengambilan keputusan. Ada aspek lain yang juga ikut mempengaruhi manajer dalam pengambilan keputusan yaitu aspek dari segi emosional yang menyebabkan manajer pada saat akan membuat keputusan berdasarkan kondisi untung atau rugi. Saat keputusan investasi yang dibuat tepat manajer akan menghindari risiko (*risk averse*). Begitupun sebaliknya saat manajer salah dalam membuat keputusan dan keputusan yang diambil dalam kondisi rugi maka manajer akan mencari risiko (*risk seeking*).

### Teori Keagenan (*Agency Theory*)

Teori keagenan adalah konsep yang menjelaskan hubungan antara dua pihak yaitu prinsipal (*principal*) dan agen (*agent*). Prinsipal adalah pihak yang memiliki kepentingan dan tujuan yang spesifik, sedangkan agen adalah pihak yang diberi wewenang untuk membuat keputusan dan melakukan tindakan pada prinsipal (Jensen dan Meckling, 1976). Teori keagenan berkaitan dengan penyelesaian dua masalah yang dapat terjadi, yang pertama keinginan atau tujuan dari prinsipal dan agen berujung terjadinya konflik, kedua sulit bagi prinsipal untuk mengkonfirmasi hal yang dilakukan oleh agen (Einsenhart, 1989). penyebab timbulnya masalah karena agen berperilaku tidak pantas.

Menurut teori keagenan, faktor yang mempengaruhi pengambilan eskalasi komitmen adalah asimetri informasi antara manajer proyek dan prinsipal (pemilik proyek). Asimetri informasi ini dapat menyebabkan manajer proyek memiliki kecenderungan untuk meningkatkan komitmen mereka pada proyek yang tidak menguntungkan, karena mereka tidak ingin menunjukkan kesalahan kepada orang lain. Dalam hal ini, teori keagenan menjelaskan bahwa manajer proyek memiliki kepentingan untuk mempertahankan keputusan mereka yang tidak sesuai dengan kepentingan perusahaan, sehingga kecenderungan untuk meningkatkan komitmen pada proyek yang tidak menguntungkan (Harrel & Horison, 1994).

Dalam hal ini, *monitoring control* dapat membantu mengurangi eskalasi komitmen dengan memastikan manajer proyek berperilaku sesuai kepentingan prinsipal, mengurangi kebutuhan untuk membenaran eksternal, dan mencegah manajer proyek dari pengambil keputusan yang tidak sesuai dengan kepentingan perusahaan (Staw 1997). penelitian yang dilakukan oleh Chong & Suryawati (2010) menunjukkan bahwa *monitoring control* dapat

mengurangi eskalasi komitmen dengan mempengaruhi tindakan manajer proyek yang tidak sesuai dengan kepentingan perusahaan dan tidak memaksimalkan keuntungan perusahaan. Staw & Ross (1991) dalam Mulita (2019) melakukan eksperimen untuk menguji pengaruh *monitoring control* terhadap pengambilan keputusan eskalasi dan menemukan bahwa *monitoring control* dapat mengurangi eskalasi komitmen.

Penelitian Kirby et al (1998), juga menunjukkan bahwa monitoring dari prinsipal dapat menghalangi agen dari eskalasi komitmen dan manajer investasi yang berisiko. Namun, dalam penelitian yang dilakukan Helmayunita (2017) menemukan hal yang berbeda. Manajer menunjukkan bahwa *monitoring control* tidak efektif dalam mengurangi eskalasi komitmen pada manajer dengan peningkatan moral yang rendah berada dalam kondisi *adverse selection*.

### **Eskalasi Komitmen Dalam Pengambilan Keputusan**

Pengambilan keputusan yaitu tindakan atau pilihan yang harus dipilih, konsekuensi dari tindakan yang dilakukan dan probabilitas kondisional tau kontijensi yang berhubungan dari hasil tindakan (Kahneman & Tversky, 1981). Saat memutuskan untuk membuat keputusan berarti telah menetapkan pilihan seperti apa yang akan diambil, dan saat memutuskan membuat keputusan ada beberapa pertimbangan yang harus di perhatikan seperti alternatif yang harus pasti karena setiap keputusan yang dibuat berpengaruh ke masa depan. Menurut Stoner et al (1995), ada empat keputusan yang harus diperhatikan saat membuat keputusan yang rasional yaitu pengamatan situasi, pengembangan alternatif, mengevaluasi alternatif dan memilih yang terbaik dari beberapa alternatif yang ada, serta implementasi dari keputusan dan hasil dari keputusan yang harus tetap di pantau.

Staw (1981) dalam penelitiannya menunjukkan pada saat manajer memutuskan untuk tetap melanjutkan proyek yang gagal dan tidak memberikan keuntungan, manajer memutuskan untuk tetap melanjutkan proyek. Perilaku tersebut dinamakan eskalasi komitmen. Eskalasi komitmen merujuk pada tetap bertahan pada keputusan sebelumnya atau serangkaian tindakan yang menunjukkan suatu kegagalan (Brockner, 1992).

