

Pengaruh *Adverse Selection*, Kontrol Monitoring, Dan Penalaran Moral Individu Terhadap Perilaku Eskalasi Komitmen

Nayang Helmayunita

(Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi UNP, email: nayang.helma@gmail.com)

Abstract

This study aims to examine the effects of adverse selection in the escalation of commitment and the effectiveness of monitoring control and the moral reasoning managers in de-escalating of commitments. The research design was a 2x2 laboratory experiments, with students accounting State University of Padang as a proxy for the project manager. Each subject was presented one of four versions available cases randomly (random assignment). The statistical method is used to test the hypothesis is two-way ANOVA. The results showed that the conditions of adverse selection decision has no effect on project evaluation, monitoring controls have an influence on project evaluation decisions, and the interaction between adverse selection conditions and monitoring control not to cause differences in decision making managers in evaluating projects that are not profitable. In conditions of adverse selection, there is a difference in the decision-making managers who have a high level of moral reasoning with managers who have low level the moral in evaluating projects that are not profitable, and on the condition of adverse selection, there was no difference in manager's with the a low level of moral reasoning who received monitoring control and did not get the monitoring control from the company in evaluating investment projects unprofitable.

Keywords: *escalation of commitment, monitoring control, adverse selection, moral reasoning.*

1. Pendahuluan

Evaluasi terhadap proyek perusahaan dilakukan manajer berdasarkan atas informasi yang tersedia. Ketika informasi akuntansi yang tersedia memberikan informasi bahwa suatu proyek menunjukkan kinerja yang tidak bagus, maka seharusnya manajer mengambil keputusan untuk menghentikan proyek tersebut, dan mungkin dapat mengalihkan dana yang tersedia untuk melakukan proyek baru yang dapat memberikan keuntungan bagi perusahaan. Namun dalam praktik, terkadang manajer mengambil keputusan yang tidak rasional, yaitu dengan tetap melanjutkan proyek yang seharusnya dihentikan untuk mencegah kerugian yang lebih besar bagi perusahaan.

Banyak penelitian yang menyatakan bahwa manajer gagal dalam menggunakan informasi yang ada secara efektif dalam pembuatan keputusannya (Staw 1981, Harrison dan Harrell 1993). Sering manajer tetap bertahan pada keputusan awalnya walaupun telah ada informasi yang memberikan indikasi-indikasi bahwa keputusan awal tersebut dapat merugikan

perusahaan. Fenomena yang seperti ini disebut dengan eskalasi komitmen tidak rasional atau sering juga disebut dengan eskalasi komitmen. Eskalasi komitmen ini didefinisikan sebagai tingkat dimana seseorang meningkatkan komitmen pada pilihan tindakan sebelumnya sampai diluar titik yang akan dianjurkan oleh model pembuatan keputusan yang rasional (Bazerman, 1994).

Dalam literatur psikologi dan organisasi, fenomena mengenai eskalasi komitmen telah ditinjau dan dirangkum oleh Staw (1981). Secara umum, penelitian Staw (1981) menunjukkan bahwa ketika individu telah menginvestasikan sejumlah sumber daya pada sebuah proyek, mereka cenderung untuk terus berinvestasi di luar titik pada saat manfaat sama dengan biaya. Individu, pada kondisi tertentu, juga akan cenderung untuk terus mengalokasikan lebih banyak sumber daya pada proyek ketika menerima umpan balik bahwa proyek gagal dibandingkan ketika menerima umpan balik bahwa proyek berhasil. Menurut Staw (1981) pengaruh eskalasi tersebut melibatkan tendensi "terlalu" berkomitmen pada suatu tindakan

tertentu. Sehingga pembuat keputusan menjadi terpaku pada tindakan yang salah, Staw menyebut sebagai “*syndrome of decision errors*”.

