

## **STRATEGI UNTUK MENGURANGI KECENDERUNGAN MANAJER MELAKUKAN ESKALASI KOMITMEN DENGAN LOKUS KENDALI SEBAGAI VARIABEL PEMODERASI**

**Ratna Purnama Sari**

*E-mail:* ratnapurnama\_s@yahoo.com

### **ABSTRACT**

Escalation of commitment has been recognized as a seriously problem that happened in the organization. The existency of this phenomenon must be reduced by developing strategies that can be implemented by manager. This study uses experimental methods to explore whether the escalation of commitment phenomenon can be reduced by implementing strategies such as providing unambiguous negative feedback information, a progress report, and future benefits information. Using 32 students of Master of Science in Accounting and Management of STIE YKPN Yogyakarta, the 1x4 experimental research design has done succesfully. Finding in this study indicates that only a progress report that can be used to reduce the tendency of manager for doing an escalation of commitment. This study also examines the role of locus of control in moderating the effect of these strategies on escalation of commitment's decision. The questioner that consists of 16 questions about The Work Locus of Control Scale has used to classify subjects into two categories, internal and external. After hypothesis test using Two Ways ANOVA with interaction, the results indicates that no one of the three strategies have moderated by locus of control. So we can conclude that the interaction of locus of control in these strategies doesn't affect the escalation of commitment's decision.

**Keywords:** escalation of commitment, experimental methods, locus of control

**JEL Classification:** M12

### **PENDAHULUAN**

Perusahaan merupakan suatu lembaga yang dijalankan oleh sekelompok orang untuk mencapai tujuan ultima perusahaan, yakni meningkatkan nilai perusahaan. Nilai perusahaan yang semakin meningkat mengindikasikan bahwa sumber daya manusia yang ada di dalamnya berhasil dalam menjalankan perusahaan tersebut. Peran seorang manajer sebagai otak perusahaan sangat dominan dalam membawa perusahaan ke arah keberhasilan. Manajer dituntut untuk selalu cermat dalam mengambil setiap keputusan, karena setiap keputusan tersebut akan menentukan kelangsungan hidup perusahaan selanjutnya. Terdapat banyak keputusan yang harus diambil oleh seorang manajer, salah satunya adalah keputusan untuk menjalankan suatu proyek tertentu. Keberhasilan proyek akan menjadi indikator untuk mengukur kinerja seorang manajer saat memimpin proyek tersebut.

Pendekatan yang sering digunakan untuk menganalisis kelayakan suatu proyek ialah *payback*

*period, net present value, accounting rate of return, dan internal rate of return.* Pendekatan-pendekatan tersebut digunakan manajer pada saat pertama kali akan menentukan layak tidaknya suatu proyek untuk dijalankan. Kenyataan yang sering terjadi, suatu proyek yang telah dipilih tidak berjalan sesuai dengan harapan perusahaan. Dilema yang dihadapi oleh seorang manajer pada kondisi tersebut ialah memutuskan dengan cepat apakah tetap akan mempertahankan proyek ataukah memilih untuk menghentikannya. Saat manajer memilih untuk tetap melanjutkan proyek yang tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan, fenomena inilah yang disebut sebagai fenomena eskalasi komitmen.

Keil *et al.* (2007) menyatakan bahwa eskalasi komitmen terjadi ketika suatu proyek yang dianggap bermasalah dilanjutkan, bukannya dihentikan oleh manajer. Bazerman (1993) menyebutkan bahwa eskalasi komitmen merupakan peningkatan komitmen seseorang pada keputusan yang diambil sebelumnya berdasarkan pertimbangan yang tidak rasional. Pertimbangan yang digunakan oleh pengambil keputusan terkadang bukan lagi pada manfaat keputusan, tetapi pada aspek lain yang tidak relevan. Misalnya karena takut kehilangan muka akibat kesalahan keputusan yang diambil, manajer tetap bertahan pada komitmen awalnya agar tindakannya dapat mengesankan manajemen ataupun karena tidak mau terlihat oleh manajer perusahaan lain sebagai manajer yang tidak kompeten dalam menangani suatu proyek sehingga ia berusaha untuk tetap konsisten dengan keputusan awalnya.

Menurut Dzurinin (2009) dua penyebab utama eskalasi komitmen ialah justifikasi diri dan biaya yang terbuang. Justifikasi diri menyatakan bahwa individu tidak akan mengubah serangkaian tindakan sebelumnya karena mereka tidak mau untuk mengakui bahwa keputusan yang telah mereka buat sebelumnya salah. Mereka akan tetap melanjutkan proyek dan justru akan mengalokasikan sumber daya tambahan dengan harapan proyek dapat diselamatkan. Fenomena ini sering disebut "*throwing good money after bad*" atau mengalokasikan sumber daya tambahan untuk sebuah proyek yang gagal. Penyebab kedua yakni biaya yang terbuang merupakan pengorbanan yang telah dikeluarkan manajer baik berupa uang, waktu, maupun tenaga. Manajer biasanya tidak mampu untuk mengabaikan biaya yang telah terbuang selama ia

menjalankan proyek tersebut sehingga manajer akan tetap memilih untuk melanjutkan proyeknya.

Implikasi yang perlu dicermati adalah karena kecenderungan eskalasi komitmen yang semakin tinggi, maka perlu diupayakan penyelidikan dan penerapan cara-cara yang mampu mengurangi kecenderungan manajer melakukan eskalasi komitmen. Penelitian-penelitian yang ada selama ini lebih banyak berfokus pada identifikasi faktor-faktor yang mempengaruhi manajer untuk melakukan eskalasi komitmen. Ghosh (1997) misalnya, melakukan penelitian mengenai strategi de-eskalasi untuk mencegah eskalasi komitmen yakni dengan menyediakan manajer umpan balik negatif yang akurat atas pengeluaran sebelumnya, review laporan kemajuan proyek untuk memantau apakah proyek berjalan sesuai rencana atau tidak, dan mengevaluasi manfaat masa depan atas tambahan sumber daya pada proyek.

Manajer menerima informasi umpan balik negatif sebagai penyebab mengapa proyeknya gagal. Penyajian informasi umpan balik negatif yang tidak terlalu jelas membuat manajer juga tidak terlalu jelas mengetahui penyebab kegagalan proyeknya. Imbasnya adalah semakin ambigu informasi umpan balik negatif yang tersedia, semakin manajer mantap untuk menambah sumber daya (Holthausen dan Verrecchia, 1998). Salah satu cara untuk mengendalikan kinerja proyek adalah dengan pembuatan laporan kemajuan proyek yang dibuat oleh manajer secara berkala. Laporan kemajuan proyek mampu mengevaluasi alasan mengapa terjadi penyimpangan dari anggaran sebelumnya sehingga dapat menurunkan kecenderungan manajer melakukan eskalasi komitmen (Suartana, 2003). Manajer terkadang tidak mendapatkan informasi mengenai gambaran manfaat yang akan diperoleh seandainya ia menambahkan lagi sumber daya ke dalam proyeknya. Staw (1976) menyatakan bahwa individu yang tidak diinformasikan mengenai manfaat potensial masa depan dari tambahan alokasi sumber daya akan cenderung untuk mengeskalasi komitmennya.