### **Negative Framing**

Penggambaran *negative framing* yaitu lebih menonjol aspek negative atau kondisi pasti rugi. Saat manajer memutuskan untuk tetap berinvestasi pada sebuah proyek dan informasi tentang investasi yang menguntungkan (*positive framing*). Maka manajer akan menghindari risiko yang tinggi (*risk averse*) yaitu menghentikan proyek. Sebaliknya, saat informasi yang diterima manajer kalau proyek ini mengalami kerugian, manajer justru akan mencari risiko (*risk taker*) yaitu tetap bertahan dengan proyek yang ada walaupun telah terindikasi gagal (Bateman & Zeltham, 1989). *Framing* negatif berarti pembingkai dengan cara menonjol aspek negatif (Levin et al., 1998:164).

### **Monitoring Control**

Eisenhardt (1989) dalam Chong & Suryawati (2010), mendefinisikan *monitoring control* sebagai penggunaan informasi oleh prinsipal untuk mendokumentasikan dan mengawasi perilaku oportunistik agen. Melalui *monitoring control* informasi yang di terima mengenai aktivitas yang dilakukan manajer. Hal ini akan meningkatkan kualitas proyek yang sedang berlangsung serta menilai kinerja sebagai agen. Menurut Chong dan Suryawati (2010) eskalasi komitmen dapat dikurangi ketika manajer proyek menerima informasi secara privat dengan adanya *monitoring control*.

Fama dalam Tosi dan Gomez-Mejia (1994) menjelaskan praktik *monitoring control* yang dilakukan oleh prinsipal terhadap agen dilakukan untuk meningkatkan kepentingan antara agen dan prinsipal sehingga kinerja perusahaan dapat meningkat dan mencegah agen

dalam membuat keputusan yang tidak tepat. Hal ini dikarenakan jika manajer dengan tanpa pengawasan dan pemantauan akan cenderung untuk berperilaku oportunistik yang akan menggunakan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan pribadi, sehingga untuk mencegah manajer melakukan tindakan yang salah maka dibutuhkan *monitoring control* didalam perusahaan.

### **Hubungan *Negative Framing* dengan Eskalasi Komitmen**

Negative framing di gambarkan dalam kondisi pasti rugi. Ketika manajer memutuskan untuk berinvestasi pada proyek dan informasi mengenai proyek investasi ini dalam kondisi yang menguntungkan (*positive framing*), maka manajer akan berusaha menghindari risiko yang ada. begitupun sebaliknya, saat manajer mengetahui jika proyek investasi ini dalam kondisi rugi, besar kemungkinan manajer untuk mencari risiko (risk taker) yaitu tetap bertahan pada proyek yang ada, walaupun tahu proyek tersebut akan gagal (Bateman & Zeltham, 1989).

Arkes & Blumer (1985) dan Whyte (1986) dalam Edfa & Dwita (2019) dalam penelitiannya, bahwa dalam manajemen proyek, *sunk cost* merupakan kerugian pasti dan individu akan menyukai pilihan dan kerugian yang terjadi dimasa mendatang yang tidak pasti, jika ada peluang untuk hasil yang lebih menguntungkan. Artinya, dukungan untuk mengabaikan proyek yang dalam keadaan rugi dengan pasti, sedangkan untuk mendukung proyek dengan eskalasi komitmen di anggap sebagai untuk menghindari kerugian dan peluang untuk mendapatkan keuntungan. *Sunk cost* menjadi pendorong manajer dalam mempertimbangkan eskalasi. Whyte (1993) dalam Dwita (2007) menyatakan *sunk cost* dapat mempengaruhi manajer dalam mempertimbangkan informasi investasi negative. Uraian tersebut membawa peneliti pada hipotesis:

**H1:** Manajer yang mengalami kondisi *negative framing* akan menunjukkan kecenderungan yang lebih besar untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan dari pada manajer yang tidak mengalami kondisi tersebut.

### **Hubungan *Monitoring Control* dengan Eskalasi Komitmen**

Menurut Jansen dan Meckling (1976) monitoring kontrol adalah sebagai sebuah tindakan observasi dari upaya manajer atau hasil yang hendak dicapai melalui supervisi, pengawasan keuangan, dan perangkat lainnya. *Monitoring control* adalah tindakan atau sebuah keputusan yang dibuat oleh pemilik perusahaan untuk menyelaraskan kepentingan antara pihak manajer dengan pihak investor.

Teori keagenan menyatakan bahwa ketika *monitoring control* tersedia, para agen akan dibatasi untuk memaksimalkan kepentingan diri mereka (Jensen dan Meckling, 1976; Eisenhardt, 1989), oleh sebab itu mereka diharapkan mengurangi kecenderungan mereka untuk meningkatkan komitmen. Simonson dan Staw (1992) menemukan bahwa saat manajer diberitahu bahwa keputusan mereka akan dievaluasi oleh orang lain, mereka mengurangi jumlah uang yang akan diinvestasikan dalam proyek yang terindikasi gagal (yaitu, mengurangi eskalasi).

**H2:** Manajer akan memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk tidak melakukan eskalasi komitmen ketika organisasi melakukan *monitoring control* dibandingkan organisasi yang tidak melakukan *monitoring control*.

