

PENGARUH SKEMA INSENTIF TURNAMEN TERHADAP ESKALASI KOMITMEN DENGAN PERNYATAAN DIRI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI

Wanda Novita Sari
Prodi Akuntansi, Universitas Riau Kepulauan, Wanda Novita Sari
novitasariwanda1@gmail.com

ABSTRAK

Tujuan penelitian ini adalah untuk melihat pengaruh skema insentif turnamen terhadap eskalasi komitmen, pengaruh pernyataan diri terhadap eskalasi komitmen, dan pengaruh moderasi pernyataan diri terhadap hubungan antara skema insentif turnamen terhadap eskalasi komitmen. Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen lab dengan desain faktorial 2x2 antar subjek. Partisipan yang digunakan adalah mahasiswa strata 1 (S1) dari Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gajah Mada sebanyak 104 Partisipan. Hasil penelitian menunjukkan bahwa eskalasi komitmen lebih besar dalam kondisi skema insentif turnamen periode tunggal dibandingkan skema insentif periode berulang, pernyataan diri tidak berpengaruh terhadap eskalasi komitmen, dan pernyataan diri tidak memoderasi hubungan antara skema insentif turnamen terhadap eskalasi komitmen.

keywords: *eskalasi komitmen, skema insentif turnamen, skema insentif turnamen periode tunggal, skema insentif periode berulang, pernyataan diri.*

ABSTRACT

The purpose of this study was to look at the effect of tournament incentive schemes on commitment escalation, the effect of self-statements on commitment escalation, and the effect of self-moderation statements on the relationship between tournament incentive schemes on commitment escalation. This research is a laboratory experimental research with 2x2 factorial design between subjects. The participants used were undergraduate students (S1) from the Faculty of Economics and Business, Gajah Mada University, as many as 104 participants. The results showed that commitment escalation was greater in conditions of single-period tournament incentive schemes compared to recurring period incentive schemes, self-statements had no effect on commitment escalation, and self-statements did not moderate the relationship between tournament incentive schemes on commitment escalation.

keywords: **commitment escalation, tournament incentive scheme, single period tournament incentive scheme, recurring period incentive scheme, self-declaration**

PENDAHULUAN

Teori keagenan berasumsi bahwa, tidak selamanya manajer lepas dari kepentingan pribadi untuk mengedepankan kepentingan perusahaan, dengan kata lain mereka cenderung untuk mementingkan kepentingan pribadi yang menimbulkan konflik antara manajer dan pemilik perusahaan (Jensen dan Meckling, 1976). Sebagai contoh, pada saat perusahaan memberikan tanggung jawab kepada manajer dalam mengelola proyek, diharapkan agar manajer dapat mengelola proyek tersebut dengan baik serta memberikan keuntungan bagi perusahaan. Pada saat proyek diramalkan akan gagal, secara logis manajer sebaiknya menghentikan proyek karena kegagalan proyek artinya mengarahkan pada kerugian perusahaan. Akan tetapi terdapat keputusan manajer untuk tetap melanjutkan atau mempertahankan proyek, yang disebut eskalasi komitmen. Beberapa penelitian menyarankan penggunaan in-sentif dalam mengatasi masalah keagenan (Jensen dan Meckling 1967; Booth dan Schulz, 2004).

Selain mengatasi masalah agensi, kebanyakan penelitian menghubungkan insentif untuk memotivasi kinerja (Bonner *et al.* 2000; Fessler, 2003). Perusahaan memberlakukan insentif sebagai suatu mekanisme yang membantu untuk menyambungkan tujuan perusahaan dengan karyawan (Budiarti, 2011). Mekanisme ini selanjutnya disebut skema insentif. Saat ini, penggunaan skema insentif turnamen dalam praktek telah mulai lazim digunakan pada suatu perusahaan, (Choi *et al.* 2016). Penggunaan skema insentif turnamen membuat perusahaan lebih efisien dalam mendorong karyawan berkinerja lebih baik dibandingkan skema insentif lainnya (Connelly *et al.* 2014).

Perbedaan posisi pemenang dan kalah dalam turnamen dapat memicu pelaku

ekonomi rasional untuk memaksimalkan keuntungan dengan hadiah kompetisi yang menjadi motif utama (Connelly *et al.* 2014). Hannan *et al.* (2008) menjelaskan, penempatan posisi berdasarkan peringkat dari sisi positif dapat mendorong dan meningkatkan usaha karyawan, namun juga dapat menimbulkan konsekuensi negatif seperti penyimpangan usaha. Beberapa penelitian lain telah menemukan bahwa skema insentif turnamen menyebabkan perilaku pe-nyimpangan usaha atau sabotase diantara peserta dengan tujuan memenangkan peringkat (Harbring dan Irlenbusch, 2008; Carpenter *et al.* 2010; Harbring dan Irlenbusch, 2011; Vong, 2017).