Dalam literatur akuntansi manajemen, teori keagenan merupakan salah satu alternatif perspektif teori yang digunakan untuk menjelaskan fenomena eskalasi komitmen pada saat ketersediaan informasi dan insentif akan mempengaruhi keputusan manajer (Harrison dan Harrell, 1993). Menurut model prinsipal-agen (Eisendhardt, 1989), (1) agen akan bertindak sesuai dengan kepentingan mereka sendiri, (2) konflik tujuan dapat terjadi antara prinsipal dan agen, (3) hasil atau kinerja manajer dapat dengan mudah diukur, dan (4) agen lebih menghindari risiko (*risk-averse*). Ketika manajer memiliki informasi privat dan kesempatan untuk lalai atau untuk bertindak demi kepentingannya sendiri dengan mengorbankan kepentingan prinsipal (*incentive to shirk*), maka permasalahan seleksi yang merugikan (*adverse selection*) akan muncul (Eisenhardt, 1989).

Ketika permasalahan *adverse selection* muncul, potensi untuk terjadinya konflik kepentingan muncul, dan teori keagenan memprediksi bahwa agen akan bertindak demi kepentingan pribadi dengan mengorbankan kepentingan prinsipal. Eisenhardt (1989) juga memprediksi bahwa ketika terdapat kedua kondisi tersebut (informasi privat dan kesempatan untuk lalai), agen akan melihat perilaku yang tampaknya irasional dalam pandangan prinsipal (seperti meneruskan proyek investasi yang tidak menguntungkan) sebagai perilaku yang rasional.

Berdasarkan atas teori keagenan, ketika prinsipal mempunyai informasi lengkap untuk mengawasi tindakan agen dan semua informasi dipublikasikan ke publik maka agen tidak akan cenderung untuk mengejar kepentingan pribadinya. Sebaliknya, jika prinsipal memiliki informasi lebih sedikit daripada agen, prinsipal tidak akan bisa mengawasi agen

sepenuhnya, sehingga mendorong agen untuk mengejar kepentingan pribadinya. Sejumlah penelitian telah mengusulkan penggunaan monitoring kontrol untuk mencegah dorongan untuk agen untuk kesempatan untuk melalaikan. (Tosi, Katz dan Gomez-Mejia, 1997; Kirby dan Davis, 1998 dalam Chong dan Suryawati 2010). Adanya pengawasan yang dilakukan akan dapat mengurangi ruang bagi manajer untuk melakukan perilaku oportunistik mereka sehingga dapat mencegah terjadinya eskalasi komitmen terhadap proyek yang dijalankan oleh seorang manajer.

Hampir seluruh penelitian mengenai eskalasi komitmen menjadikan kepentingan pribadi (*self interest*) dalam teori keagenan sebagai dasar tunggal untuk pembuatan keputusan ekonomi oleh manajer (Rutledge dan Karim, 1999). Namun, Noreen (1988) menunjukkan bahwa ketika seseorang harus mengambil keputusan terkait dengan kepentingan pihak lain, maka tidak semua orang akan berperilaku mengutamakan kepentingan pribadi tetapi juga akan mempertimbangkan etika/moral. Hal tersebut didukung oleh teori *cognitive moral development* atau CMD (Kohlberg, 1969) yang menunjukkan bahwa pembuat keputusan akan memungkinkan pertimbangan etika/moral untuk membatasi perilaku ekonomi seseorang. Rutledge dan Karim (1999) dalam penelitiannya berhasil menyelesaikan konflik antara prinsip teori keagenan dan teori CMD.

Penelitian ini akan menyelidiki ketiga aspek yang mempengaruhi tendensi manajer untuk melakukan eskalasi komitmen, yaitu aspek *adverse selection*, kontrol monitoring, dan penalaran moral. Untuk itu peneliti mengajukan pertanyaan penelitian sebagai berikut: (1) Apakah kondisi *adverse selection* mempengaruhi kecenderungan manajer untuk melakukan eskalasi komitmen? (2) Apakah kontrol monitoring dapat mengurangi kecenderungan manajer untuk melakukan

eskalasi komitmen? (3) Apakah tingkat penalaran moral dapat mempengaruhi perilaku manajer untuk mengambil keputusan ketika berada dalam kondisi *adverse selection*?