## METODE PENELITIAN

### Desain Penelitian

Desain yang digunakan dalam penelitian ini adalah kuasi eksperimen dengan *factorial 2x2*. Sugiyono (2017) menjelaskan desain kuasi eksperimen yaitu desain yang mempunyai kelompok kontrol, tetapi tidak dapat berfungsi secara penuh untuk mengontrol variabel-variabel luar yang mempengaruhi pelaksanaan eksperimen. Dalam penelitian ini terdapat 4 perlakuan. Variabel independen terdiri dari *negative framing* dan *monitoring control*. Variabel dependen yaitu eskalasi komitmen dalam keputusan investasi.

**Tabel 1**  
**Desain Faktorial 2x2**

		<i>Negative Framing</i>	
		Ada	Tidak Ada
<i>Monitoring Control</i>	Ada	Kasus 1	Kasus 2
	Tidak Ada	Kasus 3	Kasus 4

Teknik yang digunakan untuk pengambilan sampel yaitu *total sampling*. Teknik ini adalah teknik pengambilan sampel dengan jumlah sampel yang sama dengan jumlah populasi. Partisipan yang terlibat dalam penelitian ini adalah mahasiswa Akuntansi S1 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang tahun masuk 2018. sebanyak 100 orang mahasiswa berpartisipasi dalam penelitian ini. Dipilihnya mahasiswa sebagai pengganti manajer dalam penelitian ini karena mahasiswa akan memasuki dunia kerja tentunya mereka harus bisa membuat keputusan yang baik. Teknik pengumpulan data dalam penelitian ini dilakukan secara online, yaitu mengirimkan tautan *link google form* ke semua nomor partisipan. Waktu yang diperlukan untuk mengumpulkan kuisisioner ini selama 1 bulan.

### Instrumen Penelitian

Instrumen penelitian ini mengadopsi dari Sharp dan Salter (1997) untuk variabel *negative framing* serta Chong dan Suryawati (2010) untuk variabel *monitoring control*. Instrumen penelitian ini terdapat skenario proyek investasi yang sama. Namun, untuk setiap skenario diberi perlakuan berbeda. Partisipan akan dikondisikan sebagai seorang manajer proyek. Dalam skenario ini manajer menghadapi masalah yang menyebabkan mereka harus membuat keputusan untuk melanjutkan proyek atau menghentikan proyek. Partisipan akan diberi informasi tentang proyek investasi dalam pembuatan sebuah produk berupa cokelat yang sedang dikembangkan oleh The Sweet Company. Saat ini proyek telah berjalan selama 6 bulan dan menghabiskan dana 1 miliar.

Selanjutnya partisipan yang telah dikondisikan sebagai manajer akan diminta untuk membuat keputusan apakah akan menghentikan proyek atau melanjutkan proyek. kuisisioner 1, adalah Jika Anda menghentikan proyek, maka akan terjadi kerugian sebesar 500 juta, Jika Anda melanjutkan maka: ada kemungkinan sebesar 40% bahwa kerugian akan nol, dan ada kemungkinan sebesar 60% bahwa kerugian akan sebesar 500 juta. Dan pada kuisisioner 2 Jika anda menghentikan proyek, maka akan menghemat anggaran sebesar Rp 500 juta, Jika Anda melanjutkan proyek maka ada kemungkinan sebesar 40% untuk memulihkan investasi sebesar 1,5 miliar, dan ada kemungkinan 60% tidak sepeserpun dapat dipulihkan. Kuisisioner 3, jika menghentikan proyek maka terjadi kerugian Rp1,5 miliar, dan jika melanjutkan proyek ada kemungkinan kerugian akan nol, dan ada kemungkinan 60% kerugian 1,5 miliar. Kuisisioner 4 jika menghentikan proyek ,

maka akan menghemat anggaran Rp 1,5 miliar dan jika melanjutkan proyek Jika Anda melanjutkan proyek maka ada kemungkinan sebesar 40% untuk memulihkan investasi sebesar 1,5 miliar, dan ada kemungkinan 60% tidak sepeserpun dapat dipulihkan.

Langkah selanjutnya partisipan akan memilih keputusan evaluasi proyek yang menunjukkan prepensi mereka menggunakan skala *likert* apakah akan menghentikan atau melanjutkan proyek. Pada bagian lain pada instrumen penelitian ini terdapat pertanyaan masing-masing untuk *negative framing* yaitu: 1. Jika perusahaan tidak memberikan tambahan dana sebesar Rp500 juta, maka anda akan menghemat Rp500 juta, 2. Jika perusahaan tidak menambahkan investasi sebesar Rp 500 juta, maka anda akan menderita kerugian sebesar 1,5M. pertanyaan untuk monitoring control yaitu:1. informasi tentang kinerja proyek dimasa depan hanya diketahui oleh anda dan anggota tim anda, dan tidak tersedia untuk siapapun. 2. PT Cokelat Nusantara membuat informasi tentang cokelat dengan jelas dan diketahui oleh orang lain diperusahaan. 3. Departemen Evaluasi proyek (*monitoring control*) telah dibentuk oleh perusahaan. 4.) sangat tidak mungkin bahwa Departemen Evaluasi Proyek (*monitoring control*) akan dibentuk dibawah manajemen saat ini. Cara pengisiannya yaitu memberikan tanda centang pada salah satu jawaban.