Diduga, penyimpangan usaha kemungkinan dapat dilakukan diantara manajer ketika manajer dihadapkan dengan pengambilan keputusan terhadap proyek yang terindikasi gagal. Ketika insentif diberikan kepada manajer oleh atasan mengikuti skema insentif turnamen, kinerja menjadi indikator utama dalam penilaian atasan. Sementara manajer dalam skema insentif turnamen dituntut untuk menampilkan kinerja terbaiknya, penghentian proyek akan berdampak buruk pada penilaian kinerja manajer (Booth dan Schulz, 2004). Hal ini kemungkinan akan besar mendorong keputusan eskalasi komitmen. Namun belum dapat diketahui jenis skema insentif mana yang kemungkinan paling besar mendorong keputusan eskalasi komitmen.

Penyimpangan usaha dilihat dari seberapa besar motivasi peserta untuk menampilkan kinerja terbaik, yang mungkin mendorong kesempatan penyimpangan usaha lebih besar. Penelitian Tong dan Leung (2002) mendukung bahwa skema insentif turnamen periode tunggal pada karyawan lebih mendorong karyawan menampilkan kinerja terbaik. Sebaliknya,

Choi *et al.* (2016) mendukung bahwa skema insentif turnamen periode berulang dapat lebih mendorong karyawan untuk menampilkan kinerja terbaik dibandingkan skema insentif lainnya. Sehingga hal ini perlu diteliti lebih lanjut.

Selain itu penelitian ini memeriksa variabel lain yang mungkin berpengaruh terhadap eskalasi komitmen, yaitu lewat pernyataan diri. Pernyataan diri berasal dari sebuah lembar pernyataan terkait kesediaan manajer untuk bertanggung jawab akan sebuah keputusan proyek yang kemudian ditandatangani dan terdapat pencantuman nama (Ang dan Cheng, 2016).

Melalui mekanisme tanda tangan dan pencantuman nama atas tanggung jawab proyek yang manajer kelola (yang disebut lembar pernyataan diri), manajer telah mengetahui bahwa proyek merupakan tanggung jawabnya dan manajer diharapkan akan bertindak sesuai dengan yang di setuju pada lembar pernyataan diri. Jika tidak, hal tersebut akan tidak sesuai dengan identitas diri mereka yang telah tercermin melalui tanda tangan dan pencantuman nama pada lembar tersebut. Dengan kata lain, eskalasi komitmen akan kemungkinan akan lebih besar ketika manajer tidak mempunyai pernyataan diri dibandingkan manajer dengan lembar pernyataan diri (Ang dan Cheng, 2016).

Selain itu pernyataan diri dikenal sebagai pengendalian non formal perusahaan untuk membatasi keputusan eskalasi komitmen (Ang dan Cheng, 2016). Namun, Ang dan Cheng (2016) belum berhasil membuktikan bahwa pernyataan diri sebagai pengendalian non formal dapat efektif dalam mengurangi eskalasi komitmen terutama ketika dikombinasikan dengan pengendalian formal. Ang dan Cheng (2016) menemukan pernyataan diri hanya berlaku efektif menurunkan eskalasi komitmen ketika tidak ada pengendalian formal seperti

pengendalian pengawasan. Lazear dan Rosen (1981) menjelaskan bahwa ketika jenis pengendalian seperti pengendalian pengawasan terlalu mahal dan kurang dapat diandalkan, maka skema insentif turnamen dapat menjadi alternatif yang terbaik dan unggul menggantikan pengendalian pengawasan. Oleh karena itu penelitian ini bermaksud untuk menguji keefektifan pernyataan diri sebagai pengendalian non formal ketika dikombinasikan dengan skema insentif turnamen sebagai jenis pengendalian formal perusahaan.

TINJAUAN LITERATUR

1. Konsep Turnamen

Konsep turnamen pertama kali diusulkan oleh Lazear dan Rosen (1981). Lazear dan Rosen (1981) menjelaskan tentang konsep turnamen yang menyiratkan perbedaan insentif sebagai akibat dari perbedaan peringkat berdasarkan kinerja atau produktivitas karyawan yang diukur. Connelly *et al.* (2014) mengartikan turnamen sebagai ajang kompetisi bagi peserta dalam menempati peringkat teratas dengan terdapat peserta dengan peringkat terbawah berdasarkan kinerja. Turnamen memungkinkan peserta untuk menempati satu posisi peringkat yang terbatas. Insentif yang akan diterima peserta juga akan berbeda. Bagi peserta yang berada peringkat atas akan mendapatkan insentif yang lebih banyak, dan yang berada di peringkat bawah artinya akan menerima insentif yang lebih sedikit (Nieken dan Sliwka, 2010). Connelly *et al.* (2014) menjelaskan tentang konsep turnamen yang dapat menjelaskan tiga prediksi yaitu pertama, turnamen yang digunakan dalam skema insentif, mekanisme untuk promosi jabatan, dan strategi berisiko yang diambil oleh peserta dalam mengejar ketinggalanya dalam turnamen yang dihadapi.