Berdasar uraian tersebut, penelitian ini berupaya untuk menguji kembali penelitian Ghosh (1997). Peneliti juga mencoba memasukkan variabel lokus kendali untuk melihat ada tidaknya efek moderasi antara pengaruh ketiga strategi tersebut terhadap keputusan eskalasi komitmen. Street dan Street (2006) mengungkapkan bahwa individu dengan karakteristik lokus

kendali internal akan lebih bertanggungjawab dalam hal hasil tindakannya dibandingkan dengan mereka yang eksternal. Harapannya, dengan memasukkan lokus kendali sebagai variabel moderasi, dapat memperkuat pengaruh ketiga strategi dalam mengurangi kecenderungan manajer melakukan eskalasi komitmen.

### MATERI DAN METODE PENELITIAN

Brockner (1992) menyatakan bahwa eskalasi komitmen adalah keputusan untuk melanjutkan komitmen walaupun terdapat informasi umpan balik negatif yang berkaitan dengan ketidakpastian pencapaian tujuan. Menurutnya, sebagian besar penyebab eskalasi komitmen berada dalam dua teori aspek dasar sifat manusia, yakni teori pengharapan dan teori justifikasi diri.

Teori pengharapan (Vroom, 1964) erat kaitannya dengan motivasi. Seseorang termotivasi untuk melakukan perilaku tertentu berdasar tiga persepsi, yakni harapan, valensi, dan instrumentalitas. Harapan mengukur seberapa besar kemungkinan jika seseorang melakukan tindakan tertentu, seseorang tersebut akan mendapatkan hasil. Valensi mengukur seberapa penting seseorang menilai penghasilan yang diberikan perusahaan kepadanya. Instrumentalitas mengukur seberapa besar hubungan antara prestasi kerja dan hasil kerja.

Teori pengharapan di atas dapat digunakan untuk menjelaskan perilaku eskalasi komitmen. Harapan manajer adalah dengan memilih untuk tetap melanjutkan proyeknya atau dengan kata lain memilih untuk mengeskalasi komitmennya, manajer berekspektasi dapat memperbaiki kinerja proyek tersebut. Segi instrumentalitasnya adalah dengan tetap berpegang pada komitmen awal, manajer percaya hal tersebut akan berimbas pada penghasilan ataupun bonus tambahan yang akan diberikan nantinya oleh perusahaan jika proyek tersebut dapat diselamatkan. Sedangkan untuk segi valiansinya, pengakuan perusahaan akan kredibilitasnya sebagai seorang manajer dalam menyelamatkan proyek gagal tersebut akan menjadi kebanggaan tersendiri bagi manajer. Ketiga kombinasi unsur tersebut akan memperbesar motivasi manajer untuk melakukan eskalasi komitmen.

Teori kedua adalah justifikasi diri yang dikemukakan oleh Festinger (1957). Teori ini menggambarkan teori justifikasi diri sebagai teori ketidakcocokan kognitif. Ketidakcocokan kognitif didefinisikan se-

bagai perasaan yang dimiliki seseorang ketika mereka menemukan diri mereka sendiri melakukan sesuatu yang tidak sesuai dengan apa yang mereka ketahui atau mempunyai pendapat yang tidak sesuai dengan pendapat yang selama ini mereka pegang. Kaitannya dengan eskalasi komitmen, saat manajer memutuskan menjalankan suatu proyek, informasi umpan balik negatif yang ia terima merupakan disonansi keputusan awal. Satu-satunya cara untuk mengurangi disonansi ini adalah dengan meningkatkan komitmen terhadap keputusan awal tersebut dengan keyakinan peningkatan komitmen tersebut akan memberikan hasil yang positif.

Untuk mengurangi kecenderungan manajer melakukan eskalasi komitmen, Ghosh (1997) membagi menjadi tiga strategi pengendalian. Strategi pertama ialah menyediakan umpan balik negatif yang tidak ambigu kepada manajer. Umpan balik ambigu adalah umpan balik yang memiliki interpretasi ganda. Hasil keputusan awal menjadi kurang begitu jelas dipahami oleh manajer sehingga yang terjadi manajer menambah alokasi sumber daya pada proyek tersebut dengan harapan akan memperoleh informasi umpan balik positif di kemudian hari atau dengan kata lain manajer akan melakukan eskalasi komitmen untuk memperbaiki keputusan awalnya. Informasi umpan balik negatif yang tidak ambigu akan secara tepat dan cepat mengindikasikan bahwa keputusan awal telah gagal, sehingga langkah manajer selanjutnya adalah menghentikan proyek tersebut untuk menghindari kerugian yang lebih jauh. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

**H1:** Manajer yang menerima informasi umpan balik negatif yang tidak ambigu memiliki kecenderungan melakukan eskalasi komitmen yang lebih kecil dibandingkan dengan manajer yang menerima informasi umpan balik negatif yang ambigu.

Individu membuat suatu laporan kemajuan proyek untuk menginformasikan pihak-pihak yang terkait mengenai apa yang sedang dikerjakan dalam suatu proyek dan apa selanjutnya yang akan dikerjakan dalam proyek tersebut (Department of English Northern Illinois University, 2012). Laporan kemajuan proyek ini nantinya akan ditujukan kepada *stakeholder* agar mereka mengetahui sejauh mana kemajuan dari proyek yang sedang dijalankan perusahaan sekaligus

menilai bagaimana kinerja manajer. Semakin rutin manajer melaporkan kemajuan proyeknya, semakin paham manajer dengan keadaan proyek yang dipegangnya saat ini. Pembuatan laporan kemajuan proyek diharapkan akan membantu mengurangi kecenderungan manajer melakukan eskalasi komitmen. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

**H2:** Manajer yang memiliki laporan kemajuan proyek memiliki kecenderungan melakukan eskalasi komitmen yang lebih kecil dibandingkan dengan manajer yang tidak memiliki laporan kemajuan proyek.