## **PROSEDUR PENELITIAN**

Total kuisisioner yang disebar adalah sebanyak 100 kuisisioner. Penyebaran dilakukan secara online dengan menghubungi satu persatu responden. Hal ini dilakukan karena kondisi wabah Covid-19 yang menjakiti wilayah Sumatera Barat sejak bulan April 2020. Sehingga menyebabkan kampus tidak sepenuhnya melakukan perkuliahan full tatap muka dan dialihkan ke perkuliahan secara online. Selanjutnya, penyebaran kuisisioner dilakukan secara online dengan menggunakan *Google Form*. Sebanyak 100 *link* kuisisioner dikirimkan kepada masing-masing responden, dari 100 *link* yang dikirim hanya 70 responden yang merespon.

Penyebaran kuisisioner ini dimulai tanggal 23 Mei sampai 1 Juli 2022. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk pengambilan data kuisisioner di sebabkan kurangnya respon dari responden dalam menanggapi *link* yang dikirim peneliti.

## **PENGUKURAN VARIABEL**

Variabel dependen diukur dengan meminta responden atas keputusan melakukan eskalasi komitmen yaitu dengan menggunakan skala *likert* 1-6 (dimana 1= menghentikan proyek dan sampai dengan 6= melanjutkan proyek). Variabel independen penelitian ini yaitu *negative framing* dan *monitoring control* diukur menggunakan kuisisioner dengan perlakuan ada dan tidak ada. Jika mendapat perlakuan ada maka diberi simbol angka 1 dan tidak ada akan diberikan symbol angka 0.

## **HASIL DAN PEMBAHASAN**

### **Gambaran Umum Objek Penelitian**

Subjek untuk penelitian ini adalah mahasiswa S1 Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Padang (FE UNP) Tahun masuk 2018 yang telah mengambil dan lulus mata kuliah akuntansi Manajemen. Hal ini karena mahasiswa telah memenuhi persyaratan untuk menyelesaikan soal kasus tentang pengambilan keputusan investasi. Kuisisioner penelitian ini terdiri dari 3 bagian. Bagian pertama merupakan formulir data responden. Pada bagian ini memiliki 6 pertanyaan yang berkaitan dengan data diri mahasiswa. Bagian kedua memuat ilustrasi kasus untuk kedua variabel yaitu *negative framing* dan *monitoring control*. Bagian ketiga terdapat pertanyaan yang harus dijawab oleh responden, yaitu pertanyaan *manipulation check*.

Total kuisisioner yang disebar adalah sebanyak 100 kuisisioner. Penyebaran dilakukan secara online dengan menghubungi satu persatu responden. Hal ini dilakukan karena kondisi wabah Covid-19 yang menjakiti wiliayah Sumatera Barat sejak bulan April 2020. Sehingga menyebabkan kampus tidak sepenuhnya melakukan perkuliahan full tatap muka dan dialihkan ke perkuliahan secara online. Selanjutnya, penyebaran kuisisioner dilakukan secara online dengan menggunakan *Google Form*. Sebanyak 100 *link* kuisisioner dikirimkan kepada masing-masing responden, dari 100 *link* yang dikirim hanya 70 responden yang merespon.

Penyebaran kuisisioner ini dimulai tanggal 23 Mei sampai 1 Juli 2022. Lamanya waktu yang dibutuhkan untuk pengambilan data kuisisioner di sebabkan kurangnya respon dari responden dalam menanggapi *link* yang dikirim peneliti.

**Tabel 2**  
**Penyebaran dan Pengembalian Kuisisioner**

No	Keterangan	Jumlah
1.	Penyebaran kuisisioner	100
2.	Kuisisioner skenario yang dikembalikan	70
3.	Kuisisioner skenario yang dapat diolah	70
	<i>Respon Rate</i>	70%

### Demografi Partisipan

Berdasarkan penelitian yang telah dilaksanakan, diketahui berikut ini adalah karakteristik responden yang menjadi sampel dalam penelitian ini. Karakteristi responden dirangkum dalam Tabel 3 dibawah nilai yang disajikan secara umum berdasarkan jenis kelamin dan agama.

**Tabel 3**  
**Karakteristik Demografi**

Data	Level	Frekuensi	%
Jenis Kelamin	Laki-laki	17	24,28%
	Perempuan	52	75,72%
Agama	Islam	70	100%

Total keseluruhan partisipan adalah 70 orang. Pada tabel 3 terlihat jumlah responden laki-laki dan perempuan tidak seimbang, dimana responden laki-laki sebanyak 17 orang (24,28%) dan responden perempuan sebanyak 52 orang (75,72%).

**Tabel 4**  
**Analisis Demografi Partisipan**

Hasil Uji ANOVA				
Variabel Dependen : Eskalasi Komitmen				
	SS	Df	F	Sig
Jenis Kelamin	2.610	1	1.293	0.259

Tabel 4 merupakan hasil analisis demografi partisipan yang bertujuan untuk melihat apakah ada pengaruh antara variabel demografi terhadap keputusan melakukan eskalasi komitmen. Data demografi tersebut kemudian uji dengan ANOVA. Dari hasil uji coba tersebut diperoleh bahwa variabel demografi yaitu jenis kelamin berpengaruh secara statistik terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan. Hal ini dapat dilihat menunjukkan bahwa tidak ada perbedaan signifikan ( $p > 0.05$ ) . Kemudian untuk data agama tidak dilakukan uji karena 100% partisipan semua beragama islam.