2. Teori Disonansi Kognitif

Teori disonansi kognitif merupakan gagasan tentang seseorang yang memiliki pengetahuan secara psikologis tentang hal-hal yang tidak tetap atau berlawanan satu sama lain (Jones, 2000). Keadaan yang tidak tetap atau berlawanan (disonansi) mengakibatkan ketidaknyamanan dalam diri, sehingga seseorang yang mengalaminya berusaha mengurangi disonansi (Wong *et al.* 2006). Bentuk ketidaknyamanan yang dirasakan dapat terjadi sebagai akibat adanya perbedaan antara sikap dan perilaku (Sivanathan *et al.* 2008). Namun, seseorang dapat melakukan penambahan, pengurangan serta peningkatan disonansi yang akan membentuk motivasi keadaan dimana memaksa seseorang untuk mengubah keputusan serta tindakanya demi mencapai kenyamanan (Wong *et al.* 2006). Sivanathan *et al.* (2008) menjelaskan disonansi kognitif yang dapat menjelaskan situasi spesifik, contohnya seperti pada pengambilan keputusan.

3. Pengembangan Hipotesis

a. Skema Insentif Turnamen dan Eskalasi Komitmen

Conelly *et al.* (2014) menjelaskan salah satu prediksi konsep turnamen yaitu, strategi berisiko yang akan diambil oleh karyawan dalam mengejar ketinggalannya dalam turnamen yang dihadapi. Hal ini muncul karena konsep turnamen menyiratkan tentang adanya tuntutan kepada karyawan untuk berlomba-lomba menampilkan usaha yang terbaik ketika mereka diberitahu akan adanya perbedaan insentif yang signifikan yang diukur berdasarkan peringkat kinerja tertinggi dan terendah (Lazear dan Rosen, 1982).

Analisis penelitian tersebut memberikan dasar bagi penelitian ini untuk menduga bahwa penyimpangan usaha dapat dilakukan dengan pengambilan keputusan

eskalasi komitmen pada saat dalam manajer diberikan insentif mengikuti skema insentif turnamen. Ketika manajer telah berkomitmen diawal dengan proyek yang dijalankan, atasan mempercayakan kepada manajer untuk mengelola proyek dan menghasilkan keuntungan yang besar bagi perusahaan. Penghentian proyek akan berdampak pada manajer yang akan dianggap tidak mampu menjalankan proyek dengan baik yang kemungkinan juga akan berdampak pada penurunan penilaian kinerja (Booth dan Schulz, 2004). Penurunan penilaian kinerja akan berdampak pada hilangnya kesempatan besar meraih peringkat tertinggi untuk mencapai pemenang dan insentif. Sehingga, hal ini mendorong penyimpangan usaha yang menyebabkan keputusan eskalasi komitmen.

Berger *et al.* (2018) menemukan bahwa karyawan akan lebih berkompetisi untuk menampilkan kinerja terbaik ada pada skema insentif turnamen periode tunggal dibandingkan skema insentif turnamen periode berulang, tergantung pada jumlah presentase pemenang, ketika lebih sedikit pemenang, lebih memotivasi karyawan untuk menunjukkan kinerja terbaik kepada atasan. Seperti halnya Tong dan Leung, (2002) menjelaskan bahwa skema insentif turnamen periode tunggal lebih unggul dari berulang, karena informasi mengenai laporan kinerja mereka sangat membantu untuk menyusun strategi yang lebih efektif saat kinerja mereka menurun bahkan saat turnamen yang sedang berlangsung.

H1: Eskalasi komitmen akan lebih besar pada kondisi skema insentif periode tunggal dibandingkan skema insentif periode berulang.

b. Pernyataan Diri dan Eskalasi Komitmen

Berbagai upaya dilakukan perusahaan agar dapat membatasi manajer

dari pengambilan keputusan yang merugikan, terutama pada saat pengambilan keputusan penting (Syarifudin, 2017). Mekanisme pengendalian seperti pernyataan diri didasarkan pada rasa kepercayaan perusahaan bahwa, mekanisme tanda tangan dan pencantuman nama akan mencerminkan identitas positif individu seperti aturan moral serta kejujuran merupakan hal utama seseorang dalam mengambil keputusan (Kettle dan Häubl, 2011). Identitas diri positif ini dapat menjadi penentu perilaku dalam situasi dilema spesifik seperti pengambilan keputusan atas proyek gagal (Ang dan Cheng, 2016).

Berdasarkan perspektif teori disonansi kognitif, ketika seseorang menghadapi situasi dilema, cenderung untuk mempertimbangkan pengetahuan psikologisnya mengenai hal-hal yang bertentangan atau tidak konsisten satu sama lain (Wong *et al.* 2004). Ang dan Cheng (2016) menemukan manajer saat menghadapi situasi disonansi seperti pengambilan keputusan atas proyek gagal, lebih melibatkan identitas diri yang positif seperti aturan moral yang ada pada dirinya. Sehingga ketika manajer memilih tetap melanjutkan proyek, hal ini akan menyebabkan perasaan tidak nyaman karena dengan tetap melanjutkan proyek, hal tersebut bertentangan dengan aturan moral internal yang dimilikinya (Ang dan Cheng, 2016).