2. Telaah Literatur Dan Perumusan Hipotesis

2.1 Eskalasi Komitmen

Menurut Bazerman (1994), eskalasi komitmen merupakan jenis bias yang terjadi pada keputusan yang berkelanjutan (*serial decision*). Eskalasi komitmen ini merupakan gambaran komitmen atas keputusan yang telah diambil sebelumnya. Komitmen yang berlebihan disebut juga dengan eskalasi komitmen yang tidak rasional yang berarti sejauhmana individu meningkatkan komitmennya terhadap tindakan yang telah diputuskan sebelumnya sampai pada titik melampaui apa yang digambarkan oleh model pengambilan keputusan yang rasional.

Keil dkk (2000) menyatakan bahwa eskalasi terjadi ketika proyek bermasalah dilanjutkan dan bukannya dihentikan atau diarahkan kembali (*redirected*). Senada dengan itu, Brockner (1992) menyatakan bahwa secara tradisional, eskalasi didefinisikan sebagai pelanjutan komitmen terhadap tindakan yang telah dipilih sebelumnya, walaupun ada umpan balik negatif tentang kelayakan tindakan tersebut.

Bazerman (1994) menyatakan bahwa untuk mengurangi keinginan manajer untuk melakukan eskalasi adalah dengan mengidentifikasi faktor-faktor psikologis yang menyebabkan terjadinya perilaku eskalasi ini. Ada beberapa faktor yang dapat menyebabkan timbulnya eskalasi komitmen ini, yaitu bias persepsi (*perceptual biases*), bias penilaian (*judgemental biases*), mengesankan manajemen (*impression management*), dan kompetisi yang tidak rasional (*competitive irrationality*).

2.2 Teori Keagenan

Eisenhardt (1989) menyatakan bahwa teori keagenan menekankan pada penyelesaian dua masalah yang dapat terjadi dalam hubungan keagenan. Masalah keagenan pertama muncul ketika (a) terdapat konflik tujuan yang ingin dicapai antara prinsipal dan agen dan (b) sulit atau mahal bagi prinsipal untuk memverifikasi apa yang sebenarnya dilakukan oleh agen.

Teori keagenan memberikan alternatif perspektif teori dalam memandang masalah kontrak prinsipal-agen, memprediksi bahwa ketersediaan informasi dan insentif akan mempengaruhi keputusan manajer. Ketika manajer memiliki baik itu informasi privat dan kesempatan untuk lalai (*incentive to shirk*), atau untuk bertindak demi kepentingannya sendiri dengan mengorbankan kepentingan prinsipal, maka permasalahan seleksi yang merugikan (*adverse selection*) akan muncul (Eisenhardt, 1989).

Ketika permasalahan *adverse selection* muncul, potensi untuk terjadinya konflik kepentingan muncul, dan teori keagenan memprediksi bahwa agen akan bertindak demi kepentingan pribadi dengan mengorbankan kepentingan prinsipal. Para teoritis keagenan juga memprediksi bahwa ketika terdapat kedua kondisi tersebut (informasi privat dan kesempatan untuk lalai), agen akan melihat perilaku yang tampaknya irasional dalam pandangan prinsipal (seperti meneruskan proyek investasi yang tidak menguntungkan) sebagai perilaku yang rasional.

2.3 Adverse Selection

Salah satu perhatian utama dari ahli teori keagenan adalah apa yang disebut dengan masalah keagenan (*agency problems*) yang muncul ketika tujuan prinsipal dan agen bertentangan dan ketika mahal atau tidak praktis bagi prinsipal untuk memonitor perilaku agen. Masalah keagenan cukup umum dan terjadi dalam semua organisasi dan usaha kerja sama pada setiap level manajemen dalam perusahaan (Jensen dan Meckling, 1986)

Fitur utama teori keagenan adalah perbedaan tujuan antara manager (agen) dengan pemilik perusahaan (prinsipal). Menurut Sharp dan Salter (1997), manager bertindak untuk kepentingan pribadinya dan bukannya kepentingan perusahaan (*shirk*) ketika ada dua kondisi yang terpenuhi:

1. Adanya *incentive to shirk*, misalnya balas jasa manager karena keputusan meneruskan proyek (*escalating*) lebih besar dibandingkan balas jasa karena menghentikannya; dan
2. Adanya asimetri informasi, yaitu agen (manager) memiliki lebih banyak informasi dibandingkan prinsipal (pemilik perusahaan) sehingga principal tidak sepenuhnya tahu tentang keadaan proyek

Teori keagenan mengasumsikan kepentingan pemilik sesuai dengan tujuan memaksimalkan profit perusahaan, namun kepentingan manager kadang bertentangan dengan tujuan ini. Ketika kepentingan manager bertentangan dengan kepentingan pemilik untuk memaksimalkan profit, manager dikatakan memiliki *incentive to shirk*, yaitu manager termotivasi untuk mencapai kepentingan yang bertentangan dengan kepentingan pemilik (Harrel dan Harrison, 1994).