### Analisis Statistik Deskriptif

Variabel negative framing diukur menggunakan 1, 2, 3, dan 4 yang masing-masing terdiri dari ilustrasi ada *negative framing* dan tidak ada *negative framing* yang berpengaruh terhadap eskalasi komitmen. Untuk yang ada *negative framing* diberikan simbol angka 1 dan tidak ada *negative framing* diberikan simbol angka 0. Adapun hasil dari analisis statistik variabel ini dapat dilihat pada tabel berikut ini:

**Tabel 5**  
**Hasil Statistik Deskriptif Variabel *Negative Framing***

<i>Negative Framing</i>	<i>Value Label</i>	N	Persentase
1	Ada	34	49%
0	Tidak Ada	36	51%

Jumlah responden yang mendapatkan ilustrasi kasus dengan ada *negative framing* pada data yang dikumpulkan sebanyak 34 orang atau sebanyak 49%. Sementara responden yang mendapatkan ilustrasi kasus dengan kasus dengan tidak ada *negative framing* sebanyak 36 orang atau sebanyak 51%.

**Tabel 6**  
**Hasil Statistik Deskriptif Variabel *Monitoring Control***

<i>Monitoring Control</i>	<i>Value Label</i>	N	Persentase
1	Ada	35	50%
0	Tidak Ada	35	50%

Jumlah responden yang mendapatkan ilustrasi kasus dengan ada *monitoring control* yang dikumpulkan sebanyak 35 orang atau 50%. Responden yang mendapatkan ilustrasi kasus dengan tidak ada *monitoring control* sebanyak 35 orang atau 50%.

**Tabel 7**  
**Statistik Deskriptif Data yang Dikumpulkan Secara Keseluruhan**

<i>Negative Framing</i>		
Eskalasi Komitmen	Ada	Tidak Ada
	N = 34	N = 36
	Mean = 0,23	Mean = 0,24
	SD = 0,2467	SD = 0,2567
<i>Monitoring Control</i>		
Eskalasi Komitmen	Ada	Tidak Ada

N=35  
 Mean =0,25  
 SD=0,251805

N=35  
 Mean = 0,25  
 SD= 0,251805

Sementara responden yang mendapatkan ilustrasi kasus ada *monitoring control* pada data yang dikumpulkan berjumlah sebanyak 35 orang dengan mean 0,25 dan nilai deviasi sebesar 0,2518. Selanjutnya responden yang mendapatkan ilustrasi kasus tidak ada *monitoring control* adalah sebanyak 35 orang , dengan nilai mean 0,25 dan nilai standar deviasi 0,2518.

## Hasil Penelitian dan Pembahasan

### Uji Normalitas

Uji normalitas dilakukan melalui aplikasi IBM SPSS *statistics* 22 dengan uji statistik *Kolmogorov-Smirnov*. Uji dilakukan untuk melihat apakah data penelitian ini terdistribusi normal atau tidak. Data dinyatakan terdistribusi normal apabila nilai signifikansi > 0,05. Hasil uji normalitas dapat dilihat pada tabel berikut ini.

**Tabel 8**  
**Uji Normalitas *Negative Framing***

		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wik		
<i>Negative framing</i>		Statistic	Df	Sig	Statistic	Df	sig
Eskalasi	Tidak ada	.172	36	.009	.0925	36	.018
Komitmen	Ada	.199	34	.001	.918	34	.014

Pada tabel 8 terlihat bahwa hasil uji normalitas untuk variabel *negative framing* mendapat nilai signifikansi sebesar .009 dan .001 yang artinya lebih kecil daripada 0,05. Sehingga dapat disimpulkan data pada variabel *negative framing* tidak terdistribusi normal.

**Tabel 9**  
**Uji Normalitas *Monitoring Control***

		Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wik		
<i>Monitoring Control</i>		Statistic	Df	Sig	Statistic	Df	sig
Eskalasi	Tidak ada	.154	35	.034	.0925	35	.023
Komitmen	Ada	.210	35	.000	.918	35	.007

Pada tabel 9 terlihat hasil uji normalitas untuk variabel *monitoring control* pada data yang telah dikumpulkan mendapatkan nilai signifikansi . 034 dan .000 yang artinya lebih kecil dari 0,05. Sehingga dapat disimpulkan bahwa data pada variabel *monitoring control* tidak terdistribusi normal. Menurut Blanca et al. (2017), uji-F atau ANOVA tetap merupakan prosedur statistik yang valid dalam berbagai kondisi walau data tidak memenuhi asumsi normalitas.

Uji normalitas adalah prasyarat dari uji *one way* ANOVA yang digunakan untuk uji hipotesis pada penelitian ini. Terdapat beberapa contoh penelitian eksperimentasi yang tidak memenuhi syarat data distribusi normal seperti Edfa dan Dwita ( 2019). Pada beberapa peneliti menyarankan analisis nonparametric ketika data tidak terdistribusi secara normal, namun pada transformasi data biasanya sulit untuk menentukan transformasi mana yang cocok untuk sekumpulan data, dan transformasi yang diberikan mungkin tidak bisa diterapkan pada kelompok yang berbeda bentuknya (Blanca et al., 2017).