Manajer yang tidak diinformasikan mengenai potensi manfaat masa depan dari tambahan investasi yang dilakukan akan menjadi lebih berkomitmen pada keputusan awal yang pernah dibuat. Ketika tidak ada informasi mengenai manfaat yang diharapkan, sangat beralasan bagi si pengambil keputusan untuk mengeskalasi komitmennya dengan harapan tambahan sumber daya dapat mengubah kondisi kegagalan (Heath, 1995). Seandainya informasi gambaran manfaat yang akan diperoleh dari tambahan sumber daya tersebut didapatkan, manajer akan berfikir ulang apakah ia akan tetap menambah sumber daya atau berkesimpulan untuk tidak menambah sumber daya sama sekali dan segera menghentikan proyek tersebut sebelum terjadi kerugian yang lebih besar. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

**H3:** Manajer yang disediakan informasi manfaat masa depan atas tambahan alokasi sumber daya memiliki kecenderungan melakukan eskalasi komitmen yang lebih kecil dibandingkan dengan manajer yang tidak disediakan informasi manfaat masa depan.

Menurut Rotter (1966), lokus kendali adalah suatu konsep yang menjelaskan apakah orang-orang merasa bahwa kendali hidupnya berada di tangannya sendiri (lokus kendali internal) atau berada di

tangan lainnya (lokus kendali eksternal). Individu dengan lokus kendali internal yang tinggi akan memiliki pengendalian atas perilaku yang lebih baik dan lebih bertanggungjawab dalam hal hasil tindakannya dibandingkan dengan mereka yang eksternal. Singer dan Singer (2001) mengungkapkan individu yang memiliki ciri lokus kendali internal akan mengalami eskalasi lebih besar dibandingkan dengan individu yang memiliki ciri lokus kendali eksternal. Dimasukkannya lokus kendali diharapkan mampu memoderasi pengaruh ketiga strategi pengendalian di atas terhadap keputusan eskalasi komitmen. Peneliti ingin melihat perubahan pengaruh dari informasi umpan balik negatif yang tidak ambigu, laporan kemajuan proyek, dan informasi manfaat masa depan terhadap keputusan eskalasi komitmen apakah akan menjadi kuat dengan adanya variabel lokus kendali ini. Berdasarkan uraian tersebut, peneliti menyusun hipotesis sebagai berikut:

**H4a:** Lokus kendali memoderasi pengaruh informasi umpan balik negatif yang tidak ambigu terhadap keputusan eskalasi komitmen.

**H4b:** Lokus kendali memoderasi pengaruh laporan kemajuan proyek terhadap keputusan eskalasi komitmen.

**H4c:** Lokus kendali memoderasi pengaruh informasi manfaat masa depan atas tambahan sumber daya terhadap keputusan eskalasi komitmen.

Penelitian ini menggunakan eksperimen laboratorium untuk menguji keenam hipotesis dengan menggunakan desain faktorial 1 x 4 *between subject*. Desain penelitian disajikan dalam Tabel 1.

Berdasar Tabel 1, setiap subjek mendapatkan 1 kasus dari 4 buah kasus yang ada. Kasus A (informasi umpan balik negatif yang disajikan tidak ambigu, tidak terdapat laporan kemajuan proyek, dan tidak terdapat informasi manfaat masa depan). Kasus B (informasi umpan balik negatif yang disajikan ambigu, tidak terdapat laporan kemajuan proyek, dan tidak terdapat informasi manfaat masa depan). Kasus C (informasi

**Tabel 1**  
**Tabel Desain Penelitian 1 x 4**

Perlakuan	Dasar	Informasi Umpan Balik Negatif Ambigu	Laporan Kemajuan Proyek	Informasi Manfaat Masa Depan
Skenario	Kasus A	Kasus B	Kasus C	Kasus D

umpan balik negatif yang disajikan tidak ambigu, terdapat laporan kemajuan proyek, dan tidak terdapat informasi manfaat masa depan). Kasus D (informasi umpan balik negatif yang disajikan tidak ambigu,

tidak terdapat laporan kemajuan proyek, dan terdapat informasi manfaat masa depan). Definisi tiap-tiap kasus disajikan dalam Tabel 2.

**Tabel 2**  
**Tabel Definisi Kasus**

		Kasus A	Kasus B	Kasus C	Kasus D
Informasi Umpan Balik Negatif	Ambigu	-	√	-	-
	Tidak ambigu	√	-	√	√
Laporan Kemajuan Proyek	Ada	-	-	√	-
	Tidak ada	√	√	-	√
Informasi Manfaat Masa Depan	Ada	-	-	-	√
	Tidak ada	√	√	√	-

Penelitian ini mengadopsi dan memodifikasi instrumen yang digunakan oleh Ghosh (1997). Subjek eksperimen sebanyak 32 orang mahasiswa pascasarjana yang terdiri atas 17 orang mahasiswa Magister Akuntansi dan 15 orang mahasiswa Magister Manajemen STIE YKPN Yogyakarta diacak ke dalam empat buah kasus yang telah dimanipulasi dengan perlakuan tertentu. Setiap subjek berperan sebagai manajer yang baru saja membuat suatu keputusan diversifikasi usaha dengan membuka restoran cepat saji. Selama empat tahun berjalan, usaha restoran tersebut terus menerus mengalami kerugian. Subjek dihadapkan pada keputusan apakah akan tetap melanjutkan restoran tersebut ataukah segera menutupnya.

Selanjutnya, subjek diharuskan untuk menjawab pertanyaan *post-test*. *Post-test* ini merupakan *manipulation check* yang terdiri atas empat buah pertanyaan untuk menguji logis tidaknya suatu pertanyaan dalam eksperimen serta untuk mengetahui bahwa subjek memahami kasus manipulasi yang diajukan kepadanya (Suartana, 2003). Terakhir, subjek

diminta untuk mengisi kuesioner dengan enam belas butir pertanyaan mengenai *The Work Locus of Control Scale* yang dikembangkan oleh Spector (1988) untuk mengetahui karakteristik lokus kendali tiap-tiap subjek. Variabel independen yang digunakan dalam penelitian ini adalah informasi umpan balik negatif yang tidak ambigu, laporan kemajuan proyek dan informasi manfaat masa depan atas tambahan alokasi sumber daya. Ketiga variabel tersebut diukur dengan variabel *dummy*. Informasi umpan balik negatif dibagi menjadi dua, angka 1 menggambarkan kondisi informasi umpan balik negatif yang diterima adalah tidak ambigu sedangkan angka 0 menggambarkan kondisi informasi umpan balik negatif yang diterima adalah ambigu. Laporan kemajuan proyek dibagi menjadi dua, angka 1 menunjukkan adanya laporan kemajuan proyek dan angka 0 menunjukkan tidak adanya laporan kemajuan proyek. Informasi manfaat masa depan dibagi menjadi dua, angka 1 menunjukkan terdapat informasi manfaat masa depan dan angka 0 menunjukkan tidak terdapat informasi manfaat masa depan.

Variabel dependen yang digunakan dalam penelitian ini adalah keputusan proyek yang diukur dengan tingkat keyakinan subjek untuk melanjutkan atau menghentikan proyek. Variabel dependen ini diukur dengan angka 1 – 100, angka 1 - 50 menunjukkan bahwa subjek sangat tidak yakin untuk melanjutkan proyek dan angka 51 - 100 menunjukkan subjek sangat yakin melanjutkan proyek.