Tingkat ketersediaan informasi yang relevan dengan keputusan bagi kedua belah pihak menentukan apakah manager memiliki peluang untuk mengambil keputusan yang bertentangan dengan kepentingan pemilik (Harrel dan Harrison, 1994). Asimetri informasi terjadi ketika manager mempunyai informasi privat relevan keputusan yang tidak tersedia bagi pemilik. Ketika hal ini terjadi, pemilik tidak dapat memonitor keputusan manager dan manager mempunyai peluang untuk mengambil keputusan yang bertentangan dengan keputusan pemilik untuk memaksimalkan profit (Harrel dan Harrison, 1994).

Teori keagenan menyajikan penjelasan terhadap masalah eskalasi komitmen terhadap pilihan tindakan yang

gagal. Agen (manager proyek) yang *risk averse*, yang tindakannya tidak terawasi akan melaporkan berita bagus, dan hanya akan melaporkan berita buruk jika diperlukan, karena berita buruk akan lebih mungkin membuat agen dipecat daripada berita baik. Jika informasi lengkap, dalam kondisi *incentive to shirk*, agen tidak akan melanjutkan proyek merugi karena hal ini akan segera diketahui oleh prinsipal. Sebaliknya, jika agen memiliki informasi privat (terjadi asimetri informasi), prinsipal tidak bisa mengawasi agen secara keseluruhan. Pada kondisi ini, manager yang memiliki *incentive to shirk* akan melanjutkan proyek merugi. Kondisi ketika ada *incentive* dan informasi privat disebut dengan kondisi *adverse selection*.

Kanodia *et al.* (1989) menggambarkan bahwa perilaku eskalasi dapat dijelaskan sebagai bagian dari fenomena yang lebih besar yaitu menyembunyikan informasi privat. Manager rasional akan mengeskalasi sebuah proyek jika penghentiannya akan berpengaruh buruk terhadap reputasi mereka sebagai manager yang kompeten. Penghentian proyek yang mengalami kegagalan akan mengungkapkan kondisi ini, sementara melakukan eskalasi terhadapnya yaitu tetap melanjutkan proyek yang merugi itu akan sukses melindungi reputasi manajer (Kanodia *et al.*, 1989).

Berdasarkan penjelasan di atas, maka dirumuskan hipotesis sebagai berikut:

H1: Manager yang mengalami kondisi *adverse selection* akan mempunyai kecenderungan yang lebih besar untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan dibandingkan manager yang tidak mengalami kondisi *adverse selection*.

2.4 Kontrol Monitoring dalam Mengurangi Kecenderungan Manajer Melakukan Eskalasi Komitmen

Menurut Jensen dan Meckling (1976), monitoring didefinisikan sebagai

observasi dari upaya agen atau hasil yang dicapai melalui supervisi, pengawasan keuangan, dan perangkat lainnya. Sedangkan menurut Eisenhardt (1989) monitoring kontrol didefinisikan sebagai penggunaan informasi oleh prinsipal untuk mendokumentasikan dan mengekang perilaku oportunistik agen.

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

Teori membenaran diri menyatakan bahwa agen yang bertanggung jawab untuk keputusan investasi sebelumnya tidak akan mengakui kepada diri mereka sendiri atau yang lain bahwa penggunaan sumber daya mereka sebelumnya adalah salah (Chong dan Suryawati, 2010). Hal ini menyebabkan para manajer menjadi cenderung untuk tetap melakukan alokasi yang salah pada sumber daya perusahaan dalam rangka untuk membenarkan keputusan yang telah mereka ambil sebelumnya. Teori membenaran diri ini menyimpulkan bahwa eskalasi komitmen akan membesar seiring dengan meningkatnya motivasi agen untuk membenaran diri dari keputusan mereka yang sebelumnya. Sehingga dengan adanya kontrol monitoring, maka akan dapat mengurangi terjadinya eskalasi.