### Uji Homogenitas

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah varian data yang digunakan antar kelompok yang dibandingkan sama atau homogen. Uji merupakan prasyarat dari uji *one way* ANOVA.

**Tabel 10**  
**Uji Homogenitas**

	Levene statistic	df1	df2	Sig.
<i>Negative framing</i>	.929	1	67	.339
<i>Monitoring Control</i>	.025	1	67	.875
Eskalasi Komitmen	1.281	1	67	.262

Hasil uji homogenitas data yang dikumpulkan untuk variabel *negative framing* sebesar .929 dan variabel *monitoring control* .025. sehingga bisa disimpulkan bahwa data variabel *negative framing* bersifat sama atau homogen. Sementara data yang dikumpulkan untuk variabel *monitoring control* tidak homogen.

### Uji Hipotesis

Berhubung uji normalitas tidak terpenuhi maka akan dilakukan uji nonparametrik *Mann-Whitney*. Uji ini dilakukan jika uji normalitas dan homogenitas tidak terpenuhi. Dari hasil uji normalitas *negative framing* data tidak terdistribusi normal, tapi data bersifat homogen. Untuk bisa dilakukan uji ANOVA, maka diperlukan uji tambahan nonparametric yaitu uji *Mann-Whitney*, karena sampelnya hanya dua atau kurang.

### Hipotesis 1

Hipotesis pertama dalam penelitian ini adalah *negative framing* akan menunjukkan kecenderungan yang lebih besar untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan daripada manajer yang tidak mengalami kondisi tersebut. Dikarenakan hasil uji normalitas data tidak normal, maka dilakukan uji nonparametric sebagai alternatif.

**Tabel 11**  
**One Way ANOVA**

	Mean Square	F	Sig
Negative Framing	2.610	1.293	.259

**Tabel 12**  
**Uji Mann-Whitney Hipotesis 1**

	<i>Negative Framing</i>	N	Mean Rank	Sum of rank
Eskalasi Komitmen	Tidak ada	36	30.96	1114.50
	Ada	34	40.31	1370.50

Total	70
-------	----

**Tabel 13**  
**Test Statistics**

Eskalasi Komitmen	
Mann-WhitneyU	448.500
Wilcoxon W	1114.500
Z	-1.967
Asymp. Sig. (2-tailed)	.049

Grouping Variable: Negative Framing

Hipotesis diterima jika nilai Asymp  $< 0,05$  maka hipotesis diterima dan jika nilai Asymp  $> 0,05$  hipotesis ditolak. Dari hasil uji non-parametrik diperoleh hasil signifikansi  $0,049 < 0,05$ . Hasil tersebut sesuai dengan ketentuan agar hipotesis H1 diterima. Maka dapat disimpulkan dari hasil uji hipotesis tadi bahwa hipotesis kedua dapat ditolak.

### Hipotesis 2

Hipotesis kedua dalam penelitian ini adalah *monitoring control* akan menunjukkan kecenderungan yang lebih besar untuk tidak melakukan eskalasi komitmen ketika organisasi melakukan *monitoring control* dibandingkan organisasi yang tidak melakukan *monitoring control*.

**Tabel 14**  
**Uji Mann-Whitney Hipotesis2**

	<i>Monitoring Control</i>	N	Mean Rank	Sum of rank
Eskalasi Komitmen	Tidak ada	35	32.04	1121.50
	Ada	35	38.96	1363.50
	Total	70		

**Tabel 15**  
**Test Statistics**

Eskalasi Komitmen	
Mann-WhitneyU	491.500
Wilcoxon W	1121.500
Z	-1.455
Asymp. Sig. (2-tailed)	.146

Grouping Variable: *Monitoring Control*

Pada tabel 15 diketahui nilai signifikansi  $0,146 > 0,05$  yang mana sesuai dengan uji ANOVA, jika Asymp  $< 0,05$  maka hipotesis diterima dan jika Asymp  $> 0,05$  hipotesis ditolak. Dari hasil uji non-parametrik diperoleh hasil signifikansi  $0,146 > 0,05$ . Tidak ada perbedaan hasil karena pada one way ANOVA lebih besar dari  $0,05$ . Maka dapat disimpulkan hipotesis kedua ditolak.

## PEMBAHASAN

### **Pengaruh Negative Framing terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi**

Hipotesis 1 (H1) yang diajukan dalam penelitian ini yaitu manajer yang mengalami kondisi *negative framing* akan menunjukkan kecenderungan yang lebih besar untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan dari pada manajer yang tidak mengalami kondisi tersebut. Uji hipotesis yang telah dilakukan menghasikan kesimpulan bahwa H1 diterima. Hal ini terjadi karena nilai signifikansi yang diperoleh oleh variabel ini kecil dari 0,05. Penelitian ini dalam pengambilan data dilakukan secara online yaitu dengan menyebar goggle form yang berisi kasus ke 100 mahasiswa akuntansi FE UNP. Pada data yang dikumpulkan dapat dilihat bahwa pembuat keputusan yang diberikan informasi *negative framing* akan lebih cenderung melakukan eskalasi komitmen.