Variabel moderasi pada penelitian ini adalah lokus kendali. Lokus kendali diukur dengan variabel *dummy*. Lokus kendali internal diberi angka 0 dan lokus kendali eksternal diberi angka 1. Untuk mengolah variabel moderasi peneliti menggunakan bantuan kuesioner. Lokus kendali eksternal ditunjukkan dengan nilai total jawaban subjek yang lebih besar dari nilai rata-rata dan sebaliknya untuk lokus kendali internal ditunjukkan dengan nilai total jawaban subjek yang lebih kecil dari nilai rata-ratanya (Reiss dan Mitra, 1998).

Alat uji statistik yang digunakan adalah *Two Ways ANOVA with interaction*. Sebelumnya dilakukan uji homogenitas dan normalitas untuk memenuhi asumsi ANOVA. Uji homogenitas dilakukan dengan *Levene's test*, sedangkan uji normalitas dilakukan dengan *Kolmogorov-Smirnov test*. Kedua asumsi diterima jika memiliki nilai signifikansi di atas 0,05. Untuk kuesioner, dilakukan juga uji validitas dan reliabilitas. Pertanyaan yang valid dan reliabel akan diikutsertakan dalam pengujian hipotesis. Terakhir, dilakukan pengujian hipotesis. Hipotesis diterima jika nilai *p-value* nya lebih kecil dari 0,05.

*Pilot test* dilakukan sebelum eksperimen sesungguhnya dilakukan. *Pilot test* dilaksanakan untuk mengetahui apakah subjek memahami kasus yang diberikan. Cara ini juga digunakan untuk mengeta-

hui kesalahan-kesalahan dalam penyusunan desain penelitian serta instrumen yang akan digunakan pada eksperimen sesungguhnya. *Pilot test* dilaksanakan sebanyak tiga kali. *Pilot test* pertama dilaksanakan pada Sabtu, 02 Maret 2013 di selasar lantai 1 Gedung Kuliah STIE YKPN Yogyakarta pada pukul 13.45 WIB dengan peserta 12 mahasiswa program S1 akuntansi. *Pilot test* kedua dilaksanakan pada Senin, 04 Maret 2013 di Ruang HMJM STIE YKPN Yogyakarta pada pukul 14.00 WIB dengan peserta 12 mahasiswa program S1 manajemen. *Pilot test* ketiga dilaksanakan pada Selasa, 05 Maret 2013 di lobi STIE YKPN Yogyakarta pada pukul 15.30 WIB dengan peserta 12 mahasiswa program S1 akuntansi dan manajemen. Peneliti memutuskan untuk mengakhiri *pilot test* karena peneliti menganggap instrumen telah dapat dipahami dengan baik oleh subjek.

**HASIL PENELITIAN**

Sebanyak 12 mahasiswa program S1 Akuntansi berpartisipasi dalam *pilot test* pertama. Subjek terdiri atas 7 orang pria dan 5 orang wanita. Hasil *pilot test* pertama disajikan dalam Tabel 3.

Berdasar Tabel 3, terlihat bahwa keseluruhan subjek memilih untuk melanjutkan proyek. Skala keyakinan yang dipilih oleh subjek tergolong sangat tinggi, yakni berkisar 70 hingga 100. Berdasarkan 12 subjek yang mengikuti *pilot test*, hanya 3 orang yang menjawab *manipulation check* dengan benar. Adanya kesalahan mungkin disebabkan karena subjek kurang berkonsentrasi dalam membaca kasus yang diberikan. Sebanyak 12 mahasiswa program S1 Manajemen berpartisipasi dalam *pilot test* kedua. Subjek terdiri atas 5 orang pria dan 7 orang wanita. Hasil *pilot test* kedua

**Tabel 3**  
**Hasil Pilot Test I**

Perlakuan	Jenis Kelamin		Keputusan		<i>Manipulation Check</i>		
	Pria	Wanita			Benar	Salah	
Kasus A	2	1	80	80	70	0	3
Kasus B	0	3	70	80	90	1	2
Kasus C	3	0	100	80	80	2	1
Kasus D	2	1	80	80	60	0	3
Total	7	5				3	9

disajikan dalam Tabel 4.

Berdasar Tabel 4, keseluruhan subjek memilih untuk tetap melanjutkan proyek namun dengan skala keyakinan yang tidak setinggi skala keyakinan pada *pilot test* pertama, yakni berkisar antara 60 hingga 90. Berdasar 12 subjek yang mengikuti *pilot test* kedua, 7 orang menjawab *manipulation check* dengan benar dan 5 orang menjawab *manipulation check* dengan salah.

Dibandingkan dengan hasil *manipulation check* untuk *pilot test* yang pertama, terdapat penurunan tingkat kesalahan dalam menjawab *manipulation check*. Hal tersebut mengindikasikan subjek semakin dapat memahami kasus yang diberikan. Peneliti memutuskan tetap melanjutkan *pilot test* minimal satu kali lagi untuk mendapatkan tingkat kesalahan *manipulation check* yang sekecil-kecilnya.

**Tabel 4**  
**Hasil Pilot Test II**

Perlakuan	Jenis Kelamin		Keputusan			Manipulation Check	
	Pria	Wanita				Benar	Salah
Kasus A	2	1	60	70	80	1	2
Kasus B	2	1	60	70	70	3	0
Kasus C	1	2	80	80	60	2	1
Kasus D	0	3	70	80	90	1	2
Total	5	7				7	5

Sebanyak 12 mahasiswa program S1 Akuntansi dan Manajemen berpartisipasi dalam *pilot test* ketiga. Subjek terdiri atas 12 orang yang keseluruhannya adalah wanita. Hasil *pilot test* ketiga disajikan dalam Tabel 5.

Berdasar Tabel 5, sebanyak 9 orang memilih untuk menghentikan proyek dengan skala keyakinan yang cukup rendah, yakni berkisar antara 10 hingga 50. Sisanya sebanyak 3 orang memilih untuk melanjutkan proyek dengan skala keyakinan yang tidak terlalu tinggi, yakni berkisar antara 60 hingga 80. Hasil *manipulation check* juga menunjukkan bahwa hanya terdapat 3 orang saja yang menjawab *manipulation check* dengan salah. Berdasar hasil tersebut, peneliti mengasumsikan kasus yang disajikan berhasil dipahami dengan baik oleh subjek sehingga peneliti

memutuskan untuk mengakhiri *pilot test* dan segera memulai eksperimen.