H2: Eskalasi komitmen akan lebih besar pada kondisi tidak ada pernyataan diri dibandingkan pada kondisi ada pernyataan diri.

c. Skema Insentif Turnamen, Pernyataan Diri dan Eskalasi Komitmen.

Ang dan Cheng (2016) mengkombinasikan pernyataan diri dan pengendalian pengawasan yang diharapkan

efektif dalam mengurangi eskalasi komitmen manajer. Analisis tambahan menunjukkan bahwa pernyataan diri hanya akan berlaku kepada manajer untuk tidak melakukan eskalasi komitmen hanya jika perusahaan tidak memasukan pengendalian formal seperti pengendalian pengawasan. Artinya, pernyataan diri dapat menjadi mekanisme pengendalian yang efektif dalam membatasi eskalasi komitmen manajer, tetapi hanya dalam kondisi terbatas.

Lazear dan Rosen (1981) menjelaskan bahwa skema insentif turnamen dapat menjadi alternatif terbaik sebagai pengganti pengendalian pengawasan. Sementara itu, pernyataan diri diyakini sebagai mekanisme yang dapat digunakan perusahaan dalam membatasi eskalasi komitmen (Ang dan Cheng, 2016). Lebih lanjut, pernyataan diri diharapkan akan mendorong nilai-nilai kejujuran yang ada dalam diri manajer untuk bertanggung jawab atas keputusannya dan memberikan solusi terbaik pada perusahaan. Sehingga, pernyataan diri dipercaya, dapat lebih menekan manajer dalam mengambil keputusan oportunistik (Ang dan Cheng, 2016).

H3: Skema insentif dan pernyataan diri akan berinteraksi, sehingga eskalasi komitmen pada kondisi skema insentif turnamen periode tunggal akan lebih besar ketika tidak ada pernyataan diri dibandingkan ada pernyataan diri.

METODOLOGI

a. Desain Penelitian

Penelitian ini menggunakan metode laboratorium eksperimen. Desain eksperimen yang digunakan adalah 2 x 2 *between subject* yaitu dengan 1 variabel independen (skema insentif turnamen) dan variabel moderasi (pernyataan diri). Kedua variabel ini dimanipulasi sebagai berikut: (1) skema insentif dimanipulasi menjadi 2

kondisi horizon waktu yaitu turnamen periode berulang dan tunggal; (2) variabel per-nyataan diri dengan 2 kondisi yaitu ada dan tidak ada pernyataan diri.

Perlakuan		Pernyataan Diri	
		Ada	Tidak Ada
Skema Insentif	Berulang	1	2
	Tunggal	3	4

Tabel 1. Desain Eksperimen Faktorial 2x2

b. Partisipan Penelitian

Partisipan dalam penelitian ini menggunakan mahasiswa yang berperan sebagai manajer proyek dalam skenario eksperimen. Mahasiswa yang digunakan merupakan mahasiswa program strata satu (S1) Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada. Kriteria yang harus dipenuhi partisipan adalah mereka yang setidaknya telah mengambil mata kuliah akuntansi manajemen. Kriteria diambil berdasarkan pertimbangan bahwa mahasiswa memiliki pengetahuan tentang pengambilan keputusan dalam proyek.

c. Pengukuran Variabel dan Penugasan Eksperimen

Penelitian ini menggunakan eskalasi komitmen sebagai variabel dependen. Eskalasi komitmen diartikan sebagai keputusan manajer yang cenderung untuk melanjutkan proyek gagal. Peneliti menggunakan skala likert 1 sampai 10 berdasarkan dari penelitian Booth dan Schulz (2004). Skala 1 sampai 5 meng-gambarkan keadaan partisipan yang menginginkan untuk menghentikan proyek yang telah terindikasi gagal, semakin mendekati poin 1 maka mewakili semakin besarnya keinginan partisipan untuk menghentikan proyek yang terindikasi gagal. Sebaliknya, skala 6 sampai 10, semakin mendekati poin 10, maka

mewakili se-makin besarnya keinginan partisipan untuk melanjutkan proyek yang terindikasi gagal.

Partisipan akan dikondisikan berperan sebagai manajer suatu anak perusahaan dan diberikan tanggung jawab untuk mengelola suatu proyek, namun ternyata proyek yang dikelola terancam gagal karena terdapat bahan produksi yang cacat. Skenario yang digunakan akan berupa *game* yang mengharuskan peserta untuk bersaing satu sama lain. Bagi partisipan yang mendapatkan perlakuan skema insentif turnamen periode tunggal dengan ada atau tidak ada pernyataan diri, maka eskperimenter akan menjelaskan dalam kasus bahwa partisipan akan bersaing setiap satu periode dengan manajer anak perusahaan lain untuk mendapatkan bonus dan penghargaan berupa gelar "*manager of the period*". Kemudian dengan atau tanpa partisipan harus menandatangani lembar pernyataan diri yang mengharuskan partisipan bertanggung jawab atas proyek yang akan partisipan kelola sebelum proyek dimulai. Sebaliknya, bagi partisipan yang mendapatkan perlakuan skema insentif turnamen periode berulang dengan ada atau tidak ada pernyataan diri, maka eskperimenter akan menjelaskan dalam kasus bahwa partisipan akan bersaing setiap bulan dengan manajer anak perusahaan lain untuk mendapatkan bonus dan penghargaan berupa gelar "*manager of the month*". Kemudian dengan atau tanpa partisipan harus menandatangani lembar pernyataan diri.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