Hasil penelitian ini secara langsung mendukung *prospect theory* yang sebelumnya dijadikan landasan dalam pembuatan hipotesis. Hal ini juga sejalan dengan hasil penelitian Arimawan dan Sukirno (2014), Sari dan Wirakusuma (2017), dan Sharp dan Salter (1997). Teori ini menggambarkan pembingkai informasi dapat mempengaruhi Keputusan manajer, terutama saat situasi mengenai risiko reputasi dan kredibilitas. Dalam beberapa kasus, teori prospek menjelaskan bagaimana manajer cenderung untuk meningkatkan komitmen pada proyek yang terindikasi gagal, sehingga dapat mereka dapat membenarkan keputusan awal dan menghindari risiko reputasi terkait dengan penghentian proyek yang gagal (Amelia, 2014).

Seperti yang dijelaskan dalam *prospect theory*, individu yang menerima informasi investasi yang disajikan dengan *negative framing* cenderung menanggung resiko (*risk seeking*). Sementara individu yang menerima informasi investasi tanpa *negative framing* akan memilih untuk tidak mengganggu resiko (*risk averse*). Dalam penelitian Tang (1988) dijelaskan masalah utama yang timbul saat menjelaskan eskalasi komitmen ketika menerapkan teori prospek. Pertama, titik referensi tidak relevan dengan keputusan investasi sebelumnya merupakan *sunk cost* sehingga tidak perlu dipertimbangkan untuk pengambilan keputusan investasi selanjutnya. Kedua, argumen pembenaran diri, teori prospek tidak mempertimbangkan keberadaan pasar produk yang efektif dan pasar modal efisien.

Ada beberapa faktor yang menyebabkan terjadinya eskalasi komitmen pada manajer. Kreitner dan Kinicki (2005) menyebutkan empat faktor yaitu faktor psikologis dan sosial, faktor organisasi, faktor kontekstual dan faktor proyek. Selain itu eskalasi juga dapat terjadi ketika manajer atau perusahaan dihadapkan pada dua kesempatan atas serangkaian tindakan yang telah dilakukan. Manajer berkesempatan untuk memilih bertahan atau menarik kembali serangkaian tindakan yang telah dilakukan. Kedua, kesempatan tersebut sama-sama tidak memiliki ketidakpastian.

Dalam hal ini, *negative framing* dapat mempengaruhi kecenderungan eskalasi komitmen dengan mengubah keputusan memandang risiko dan keuntungan dari proyek. Dengan demikian, *negative framing* dapat mempengaruhi keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan, sehingga manajer kemungkinan meningkatkan komitmen.

### **Pengaruh Monitoring Control terhadap Eskalasi Komitmen dalam Keputusan Investasi**

Hipotesis 2 (H2) yang diajukan dalam penelitian ini yaitu manajer akan memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk tidak melakukan eskalasi komitmen ketika organisasi melakukan *monitoring control* dibandingkan organisasi yang tidak melakukan *monitoring control*. Hal ini terjadi karena nilai signifikansi yang diperoleh oleh variabel ini besar dari 0,05.

Hipotesis 2 memprediksi bahwa manajer yang mendapatkan *monitoring control*

cenderung tidak akan meningkatkan komitmen. Hal ini sejalan dengan penelitian yang dilakukan oleh Chong dan Suryawati (2010) dimana dengan adanya monitoring control mengurangi kecenderungan manajer proyek untuk meningkatkan komitmen terhadap proyek yang terindikasi gagal atau tidak menguntungkan, terutama ketika manajer proyek memiliki informasi terkait tentang kinerja proyek secara pribadi.

Seperti yang dijelaskan pada teori keangenan dengan adanya *monitoring control* dapat mengurangi eskalasi komitmen (Simonson dan Staw, 1992). Hubungan keagenan mendasari pengambilan keputusan manajerial dalam perusahaan, termasuk pengambilan keputusan evaluasi proyek.

*Monitoring control* memainkan peran penting dalam mengelola eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi. Eskalasi komitmen mengacu pada kecenderungan para pengambil keputusan untuk terus berinvestasi dalam sebuah proyek atau investasi meskipun ada bukti yang menunjukkan bahwa proyek tersebut mungkin tidak menguntungkan atau tidak berhasil. Untuk mengurangi dampak eskalasi komitmen, mekanisme kontrol pemantauan sangat penting (Nasution & Suryawati, 2019).

## **SIMPULAN, KETERBATASAN, DAN SARAN**

### **Simpulan**

Penelitian ini untuk menguji pengaruh negative framing dan monitoring control dalam pengambilan keputusan oleh manajer terkait eskalasi komitmen. Seperti yang dijelaskan dalam *prospect theory*, individu yang menerima informasi investasi yang disajikan dengan *negative framing* cenderung menanggung resiko (*risk seeking*). Sementara individu yang menerima informasi investasi tanpa *negative framing* akan memilih untuk tidak mengganggu risiko (*risk averse*). Dan pada teori keangenan dengan adanya monitoring control dapat mengurangi eskalasi komitmen (Simonson dan Staw, 1992). Hubungan keagenan mendasari pengambilan keputusan manajerial dalam perusahaan, termasuk pengambilan keputusan evaluasi proyek.

Uji Hipotesis memprediksi bahwa manajer yang mendapatkan *monitoring control* cenderung tidak akan meningkatkan komitmen. Begitupun yang terjadi pada negative framing dimana manajer akan melakukan eskalasi pada saat mendapatkan informasi negative.