Berdasarkan pada teori keagenan dan teori membenaran diri yang menyarankan bahwa dengan adanya kontrol monitoring maka eskalasi komitmen akan dapat dikurangi. Maka pada penelitian ini peneliti kembali ingin menguji pengaruh kontrol monitoring terhadap kecenderungan mengurangi eskalasi

komitmen (de-eskalasi komitmen). Sehingga untuk hipotesis pertama diajukan:

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

2.5 Interaksi Antara *Adverse Selection* dengan Kontrol Monitoring

Partisipan dalam penelitian Chong dan Suryawati (2010) mengalami dua kondisi, yaitu (1) kondisi informasi terpublikasi, dimana informasi mengenai kinerja proyek investasi yang dikelola akan dipublikasikan sehingga akan diketahui oleh seluruh karyawan termasuk Dewan Direksi, dan (2) kondisi informasi privat, dimana informasi mengenai kinerja proyek hanya tersedia bagi manajer proyek.

Hasil penelitian Chong dan Suryawati (2010) menunjukkan bahwa manajer proyek yang berada pada kondisi informasi privat memiliki tendensi lebih besar untuk tidak melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan ketika terdapat kontrol monitoring dibandingkan jika tidak terdapat kontrol monitoring. Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa kontrol monitoring akan efektif ketika manajer memiliki informasi privat, ketika informasi tersebut terpublikasi maka manajer cenderung tidak memiliki tendensi untuk melakukan eskalasi komitmen. Penemuan ini menunjukkan bahwa melakukan kontrol monitoring dapat mencegah tendensi manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan, khususnya ketika terdapat masalah keagenan (informasi privat). Dengan kata lain, terdapat interaksi antara ketersediaan informasi (publik atau privat) dengan kontrol monitoring.

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan gambaran yang komprehensif mengenai fenomena eskalasi komitmen, sehingga peneliti merasa penting untuk

menunjukkan bahwa strategi kontrol monitoring yang dilakukan perusahaan sebagai bagian dari mekanisme pengendalian dapat mengurangi tendensi manajer untuk melakukan eskalasi komitmen dengan melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan ketika kondisi *adverse selection* muncul. Sehingga untuk hipotesis ketiga dirumuskan sebagai berikut:

H3: Manajer yang mengalami kondisi *adverse selection*, akan memiliki tendensi yang lebih besar untuk tidak melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan ketika organisasi melakukan kontrol monitoring dibandingkan ketika organisasi tidak melakukan kontrol monitoring.

2.6 Penalaran Moral

Kohlberg (1969) sebagaimana dikutip oleh McPhail (2002) menyatakan bahwa moral berkembang melalui tiga tahapan, yaitu tahapan *pre-conventional*, tahapan *conventional* dan tahapan *post-konvensional*. Welton (1994) menyatakan bahwa kemampuan individu dalam menyelesaikan dilema etika dipengaruhi oleh level penalaran moralnya. Hasil dari beberapa studi yang dipaparkan dalam Liyanarachchi menunjukkan bahwa level penalaran moral individu mereka akan mempengaruhi perilaku etis mereka. Orang dengan level penalaran moral yang rendah berperilaku berbeda dengan orang yang memiliki level penalaran moral yang tinggi ketika menghadapi dilema etika. Menurut Rest dan Narvaez (1994) dalam Liyanarachchi (2009), semakin tinggi level penalaran moral seseorang, akan semakin mungkin untuk melakukan 'hal yang benar'.

Dalam tahapan yang paling rendah (*pre-conventional*), individu akan melakukan suatu tindakan karena takut terhadap hukum/peraturan yang ada. Selain itu individu pada level moral ini juga akan memandang kepentingan pribadinya sebagai hal yang utama dalam melakukan suatu tindakan. Pada tahap kedua

(*conventional*), individu akan mendasarkan tindakannya persetujuan teman-teman dan keluarganya dan juga pada norma-norma yang ada di masyarakat. Pada tahap tertinggi (*post-conventional*), individu mendasari tindakannya dengan memperhatikan kepentingan orang lain dan berdasarkan tindakannya pada hukum-hukum universal.