a. Uji Pilot

Sebelum eksperimen dilakukan pada partisipan yang sesungguhnya, peneliti melakukan uji pilot. Tujuan dari uji pilot adalah untuk mengetahui validitas instrumen dan

internalisasi perlakuan eksperimen terhadap partisipan penelitian. Uji pilot dilakukan terhadap 22 orang mahasiswa Magister Sains Universitas Gajah Mada sebanyak satu tahapan. Pada uji pilot tahap pertama, terdapat 10 partisipan yang tidak lolos cek manipulasi, sedangkan untuk partisipan yang lolos cek manipulasi adalah sebanyak 12 partisipan.

b. Eksperimen Inti

Eksperimen berlangsung selama tiga tahapan yang berlokasi di gedung Strata Satu (S1) Akuntansi Ekonomika Bisnis Universitas Gajah Mada. Jumlah keseluruhan partisipan yang berpartisipasi dalam eksperimen inti adalah sebanyak 104 partisipan. Berikut merupakan rincian jumlah partisipan setiap tahapan eksperimen yaitu 35 partisipan, 31 partisipan dan 38 partisipan. Berikut adalah jumlah mahasiswa yang lolos cek manipulasi.

Tahapan	Distribusi				
	Jumlah Awal Partisipan	Jumlah Partisipan yang Lolos Cek Manipulasi		Jumlah Partisipan yang gagal Cek Manipulasi	
1	35	25	71%	10	29%
2	31	23	74%	8	26%
3	38	32	84%	6	16%
Total	104	80	77%	24	23%

Tabel 2. Distribusi Partisipan Eksperimen

Prosedur Statistik

a. Uji Homogenitas Varian

Berdasarkan tabel 3, menunjukkan nilai F_{hitung} sebesar 2.595 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,059 ($p > 0,05$). Artinya, data memiliki varian yang sama sehingga asumsi ANOVA atas homogenitas telah terpenuhi.

Variabel Dependenn	F-statistik	df 1	df 2	Sig.	Keputusan
Eskalasi Komitmen	2.595	3	76	0,059	Homogen

Tabel 3. Hasil Uji Homogenitas

b. Uji Normalitas

Berdasarkan tabel 4 menunjukkan nilai *Kolmogorov-Smirnov* yaitu 1.327 dengan nilai signifikansi sebesar 0,059 ($p > 0,05$). Artinya, data telah terdistribusi secara normal.

Variabel	Jumlah Data (n)	Sig.	Keputusan
Eskalasi Komitmen	80	0,059	Normal

Tabel 4. Hasil Uji Normalitas

c. Uji Randomisasi

Data Demografi	Df	Sig.	Keputusan
Jenis Kelamin	3	0,695	Random
IPK	168	0,398	Random
Usia	9	0,006	Tidak Random

Tabel 5. Hasil Uji Randomisasi

Berdasarkan tabel 5, jenis kelamin memberikan nilai $p = 0,695$ dan IPK memberikan nilai $p = 0,398$. Nilai *pearson Chi-square* menunjukkan nilai signifikansi lebih dari 0,05 ($p > 0,05$). Artinya, tidak ada perbedaan yang signifikan antara jenis kelamin dan IPK yang ada pada masing-masing sel eksperimen. Sedangkan variabel

usia, data menunjukkan $p= 0,006$ artinya, randomisasi untuk usia tidak terpenuhi. Namun randomisasi untuk usia akan dianggap tetap memenuhi asumsi ANOVA apabila pengaruh usia tidak signifikan terhadap variabel dependen. Tabel 6 berikut adalah uji variabel usia terhadap variabel dependen menggunakan *One Way ANOVA*.

Karakteristik Partisipan	Eskalasi Komitmen			Keputusan
	df	F _{hitung}	Sig.	
Jenis Kelamin	1	0,853	0,358	Tidak Signifikan
IPK	3	1.149	0,335	Tidak Signifikan
Usia	56	1.483	0,150	Tidak Signifikan

Tabel 6. Hasil Uji Karakteristik Partisipan Terhadap Variabel Dependen

d. Hasil Uji Statistik Deskriptif

Perlakuan		Pernyataan Diri		Total
		Ada	Tidak Ada	
Skema Insentif Turnamen	Berulang	Sel 1	Sel 2	N =
		N=	N =	47
		23	24	\bar{X} =
		3,35	3,83	3,60
		SD	SD =	=
=	2,85	2,56		
		2,26	4	8
		8		