### **Keterbatasan**

Dalam melakukan penelitian ini, penulis tidak terlepas adanya keterbatasan. Ada pun beberapa keterbatasan yang ditemui yaitu Kasus didalam eksperimen ini disajikan dalam bentuk ilustrasi dan dalam praktiknya sering terjadi didunia kerja, namun belum sepenuhnya menggambarkan keadaan yang terjadi didunia kerja. Pengambil keputusan dalam penelitian ini adalah mahasiswa yang digunakan untuk menggantikan manajer. Waktu yang dibutuhkan untuk penelitian ini 1 bulan dan data yang didapat tidak 100%.

### **Saran**

Untuk penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan manajer atau profesional yang paham tentang kasus yang akan diteliti ini. Untuk menghindari pengambilan data yang salah penelitian selanjutnya lebih dilakukan secara langsung yaitu dengan mendatangi calon responden.

## DAFTAR PUSTAKA

- Arimawan, M. S., & Sukirno, S. (2014). Pengaruh Negative Framing Dan Adverse Selection Terhadap Eskalasi Komitmen. *Nominal: Barometer Riset Akuntansi dan Manajemen*, 3(1), 1-13.
- Blanca Mena, M. J., Alarcón Postigo, R., Arnau Gras, J., Bono Cabré, R., & Bendayan, R. (2017). Non-normal data: Is ANOVA still a valid option?. *Psicothema*.
- Brockner, J. (1992). The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress. *Academy of management review*, 17(1), 39-61.
- CNBC Indonesia. (2019). Rawan Korupsi, Proyek Hambalang. Diakses dari <https://www.cnbcindonesia.com/news/20190805213149-8-90037/rawan-korupsi-proyek-hambalang-lanjut>
- Chong, V. K., & Suryawati, R. F. (2010). De-escalation strategy: The impact of monitoring control on managers' project evaluation decisions. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8(2), 39.
- Dwita, S. (2007). The Influence of Adverse Selection and Negative Framing on Escalation of Commitment in Project Evaluation Decisions. *Simposium Nasional Akuntansi X*.
- Fokufuka, P., Fargher, N., Wang, Z. (2014). The Influence of Sunk Costs, Personal Responsibility and Culture on The Tendency of Accountants to Facilitate Escalation of Commitment. *Pacific Accounting Review*, 26(3):374-391.
- Harrel, A., Harrison, P. (1994). An Incentive to Shirke, Privately Held Information, and Managers' Project Evaluation Decisions. *Accounting, Organization and Society*, 19(7):569577.
- Helmayunita, N. (2015). Pengaruh Adverse Selection, Kontrol Monitoring, Dan Penalaran Moral Individu Terhadap Perilaku Eskalasi Komitmen. *Wahana Riset Akuntansi*, 3(1), 513-528.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). On the interpretation of intuitive probability: A reply to Jonathan Cohen.
- Kelly, T. F., & Milkman, K. L. (2013). Escalation of commitment. *Encyclopedia of management theory*, 1, 257-259.
- Koroy, T.R. (2008). Pengujian Efek Pembingkaian Sebagai Determinan Eskalasi Komitmen dalam Keputusan Investasi: Dampak dari Pengalaman Kerja. *Simposium Nasional Akuntansi XI Pontianak*.
- Levin, I. P., Schneider, S. L., & Gaeth, G. J. (1998). All frames are not created equal: A typology and critical analysis of framing effects. *Organizational behavior and human decision processes*, 76(2), 149-188.
- Liang, B., Kale, S. H., & Cherian, J. (2014). Is the future static or dynamic? The role of culture on escalation of commitment in new product development. *Industrial Marketing Management*, 43(1), 155-163.
- Mulia, T. W., Lasdi, L., & Widjanarko, T. A. (2015). Pengaruh hurdle rates dan framing terhadap eskalasi komitmen dalam penganggaran modal. *Simposium Nasional Akuntansi*, 18.
- Sari, N. K. A. P., & Wirakusuma, M. G. (2016). Pengaruh adverse selection dan negative framing pada kecenderungan eskalasi komitmen. *E-Jurnal Ekonomi dan Bisnis Universitas Udayana*, 5(03).
- Sharp, D. J., & Salter, S. B. (1997). Project escalation and sunk costs: A test of the international generalizability of agency and prospect theories. *Journal of International Business Studies*, 28(1), 101-121.

- Simonson, I., & Staw, B. M. (1992). Deescalation strategies: A comparison of techniques for reducing commitment to losing courses of action. *Journal of applied psychology*, 77(4), 419.
- Soenhadji, I. M. (2010). Teori Pengambilan Keputusan. Jakarta: Universitas Gunadarma.
- Suartana, I. W. (2005). Model Framing dan Belief Adjustment dalam Menjelaskan Bias Pengambilan Keputusan Pengauditan. *Simposium Nasional Akuntansi VII*.
- Sugiyono. (2017). *Metode Penelitian Kombinasi*. Bandung: Alfabeta.
- Tosi Jr, H. L., & Gomez-Mejia, L. R. (1994). CEO compensation monitoring and firm performance. *Academy of Management journal*, 37(4), 1002-1016.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1981). The framing of decisions and the psychology of choice. *science*, 211(4481), 453-458.