Eksperimen dilakukan dalam 2 tahap, tahap pertama pada hari Senin, 11 Maret 2013 pukul 14.00 WIB dengan responden 12 mahasiswa Magister Manajemen dan tahap kedua pada hari Kamis, 14 Maret 2013 pukul 10.00 WIB dengan responden 17 mahasiswa Magister Akuntansi dan 3 mahasiswa Magister Manajemen. Waktu yang disediakan untuk mengerjakan kasus adalah selama 10 menit. Data demografi subjek eksperimen disajikan dalam Tabel 6.

Berdasar Tabel 6, banyaknya subjek pria adalah 12 orang dan banyaknya subjek wanita adalah 20 orang. Karakteristik umur subjek berkisar antara 22 tahun hingga 46 tahun. Mayoritas subjek memiliki pengalaman kerja kurang dari 3 tahun yakni sebanyak

**Tabel 5**  
**Hasil Pilot Test III**

Perlakuan	Jenis Kelamin		Keputusan			Manipulation Check	
	Pria	Wanita				Benar	Salah
Kasus A	0	3	50	10	50	2	1
Kasus B	0	3	50	40	50	2	1
Kasus C	0	3	50	30	50	2	1
Kasus D	0	3	80	70	60	3	0
Total	0	12				9	3

28 subjek, sisanya memiliki pengalaman kerja 3 hingga 5 tahun dan di atas 5 tahun masing-masing sebanyak 2 orang subjek.

Statistik deskriptif bertujuan untuk memberikan gambaran tentang suatu data seperti rata-rata, deviasi standar, maksimum dan minimum. Tabel 7 menyajikan statistik deskriptif yang berkaitan dengan variabel independen, dependen, dan moderasi.

Berdasar Tabel 7, variabel dependen yang berupa keputusan memiliki nilai minimum sebesar 20 dan nilai maksimum sebesar 95. Nilai rata-rata keputusan sebesar 52,69 dengan deviasi standar sebesar 20,504. Tabel 8 menyajikan statistik deskriptif untuk setiap *treatment* pada eksperimen. Selain itu disajikan pula jumlah subjek yang memilih untuk lanjut maupun berhenti per kasusnya.

Berdasar Tabel 8 dapat disimpulkan bahwa subjek yang memilih melanjutkan proyek sebanyak 16 orang dan yang memilih menghentikan proyek sebanyak 16 orang. Sebanyak 2 orang memilih untuk menghentikan proyek dan 6 orang memilih melanjutkan proyek pada kasus A dengan nilai keputusan minimum sebesar 35 dan maksimum 95. Rata-rata keputusan pada kasus A sebesar 62,38 dengan standar deviasi sebesar 18,30. Sebanyak 2 orang memilih untuk menghentikan proyek dan 6 orang memilih melanjutkan proyek pada kasus B dengan nilai keputusan minimum sebesar 25 dan maksimum 84. Rata-rata keputusan pada kasus B sebesar 63 dengan standar deviasi sebesar 20,21. Sebanyak 8 orang memilih untuk menghentikan proyek kasus C dengan nilai keputusan minimum sebesar 20 dan maksimum 49. Rata-rata

**Tabel 6**  
**Demografi Subjek**

Perlakuan	Jenis Kelamin		Jurusan		Pengalaman kerja (tahun)			Usia (tahun)	
	Pria	Wanita	Maksi	MM	< 3	3 - 5	> 5	Minimum	Maksimum
Kasus A	4	4	5	3	8	0	0	22	27
Kasus B	5	3	3	5	6	1	1	23	46
Kasus C	1	7	5	3	7	0	1	22	25
Kasus D	2	6	4	4	7	1	0	22	25
Total	12	20	17	15	28	2	2		

**Tabel 7**  
**Statistik Deskriptif**

Variabel	N	Minimum	Maksimum	Rata-rata	Deviasi standar
Keputusan	32	20	95	52,69	20,504
Informasi Umpan Balik Negatif	32	0	1	0,75	0,440
Laporan Kemajuan Proyek	32	0	1	0,25	0,440
Informasi Manfaat Masa Depan	32	0	1	0,25	0,440
Lokus Kendali	32	0	1	0,59	0,499

**Tabel 8**  
**Statistik Deskriptif Tiap Kasus**

Perlakuan	Lanjut	Berhenti	Total	Keputusan			
				Minimum	Maksimum	Rata-rata	Deviasi standar
Kasus A	6	2	8	35	95	62,38	18,30
Kasus B	6	2	8	25	84	63,00	20,21
Kasus C	0	8	8	20	49	33,00	11,14
Kasus D	4	4	8	20	77	52,38	17,96
Total	16	16	32				



keputusan pada kasus C sebesar 33 dengan standar deviasi sebesar 11,14. Sebanyak 4 orang masing-masing memilih untuk menghentikan dan melanjutkan proyek pada kasus D dengan nilai keputusan minimum sebesar 20 dan maksimum 77. Rata-rata keputusan pada kasus D sebesar 52,38 dengan standar deviasi sebesar 17,96. Sebanyak 32 subjek yang dilibatkan dalam eksperimen ini semua menjawab *manipulation check* dengan benar. Hal tersebut mengindikasikan bahwa subjek benar-benar berkonsentrasi dalam membaca kasus yang disajikan. Konsentrasi dan didukung dengan antusias yang tinggi dari subjek membuat mereka dapat memahami kasus yang diberikan dengan baik.

Uji normalitas data diperlukan untuk mengetahui pola distribusi dari data yang digunakan. Uji nor-

malitas dalam penelitian ini menggunakan *Kolmogorov Smirnov*. Kriteria pengujiannya yaitu jika signifikansi lebih besar dari 0,05 maka data berdistribusi normal. Hasil uji normalitas disajikan dalam Tabel 9.

Berdasar Tabel 9, dapat dilihat bahwa *Kolmogorov-Smirnov* sebesar 0,101 dengan signifikansi 0,2. Karena signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa data berdistribusi normal.

Selain uji normalitas, uji homogenitas dengan *Levene's test* juga dilakukan untuk menguji salah satu asumsi ANOVA. Tujuannya adalah untuk mengetahui apakah varian kelompok data sama atau homogen. Jika nilai signifikansi lebih besar dari 0,05 maka varian kelompok data sama. Hasil uji homogenitas disajikan dalam Tabel 10.

**Tabel 9**  
**Hasil Uji Normalitas**

Variabel	<i>Kolmogorov Smirnov Z</i>	<i>P-value</i>	<i>Cut off value</i>	Keterangan
Keputusan	0,101	0,200	>0,05	Berdistribusi normal

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

Variabel	<i>P-value</i>	<i>Cut off value</i>	Varian data
Keputusan	0,621	>0,05	Homogen

Berdasar Tabel 10, dapat dilihat bahwa hasil *Levene's test* menunjukkan signifikansi sebesar 0,621. Karena signifikansi lebih besar dari 0,05, maka dapat disimpulkan bahwa varian kelompok data sama. Berdasarkan hasil uji normalitas dan homogenitas, keduanya memiliki nilai signifikansi di atas 0,05. Dapat disimpulkan bahwa penelitian ini memenuhi kedua asumsi pengujian ANOVA.