Tunggal	Sel 3	Sel 4	N =
	N =	N =	33
	12	21	\bar{X} =
	\bar{X} =	\bar{X} =	4,91
	5,50	4,57	SD
	SD	SD =	=
	=	2,47	2,37
	2,27	0	6
	6		
Total	N =	N =	N =
	35	45	80
	\bar{X} =	\bar{X} =	\bar{X} =
	4,09	4,18	4,14
	SD	SD =	SD
	=	2,65	=
	2,46	7	2,55
	6		9

Tabel 7. Statistik Deskriptif Partisipan

Berdasarkan tabel 7. menunjukkan bahwa nilai rata rata skema insentif turnamen periode berulang dan ada pernyataan diri lebih rendah (sel 1= 3,35) dari-pada skema insentif turnamen periode berulang dan tidak ada pernyataan diri (sel 2= 3,83). Selanjutnya, nilai rata-rata skema insentif turnamen periode tunggal dan ada pernyataan diri lebih tinggi (sel 3= 5,50) skema insentif turnamen periode tunggal dan tidak ada pernyataan diri (sel 4= 4,57).

e. Hasil Uji Hipotesis

Hipotesis pertama memprediksi bahwa eskalasi komitmen lebih besar pada kondisi skema insentif periode tunggal dibandingkan skema insentif periode berulang. Hasil uji *Analysis of Variance* (ANOVA) menunjukkan bahwa rata-rata eskalasi komitmen dengan skema insentif turnamen periode tunggal se-besar 4,91 lebih besar daripada hasil rata-rata eskalasi komitmen pada skema insentif turnamen periode berulang yaitu sebesar 3,60. Pada tabel Tabel 8 menunjukkan dukungan terhadap perumusan hipotesis satu (H1)

dengan nilai $F_{Hitung} = 6,189$ dengan signifikansi sebesar $0,015$ ($p < 0,05$).

Tests of Between-Subjects Effects					
Dependent Variable: Eskalasi Komitmen					
Source	Type III Sum of Squares	Df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	42.794 ^a	3	14.265	2.284	.086
Intercept	1377.397	1	1377.397	220.526	.000
Skema_Insentif	38.657	1	38.657	6.189	.015
Pernyataan_Diri	.908	1	.908	.145	.704
Skema_Insentif * Pernyataan_Diri	9.253	1	9.253	1.481	.227
Error	474.694	76	6.246		
Total	1887.000	80			
Corrected Total	517.488	79			

a. R Squared = .083 (Adjusted R Squared = .046)

Tabel 8. Hasil Uji ANOVA

Hipotesis kedua memprediksi bahwa eskalasi komitmen akan lebih besar pada kondisi tidak ada pernyataan diri dibandingkan ada pernyataan diri. Hasil uji dari *Analysis of Variance* (ANOVA) menunjukkan bahwa rata-rata eskalasi komitmen dengan adanya pernyataan diri sebesar 4,09 lebih kecil daripada hasil rata-rata eskalasi komitmen dengan tidak ada pernyataan diri yaitu sebesar 4,14. Pada tabel 8 menunjukkan tidak terdukungnya perumusan hipotesis dua (H2), dengan nilai $F_{Hitung} = 0,145$ dengan signifikansi sebesar $0,714$ ($p > 0,05$). Tabel 8 menampilkan hasil uji hipotesis dua (H2) menggunakan ANOVA.

Hipotesis ketiga (H3) dalam penelitian ini memprediksi bahwa skema insentif dan pernyataan diri akan berinteraksi, sehingga eskalasi komitmen pada kondisi skema insentif turnamen periode tunggal akan lebih besar ketika tidak ada pernyataan diri dibandingkan ada pernyataan diri. Hasil analisis yang disajikan pada tabel 8 diatas menunjukkan bahwa tidak adanya interaksi antara skema insentif turnamen dengan pernyataan diri dalam keputusan eskalasi komitmen manajer,

dilihat dengan nilai interaksi yang tidak signifikan. Nilai F_{hitung} pada ta-bel 4.7 adalah 1,481 dan pada nilai signifikan $0,227$ ($p > 0,05$). Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H3 tidak terdukung.

PEMBAHASAN DAN DISKUSI

Penelitian ini memberikan bukti empiris. Pertama, peneliti menemukan bukti empiris bahwa eskalasi komitmen lebih besar ketika dalam kondisi skema insentif turnamen periode tunggal dibandingkan skema insentif turnamen periode berulang (lihat pada tabel 8). Konsep turnamen meyoratkan adanya perbedaan insentif dengan karyawan yang mendapatkan peringkat teratas dan terbawah (Lazear dan Rosen, 1981). Carpenter *et al.* (2010) menemukan skema insentif turnamen bukan hanya dapat mendorong karyawan untuk memberikan kinerja terbaik, namun juga dapat berujung pada penyimpangan usaha. Penyimpangan usaha muncul sebagai akibat tuntutan akan menampilkan kinerja terbaik kepada atasan (Harbring dan Irlenbusch, 2008; Carpenter *et al.* 2010; Harbring dan Irlenbusch, 2011; Vong, 2017). Berdasarkan penelitian oleh Berger *et al.* (2018) menemukan bahwa karyawan akan cenderung berusaha menampilkan kinerja terbaik kepada atasan hanya saat mereka mengetahui presentase jumlah pemenang lebih kecil yang ada pada skema insentif turnamen periode tunggal, dibandingkan presentase jumlah pemenang yang besar yang ada pada skema insentif periode berulang. Penelitian Berger *et al.* (2018) mendukung bukti empiris penelitian ini bahwa skema insentif turnamen periode tunggal lebih mendorong eskalasi komitmen yang lebih besar, dikarenakan motivasi manajer menampilkan kinerja terbaik kepada atasan untuk menang lebih tinggi pada skema insentif periode tunggal