2.7 Eskalasi Komitmen dalam Perspektif Teori Etika

Noreen (1988) menolak ide bahwa hanya mengutamakan kepentingan pribadi sebagai satu-satunya hal yang memotivasi manajer dalam membuat keputusan ekonomi. Hal tersebut ditunjukkan pada penelitian Harrison dan Harrel (1994) meskipun berhasil menunjukkan adanya motivasi manajer untuk mengutamakan kepentingan pribadi dalam mengambil keputusan ekonomi, namun tidak semua partisipan (yang bertindak sebagai manajer/agen) termotivasi oleh kepentingan pribadinya dalam merespon proyek yang tidak menguntungkan. Observasi sebab-akibat yang dilakukan Noreen (1988) menunjukkan bahwa terdapat beberapa orang yang bersifat oportunistis, namun beberapa lainnya menjadikan etika sebagai pertimbangan dalam menentukan tindakan yang akan mereka ambil. Sehingga beberapa peneliti telah melakukan penelitian mengenai pengaruh etika/moral dalam proses pengambilan keputusan ekonomi yang dilakukan oleh manajer.

Huang dan Chang (2010) melakukan penelitian eksperimen menggunakan taksonomi filosofi moral individu oleh Forsyth (1992) dengan desain 2 x 2 x 2, dimana masalah keagenan (ada/tidak), tendensi relativisme individu (tinggi/rendah), dan tendensi idealisme individu (tinggi/rendah) sebagai variabel independen. Variabel dependen dalam penelitian ini adalah preferensi individu untuk tidak melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan. Penelitian tersebut berhasil menunjukkan bukti empiris bahwa

dalam kondisi adanya masalah keagenan, manajer dengan relativisme rendah lebih mungkin untuk tidak melanjutkan proyek yang kemungkinan gagal dibandingkan dengan manajer dengan relativisme tinggi. Namun, penelitian tersebut belum dapat menunjukkan perbedaan perilaku yang signifikan antara manajer proyek dengan idealisme tinggi dan rendah dalam mengambil keputusan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan dalam kondisi masalah keagenan.

Rutledge dan Karim (1999) dalam penelitiannya berhasil menyelesaikan konflik antara prinsip teori keagenan dan teori CMD. Eksperimen penelitian dilakukan dengan desain 2 x 2, dimana kondisi *adverse selection* (ada/tidak) dan tingkat etika/moral (tinggi/rendah) menjadi variabel independen. Sebagai variabel dependen adalah preferensi partisipan untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan sebuah proyek. Hasil penelitian eksperimen Rutledge dan Karim (1999) berhasil menunjukkan baik itu tingkat penalaran moral seseorang dan kondisi *adverse selection* memberikan pengaruh signifikan terhadap keputusan evaluasi manajer proyek. Secara khusus, penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajer cenderung untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan hanya ketika berada pada kondisi *adverse selection* dan memiliki tingkat penalaran moral rendah.

Terdapat perbedaan hasil penelitian-penelitian terdahulu mengenai pengaruh pertimbangan etika terhadap proses penilaian evaluasi keputusan investasi. Penelitian Rutledge dan Karim (1999) secara khusus menunjukkan bahwa bahwa manajer cenderung untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan hanya ketika berada pada kondisi *adverse selection* dan memiliki tingkat penalaran moral rendah. Observasi sebab-akibat yang dilakukan Noreen (1988) menunjukkan bahwa terdapat beberapa orang yang menjadikan etika sebagai pertimbangan dalam menentukan tindakan yang akan

mereka ambil termasuk dalam pengambilan keputusan ekonomi. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian tersebut, maka peneliti mengajukan hipotesis sebagai berikut:

H4: Pada kondisi *adverse selection*, tendensi manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan akan lebih besar untuk manajer dengan tingkat penalaran moral rendah dibandingkan manajer dengan tingkat penalaran moral tinggi.