Untuk menguji lokus kendali, peneliti menggunakan bantuan kuesioner yang disertakan di akhir kasus eksperimen. Kuesioner layak digunakan apabila memenuhi dua kriteria pengujian, yakni uji validitas dan uji reliabilitas. Pengujian validitas instrumen menggunakan metode *confirmatory factor analysis* dengan bantuan program SPSS 11.0. Instrumen dikatakan valid apabila pertanyaan-pertanyaan kuesioner mengelompok sesuai dengan kelompoknya, selain itu juga memiliki nilai faktor lebih besar dari 0,5. Peneliti

berusaha mengelompokkan pertanyaan-pertanyaan ke dalam satu kelompok saja, yakni eksternal. Hal itu sesuai dengan ketentuan Spector (1988) yang merancang instrumennya menuju ke arah eksternal. Hasil uji validitas disajikan dalam Tabel 11.

Berdasar Tabel 11, sebanyak 16 butir pertanyaan lokus kendali (LOC), hanya 8 buah pertanyaan yang valid. Kedelapan pertanyaan yang valid adalah pertanyaan-pertanyaan yang berhubungan dengan lokus kendali eksternal. yakni pertanyaan dengan kode LOC5, LOC6, LOC8, LOC9, LOC10, LOC12, LOC13, dan LOC16. Delapan pertanyaan sisanya yang berhubungan dengan lokus kendali internal tidak diikutsertakan dalam pengujian hipotesis karena tidak memenuhi uji validitas. Setelah uji validitas, yang perlu dilakukan selanjutnya ialah uji reliabilitas. Pengujian reliabilitas variabel dilakukan dengan melihat nilai *alpha*. Suatu variabel dikatakan reliabel jika nilai *alpha*

**Tabel 11**  
**Hasil Uji Validitas**

Kode	Pernyataan	Factor loading	Status
LOC1	Semua yang terjadi pada pekerjaan saya merupakan hasil dari apa yang saya kerjakan		Tidak valid
LOC2	Saya mampu menyelesaikan pekerjaan yang diberikan kepada saya		Tidak valid
LOC3	Saya yakin dapat dengan mudah mendapatkan pekerjaan jika saya bersungguh-sungguh		Tidak valid
LOC4	Jika saya tidak sependapat dengan keputusan atasan, saya akan menyanggahnya		Tidak valid
LOC5	Saya percaya faktor keberuntunganlah yang membuat saya mendapatkan pekerjaan yang saya inginkan	0,752	Valid
LOC6	Nasib baiklah yang menyebabkan seseorang menghasilkan uang	0,704	Valid
LOC7	Saya mampu mengerjakan pekerjaan dengan baik jika saya mau berusaha		Tidak valid
LOC8	Saya membutuhkan bantuan anggota keluarga atau teman yang memiliki posisi lebih tinggi untuk mendapatkan pekerjaan	0,851	Valid
LOC9	Saya yakin nasib baiklah yang menyebabkan seseorang naik jabatan	0,849	Valid
LOC10	Untuk mendapatkan pekerjaan, kemampuan kerja tidak terlalu diperlukan, namun koneksi dengan orang penting dalam perusahaan lebih diperlukan	0,627	Valid
LOC11	Kenaikan jabatan akan dapat saya peroleh jika saya bekerja dengan baik		Tidak valid
LOC12	Koneksi dengan orang penting dalam perusahaan dapat menyebabkan seseorang memperoleh penghasilan yang besar	0,762	Valid
LOC13	Untuk menjadi karyawan yang berprestasi, faktor keberuntunganlah penyebabnya	0,758	Valid
LOC14	Saya yakin akan mendapatkan penghargaan dari perusahaan jika saya bekerja dengan baik		Tidak valid
LOC15	Saya yakin mampu memberikan lebih banyak pengaruh kepada atasan saya		Tidak valid
LOC16	Perbedaan utama orang-orang yang berpenghasilan besar dan berpenghasilan kecil adalah faktor keberuntungan	0,618	Valid

nya lebih besar dari 0,05. Hasil uji reliabilitas disajikan dalam Tabel 12.

**Tabel 12**  
**Hasil Uji Reliabilitas**

Variabel	Alpha	Keterangan
Lokus Kendali	0,8839	Reliabel

Berdasar Tabel 12 dapat disimpulkan bahwa variabel lokus kendali dikatakan reliabel karena memiliki nilai *alpha* sebesar 0,8839. Sehingga variabel

lokus kendali dapat digunakan untuk menggolongkan subjek ke dalam dua jenis lokus kendali, yakni internal dan eksternal.

Penggolongan lokus kendali ditentukan dengan membandingkan nilai total jawaban subjek dengan *cut off value*-nya yang ditentukan sebesar 28,5. Angka tersebut diperoleh dengan cara mencari nilai rata-rata ketiga puluh dua nilai total yang dimiliki oleh masing-masing subjek. Nilai total subjek yang lebih rendah dari nilai *cut off value*, dikatakan sebagai subjek dengan karakteristik eksternal rendah. Nilai total subjek yang lebih tinggi dari nilai *cut off value*, dikatakan sebagai

**Tabel 13**  
**Data Penggolongan Lokus Kendali**

Subjek	Nilai jawaban	Cut off value	Lokus Kendali
1	25	28,5	Internal
2	40	28,5	Eksternal
3	30	28,5	Eksternal
4	31	28,5	Eksternal
5	23	28,5	Internal
6	21	28,5	Internal
7	21	28,5	Internal
8	31	28,5	Eksternal
9	31	28,5	Eksternal
10	37	28,5	Eksternal
11	22	28,5	Internal
12	24	28,5	Internal
13	16	28,5	Internal
14	21	28,5	Internal
15	20	28,5	Internal
16	21	28,5	Internal
17	31	28,5	Eksternal
18	29	28,5	Eksternal
19	36	28,5	Eksternal
20	33	28,5	Eksternal
21	40	28,5	Eksternal
22	31	28,5	Eksternal
23	21	28,5	Internal
24	28	28,5	Internal
25	33	28,5	Eksternal
26	31	28,5	Eksternal
27	29	28,5	Eksternal
28	39	28,5	Eksternal
29	23	28,5	Internal
30	35	28,5	Eksternal
31	29	28,5	Eksternal

subjek dengan karakteristik eksternal tinggi. Eksternal rendah adalah lokus kendali internal, sedangkan eksternal tinggi adalah lokus kendali eksternal. Tabel 13 berikut menunjukkan data penggolongan lokus kendali setiap subyek.

Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Two Ways ANOVA with interaction*. Hipotesis akan didukung apabila nilai *p-value* nya lebih kecil dari tingkat signifikansi 0,05. Hasil uji hipotesis dapat dilihat pada Tabel 14:

**Tabel 14**  
**Hasil Uji Hipotesis**

Hipotesis	<i>P-value</i>	Hipotesis
H1	0,911	Ditolak
H2	0,004	Diterima
H3	0,282	Ditolak
H4a	0,700	Ditolak
H4b	0,495	Ditolak
H4c	0,528	Ditolak

Berdasar Tabel 14, dapat disimpulkan bahwa hanya H2 yang memiliki nilai *p-value* lebih kecil dari 0,05, yakni 0,004 sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 2 diterima. Sedangkan H1, H3, H4a, H4b, dan H4c masing-masing memiliki nilai *p-value* lebih besar dari 0,05, sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis 1, hipotesis 3, hipotesis 4a, hipotesis 4b, dan hipotesis 4c ditolak.

## PEMBAHASAN

Bowen (1987) membuktikan bahwa informasi umpan balik negatif yang ambigu akan membuat manajer menginterpretasikan hasil keputusan awal secara ambigu pula. Pendapat Bowen (1987) didukung oleh Holthausen dan Verrecchia (1998) yang membuktikan bahwa semakin ambigu informasi umpan balik negatif yang tersedia, semakin mantap manajer untuk menambah sumber daya. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, didapatkan *p-value* untuk variabel informasi umpan balik negatif yang tidak ambigu sebesar 0,911 yang lebih besar dari 0,05 yang menunjukkan bahwa hipotesis pertama tidak didukung. Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil penelitian ini tidak sejalan dengan penelitian Bowen (1987) dan Holthausen dan Verrecchia (1998) di atas. Kemungkinan penyebab tidak terdukungnya hipotesis pertama ini ialah manipulasi informasi umpan balik negatif yang disajikan tidak mampu untuk menyampaikan informasi kepada subjek bahwa proyek yang sedang dijalankannya gagal, tetapi justru membawa harapan bagi subjek untuk melanjutkan proyek.

Turner (1993) berpendapat dalam penelitiannya bahwa elemen penting dari pengendalian untuk suatu proyek adalah laporan kemajuan proyek yang memperlihatkan unsur-unsur seperti jumlah yang dianggarkan, tanggal pengeluaran, laporan laba rugi, persentase yang lengkap dan penjelasan-penjelasan untuk seluruh variasi. Pendapat tersebut didukung oleh Suartana (2003) yang menyatakan laporan perkembangan proyek dapat mengurangi keputusan bias karena adanya ketersediaan informasi yang lebih dalam. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, didapatkan *p-value* untuk variabel laporan kemajuan proyek sebesar 0,004 yang lebih kecil dari 0,05 yang menunjukkan bahwa hipotesis kedua didukung. Kesimpulannya, pembuatan laporan kemajuan proyek yang dilaporkan secara berkala

kepada *stakeholder*, seperti yang sebelumnya pernah diungkapkan juga oleh Ghosh (1997) ternyata sangat efektif untuk mengurangi kecenderungan melakukan eskalasi komitmen.

Ketika tidak ada informasi mengenai manfaat yang diharapkan, Heath (1995) mengungkapkan bahwa sangat beralasan bagi si pengambil keputusan untuk mengeskalisasi komitmennya dengan harapan tambahan sumber daya dapat mengubah kondisi kegagalan. Efriyanti (2005) pada eksperimennya juga menyatakan bahwa penyediaan informasi manfaat masa depan merupakan strategi yang tepat untuk mereduksi eskalasi komitmen. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, didapatkan *p-value* untuk variabel informasi manfaat masa depan atas alokasi tambahan sumber daya sebesar 0,282. Nilai tersebut lebih besar dari tingkat signifikansi 5%, yang menunjukkan bahwa hipotesis ketiga tidak didukung. Hal tersebut menunjukkan bahwa hasil penelitian ini tidak sejalan dengan kedua penelitian sebelumnya.

Hasil eksperimen menunjukkan bahwa terdapat tiga subjek yang memilih untuk melanjutkan proyek. Kemungkinan yang terjadi, ketiga subjek tersebut beranggapan bahwa informasi manfaat masa depan yang disediakan merupakan informasi positif yang membawa harapan untuk terus melanjutkan proyek. Kemungkinan yang kedua, manipulasi informasi manfaat masa depan yang dibuat oleh peneliti kurang dapat menggambarkan situasi masa depan yang menunjukkan kegagalan jika proyek tersebut tetap dilanjutkan sehingga masih terdapat subjek yang merepresentasikan informasi manfaat masa depan tersebut sebagai suatu sinyal untuk melanjutkan proyek.

Temuan Cheng dan Schulz (2002) menyatakan bahwa pengambil keputusan dengan level tanggung jawab tinggi akan cenderung melakukan eskalasi komitmen dibandingkan dengan pengambil keputusan dengan level tanggung jawab rendah saat pengambil keputusan dihadapkan dengan informasi umpan balik negatif yang tidak ambigu. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, didapatkan *p-value* sebesar 0,7 yang lebih besar dari 0,05 yang menyatakan bahwa hipotesis 4a tidak didukung.

Singer dan Singer (2001) menyatakan bahwa individu yang memiliki ciri lokus kendali internal akan mengalami eskalasi lebih besar dibandingkan dengan individu yang memiliki ciri lokus kendali eksternal.

Pendapat tersebut didukung oleh Street dan Street (2006) yang menyatakan bahwa individu dengan karakteristik lokus kendali internal akan lebih bertanggungjawab dalam hal hasil tindakannya dibandingkan dengan mereka yang eksternal. Berdasarkan hasil pengujian hipotesis, didapatkan *p-value* sebesar 0,495 yang lebih besar dari 0,05 untuk hipotesis 4b dan *p-value* sebesar 0,528 yang lebih besar dari 0,05 untuk hipotesis 4c. Ini berarti hipotesis 4b dan hipotesis 4c tidak didukung.

Lokus kendali hanya mampu memoderasi sebagian pada kasus adanya laporan kemajuan proyek, yaitu pada karakteristik subjek dengan lokus kendali eksternal. Lokus kendali tidak mampu memoderasi kedua kasus lain, yakni kasus adanya informasi umpan balik negatif yang tidak ambigu serta kasus adanya informasi manfaat masa depan atas alokasi tambahan sumber daya. Pola acak lokus kendali yang terbaca di kedua hasil manipulasi kasus tersebut membuat peneliti kesulitan untuk menentukan penyebab ketidakkonsistenan hasil penelitian ini dengan penelitian sebelumnya. Kemungkinan yang dapat disimpulkan adalah terdapat faktor lain yang dijadikan bahan pertimbangan subjek dalam membuat keputusan eskalasi komitmen sehingga lokus kendali ini gagal dalam memoderasi pengaruh ketiga strategi di atas terhadap keputusan eskalasi komitmen.