dibandingkan pada skema insentif periode berulang.

Kedua, saat manajer setuju untuk bertanggung jawab sepenuhnya atas keputusan proyek saat menandatangani pernyataan diri, sesuai teori disonansi, ketika manajer dihadapkan pada proyek gagal perusahaan meyakini bahwa manajer akan menyelaraskan tindakan dan pikiran berdasarkan apa yang telah dipahami dan disetujui olehnya pada saat memberikan tanda tangan serta pencantuman nama. Melanjutkan proyek gagal akan merugikan perusahaan, sehingga dalam kondisi ada pernyataan diri manajer diduga akan cenderung bertanggung jawab untuk menghentikan proyek. Namun penelitian ini tidak menemukan bukti empiris mengenai terdukungnya dugaan ini dalam hipotesis kedua (lihat pada tabel 8).

Berdasarkan penelitian Kettle dan Häubl (2011), bahwa dengan dimintanya seseorang memberikan tanda tangan dan inisial nama seharusnya mekanisme tersebut dapat menjadi suatu cerminan identitas diri yang positif serta konsisten dengan aksi mereka. Pembubuhan tanda tangan dan inisial nama seharusnya berdasarkan pemahaman akan konsekuensi dan ketentuan yang telah dibaca dan diterima (Kettle dan Häubl, 2011). Sehingga berdasarkan penelitian Kettle dan Häubl, (2011), peneliti menduga pengendalian formal seperti pernyataan diri masih sulit untuk dilakukan terutama karena pernyataan diri hanya didasarkan pada rasa saling percaya antara manajer dan atasan, tanpa ada bentuk pengawasan lain, setidaknya dalam penelitian ini.

Terakhir, penelitian ini tidak dapat memberikan bukti empiris interaksi pernyataan diri antara skema insentif turnamen terhadap eskalasi komitmen (lihat pada tabel 8). Penelitian ini mendukung hasil analisis tambahan penelitian Ang dan

Cheng (2016) yang menemukan bahwa, pernyataan diri hanya dapat efektif ketika pernyataan diri sebagai pengendalian non formal tidak dikombinasikan dengan pengendalian formal lain. Sementara penelitian ini menggunakan skema insentif turnamen sebagai bentuk pengendalian formal perusahaan. Peneliti menduga skema insentif turnamen kurang tepat ketika dikombinasikan dengan pernyataan diri seperti halnya pengendalian pengawasan (Ang dan Cheng, 2016). Sehingga kemungkinan ada jenis pengendalian formal lain yang lebih tepat ketika dikombinasikan dengan pernyataan diri terhadap eskalasi komitmen.

Penelitian ini memiliki beberapa keterbatasan yaitu, pertama kelemahan pada instrumen *game* yang digunakan yang mungkin tidak dapat menggambarkan situasi manajerial dan proyek yang sebenarnya. Kedua, peneliti tidak memasukan keterlibatan pihak-pihak yang terkait dalam proyek kedalam instrumen. Sebagai contoh, akuntan manajemen yang membuat laporan proyek, atasan yang memeriksa laporan proyek secara berkala. Ketiga, peneliti hanya mampu mempertimbangkan dua jenis skema insentif turnamen berdasarkan horizon waktu yaitu skema insentif turnamen periode tunggal dan berulang, padahal masih terdapat satu jenis skema insentif lain yaitu skema insentif turnamen campuran.

Penelitian ini juga memberikan kesempatan untuk penelitian selanjutnya dengan mempertimbangkan beberapa hal. Pertama penelitian selanjutnya dapat membuat *game* yang lebih mencerminkan situasi sesungguhnya dengan memperhatikan karakteristik utama proyek yaitu dana yang tertanam besar, mempunyai jangka waktu yang panjang, serta menentukan sukses dan gagalnya perusahaan. Kedua, penelitian selanjutnya

dapat membuat *game* dengan melibatkan pihak-pihak perusahaan dalam proyek. Contohnya, keterlibatan akuntan manajemen yang membuat laporan proyek serta atasan yang memeriksa laporan proyek secara berkala. Kemudian penelitian selanjutnya dapat membandingkan ketiga jenis skema insentif turnamen yang terdiri dari skema insentif turnamen periode tunggal, berulang, dan campuran yang mana dari ketiga skema insentif turnamen tersebut menyebabkan keputusan eskalasi komitmen paling besar. Terakhir, penelitian selanjutnya dapat menginteraksikan pernyataan diri sebagai pengendalian non formal dengan jenis pengendalian formal lain selain skema insentif turnamen yang mungkin dapat berpengaruh terhadap eskalasi komitmen.