## SIMPULAN DAN SARAN

### Simpulan

Hasil penelitian menunjukkan dukungan terhadap dugaan bahwa manajer yang memiliki laporan kemajuan proyek memiliki kecenderungan eskalasi komitmen yang lebih kecil dibandingkan dengan manajer yang tidak memiliki laporan kemajuan proyek. Laporan kemajuan proyek terbukti mampu menjadi strategi untuk mengendalikan kecenderungan manajer mengeskalisasi komitmennya. Namun, dugaan bahwa manajer yang disediakan informasi umpan balik negatif yang tidak ambigu dan informasi manfaat masa depan atas alokasi tambahan sumber daya memiliki kecenderungan eskalasi komitmen yang lebih kecil dibandingkan manajer yang tidak disediakan kedua informasi tersebut ternyata tidak mendapatkan dukungan empiris. Kedua informasi tersebut tidak mampu mencegah

manajer untuk melakukan eskalasi komitmen. Dugaan selanjutnya bahwa lokus kendali dapat memoderasi pengaruh informasi umpan balik negatif yang tidak ambigu, laporan kemajuan proyek, dan informasi manfaat masa depan atas alokasi tambahan sumber daya terhadap keputusan eskalasi komitmen tidak mendapat dukungan secara empiris. Walaupun laporan kemajuan proyek mampu mencegah perilaku eskalasi komitmen, namun moderasi lokus kendali yang dimasukkan ke dalamnya tidak memperkuat pengaruh laporan kemajuan proyek tersebut terhadap keputusan eskalasi komitmen. Lokus kendali juga tidak mampu memoderasi pengaruh informasi umpan balik negatif dan informasi manfaat masa depan terhadap keputusan eskalasi komitmen.

### Saran

Hasil penelitian ini memberikan implikasi bagi manajer yang selalu dihadapkan dengan keputusan-keputusan krusial terkait dengan kelanjutan proyek yang dipegangnya. Jika selama ini manajer memilih untuk mengeskalisasi komitmennya saat dihadapkan pada suatu keadaan proyek yang tidak menguntungkan, dengan adanya penelitian ini diharapkan manajer dapat mempertimbangkan untuk menggunakan laporan kemajuan proyek sebagai upaya untuk mengurangi kecenderungan manajer melakukan eskalasi komitmen. Hasil penelitian ini juga memberikan implikasi bahwa lokus kendali yang ada pada diri seseorang ternyata tidak mempengaruhi keputusan eskalasi komitmen. Penelitian ini masih memiliki beberapa keterbatasan yaitu kasus yang digunakan dalam eksperimen ini hanyalah penyederhanaan kasus yang dihadapi di dunia nyata dan variabel lokus kendali merupakan variabel yang tidak dikontrol, sehingga hasilnya sulit untuk diprediksi. Hal-hal yang dapat dikembangkan dan diperbaiki dari penelitian ini adalah 1) Penelitian selanjutnya mempertimbangkan menggunakan subjek manajer yang sesungguhnya dan 2) Mengontrol variabel lokus kendali agar dapat diidentifikasi terlebih dahulu karakteristik lokus kendali responden sebelum dilakukan eksperimen.

### DAFTAR PUSTAKA

- Bazerman, M.H. 1993. *Judgement in Managerial Decision Making*. New York, NY: Wiley.
- Brockner, J. 1992. "The Escalation of Commitment to Failing Course of Action: Toward Theoretical Progress". *Academy of Management Review*, 17(1): 39-61.
- Bowen, M.G. 1987. "The Escalation Phenomenon Reconsidered: Decision Dilemmas or Decision Errors". *Academy of Management Review*, 12(1): 52-56.
- Cheng, M.M. dan Axel K-D Schulz. 2002. "Persistence in Capital Budgeting Reinvestment Decisions—Personal Responsibility Antecedents and Information Asymmetry Moderator: A Note". *Journal Accounting and Finance*, 42: 73-86.
- Department of English Northern Illinois University. <http://www.engl.niu.edu/wac/progrgd.html/>. Diakses 7 November 2012.
- Dzurainin, Ann C. 2009. "Mitigating Escalation of Commitment: An Investigation of The Effects of Priming and Decision Making Setting in Capital Project Continuation Decisions". *Disertasi*. Doctor of Philosophy University of South Florida.
- Effriyanti. 2005. "Pemanfaatan Informasi Akuntansi untuk Menghindari Eskalasi Komitmen Pada Level Pengambilan Keputusan". *Simposium Nasional Akuntansi VIII*, 15-16 September 2005.
- Festinger, L. 1957. *A Theory of Cognitive Dissonance*. Evanston, IL: Row, Peterson.
- Ghosh, Dipankar. 1997. "De-Escalation Strategies: Some Experimental Evidence". *Behavioral Research in Accounting*, 9.
- Heath, Chip. 1995. "Escalation and De-Escalation of Commitment in Response to Sunk Costs: The Role of Budgeting in Mental Accounting". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1): 38-54.
- Holthausen, R.W. dan Verrecchia, R.E. 1988. "The Effect of Sequential Information Releases on The Variance of Price Changes in An Intertemporal Multi Asset Market". *Journal of Accounting Research*, 26(1): 82-106.
- Keil, Mark., G. Depledge, dan Arun Rai. 2007. "Escalation: The Role of Problem Recognition and Cognitive Bias". *Journal Compilation Decision Sciences*, 38(3).
- Reiss, M. C. dan K. Mitra. 1998. "The Effects of Individual Difference Factors on The Acceptability of Ethical and Unethical Workplace Behaviors". *Journal of Business Ethics*, 17(14).
- Rotter, J.B. 1966. "Generalized Expectancies for Internal versus External Control Reinforcement". *Psychological Monographs*, 80(1): 1-28.
- Singer, Ming S. dan Alan E. Singer. 2001. "Individual Differences and The Escalation of Commitment Paradigm". *The Journal of Social Psychology*, 126(2): 197-204.
- Spector, P. E. 1988. "Development of The Work Locus of Control Scale". *Journal of Occupational Psychology*, 61(4): 335-340.
- Staw, B. M. 1976. "Knee-deep in The Big Muddy: A Study Escalation Commitment to Chosen Course of Action". *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 16: 27-44.
- Street, M. dan V. L. Street. 2006. The Effects of Escalating Commitment on Ethical Decision Making. *Journal of Business Ethics*, 64: 343-356.
- Suartana, I Wayan. 2003. "Strategi Reduksi Eskalasi Komitmen: Sunk Cost". *Simposium Nasional Akuntansi VI*, 984-993.
- Turner, J. R. 1993. *The Handbook of Project Based Management*. Bershire, UK: McGraw-Hill.
- Vroom, Victor. 1964. *Work and Motivation*. New York: Wiley.