REFRENSI

- Ang, N., & Cheng, M. M. (2016). Does Self-Certification Encourage or Reduce Opportunistic Behaviour. *Behaviorial Research in Accounting Vol.28 No.2*, 1-16.
- Berger, L., Libby, T., & Webb, A. (2018). The effects of tournament horizon and the percentage of winners on social comparisons and performance in multi-period competitions. *Accounting, Organizations and Society 64*, 1-16.
- Bonner, S. E., & Sprinkle, G. B. (2002). The effects of monetary incentives on effort and task performance: theories, evidence, and a framework for research. *Accounting, Organizations and Society 27*, 303-345.
- Booth, P., & Schulz, A. K.-D. (2004). The Impact of An Ethical Environment On Managers' Project Evaluation Judgements Under Agency Problem Conditions. *Accounting, Organizations, an Society 29*, 473 - 488.
- Budiarti, L. (2011). Pengaruh Skema Insentif dan Umpan Balik Pada Kinerja: Pengujian Teori Turnamen. Unpublished Dissertation : Reporsitory Universitas Gadjah Mada.
- Carpenter, J., Matthews, P. H., & Schirm, J. (2010). Tournaments and Office Politics: Evidence from a Real Effort Experiment. *The American Economic Review, Vol. 100, No. 1*, pp. 504-517.
- Choi, J., Newman, A. H., & Tavkof, I. D. (2016). A Marathon, a Series of Sprints, or Both? Tournament Horizon and Dynamic Task Complexity in Multi Period Settings. *The Accounting Review Vol.91 No.5*, 1391-1410.
- Connelly, B. L., Tihanyi, L., Crook, T. R., & Gangloff, K. A. (2014). Tournament Theory: Thirty Years of Contests and Competitions. *Journal of Management Vol. 40 No. 1*, 16-47.
- Fessler, N. J. (2003). Experimental Evidence on the Links among Monetary Incentives, Task Attractiveness, and Task Performance. *Journal of Management Accounting Research Vol.50*, 161-176.
- Hannan, R. L., Krishnan, R., & Newman, A. H. (2008). The Effects of Disseminating Relative Performance Feedback in Tournament and Individual Performance Compensation Plans. *The Accounting Review Vol. 83, No. 4*, pp. 893-913.

- Harbring, C., & Irlenbusch, B. (2008). How many winners are good to have? On tournaments with sabotage. *Journal of Economic Behavior & Organization* Vol. 65 , 682–702.
- Harbring, C., & Irlenbusch, B. (2011). Sabotage in Tournaments: Evidence from a Laboratory Experiment. *Management Science*, Vol. 57, No. 4, pp. 611-627.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Cost, And Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* 3, 305-360.
- Jones, E. H. (2000). Cognitive Dissonance and Experienced Negative Affect: Evidence that Dissonance Increases Experienced Negative Affect Even in the Absence of Aversive Consequences. *Personality and Social Psychology Bulletin* Volume: 26 issue: 12, 1490-1501.
- Kettle, K. L., & Haubl, G. (2011). The Signature Effect: Signing Influences Consumption-Related Behavior by Priming Self Identity. *Journal of Consumer Research*, Vol. 38, No. 3, pp. 474-489.
- Lazear, E. P., & Rosen, S. (1981). Rank-Order Tournaments as Optimum Labor Contract. *Journal of Political Economy*, vol. 89, no. 5.
- Nieken, P., & Sliwka, D. (2010). Risk-taking tournaments - Theory and experimental evidence. *Journal of Economic Psychology* vol. 31, issue 3, 254-268.
- Sivanathan, N., Molden, D. C., Galinsky, A. D., & Kua, G. (2008). The promise and peril of self-affirmation in de-escalation of commitment. *Organizational Behavior and Human Decision Processes* 107 , 1–14.
- Syarifuddin, I. (2017). Strategi Deeskalasi Komitmen: Pengaruh Pengungkapan Aib, Manfaat Keputusan Oportunis, dan Preferensi Anggota Tim Terhadap Keputusan Evaluasi Proyek Manajer. Unpublished Dissertation: Reporsitory Universitas Gadjah Mada.
- Tong, K. k., & Leung, K. (2002). Tournament As a Motivational Strategy: Extension to dynamic Situations With Uncertain Duration. *Journal of Psychology* 23, 399 - 420.
- Vong, A. I. (2010). Strategic manipulation in tournament games. *Games and Economic Behavior* 102, 562–567.
- Wong, K. F., Yik, M., & Kwong, J. Y. (2006). Understanding the Emotional Aspects of Escalation of Commitment: The Role of Negative Affect. *Journal of Applied Psychology* Vol. 91, No. 2,, 282–297.