Chong dan Suryawati (2010) telah memberikan bukti empiris bahwa kontrol monitoring dapat mengurangi tendensi manajer yang memiliki informasi privat untuk melakukan eskalasi komitmen. Sedangkan penelitian Rutledge dan Karim (1999) secara khusus telah menunjukkan bahwa pada kondisi *adverse selection*, hanya manajer dengan tingkat penalaran moral rendah saja yang memiliki tendensi melakukan eskalasi komitmen. Hal ini menimbulkan pertanyaan, apakah strategi kontrol monitoring yang dilakukan perusahaan efektif untuk mengurangi tendensi eskalasi komitmen pada manajer dengan tingkat penalaran moral/etika rendah. Sehingga berdasarkan penelitian-penelitian tersebut peneliti mengajukan hipotesis mengenai keefektifan kontrol monitoring sebagai strategi de-eskalasi sebagai berikut:

H5: Pada kondisi *adverse selection*, manajer proyek dengan tingkat penalaran moral/etika rendah akan memiliki tendensi untuk tidak melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan ketika terdapat kontrol monitoring dibandingkan manajer proyek dengan tingkat penalaran moral/etika rendah yang tidak mendapatkan kontrol monitoring.

3. Metode Penelitian

3.1 Subjek Penelitian

Subjek dalam penelitian ini adalah mahasiswa akuntansi UNP semester 7 ke

atas. Subjek dipilih sebagai proksi manajer proyek karena mahasiswa pada kelas ini sebagian besar merupakan mahasiswa yang telah pernah mendapat mata kuliah anggaran dan teori portofolio, sehingga ini akan dapat membantu mahasiswa dalam mengerjakan tugas, selain itu juga disebabkan karena kesulitan dalam mengumpulkan para manajer perusahaan yang sebenarnya. Setiap subjek diberikan kasus dan informasi mengenai proyek yang berbeda yang diberikan secara random.

3.2 Desain Penelitian

Penelitian ini dilakukan melalui prosedur eksperimen dengan desain 2x2 *between subject*. Eksperimen dirancang dengan melakukan dua perlakuan dalam dua kondisi yang berbeda, yaitu perlakuan control monitoring (ada/tidak ada) dan kondisi *adverse selection* (ada/ tidak ada).

Setiap subjek ditempatkan secara random ke dalam salah satu dari empat kondisi perlakuan. Hal ini dilakukan untuk mengurangi pengaruh variabel pengganggu yang dapat mengurangi validitas internal hasil penelitian (Ghazali, 2008). Empat kasus yang didesain adalah kasus pertama kombinasi manipulasi adanya kontrol monitoring dan adanya kondisi *adverse selection*. Kasus kedua adalah manipulasi adanya kontrol monitoring namun tidak adanya kondisi *adverse selection*. Kasus ketiga adalah adanya manipulasi adanya kondisi *adverse selection* namun tidak ada kontrol monitoring. Terakhir kasus keempat adalah kasus tanpa adanya kontrol monitoring dan *adverse selection*.

Tabel 1 Desain Eksperimen 2 x 2

Perlakuan (<i>treatment</i>)		<i>Adverse selection</i>	
		Ada	Tidak Ada
Kontrol Monitoring	Ada	kasus 1	kasus 2
	Tidak Ada	kasus 3	kasus 4

Subjek mengisi kuesioner latar belakang yang didesain untuk mengumpulkan informasi demografis,

pendidikan, dan pekerjaan sebelum mengerjakan tugas eksperimen. Setelah menyelesaikan pengisian data partisipan, subjek diberikan pengarahan tentang kasus dan kemudian mengerjakan tugas yang diberikan dan menjawab soal-soal yang ada didalam kasus serta soal cek manipulasi.

3.3 Instrumen Penelitian

Penelitian ini dirancang menggunakan metoda eksperimen dengan mengadopsi penelitian yang digunakan oleh Rutledge dan Karim (1999), Chong dan Suryawati (2010), serta *Defining Issued Test* (DIT) oleh Rest (1979). Instrumen dalam penelitian ini ada 2 bagian.

Instrumen evaluasi proyek mengadopsi instrumen Chong dan Suryawati (2010) dengan beberapa penyesuaian agar sesuai dengan kondisi di Indonesia. Instrumen ini meminta partisipan yang bertindak sebagai manajer investasi untuk membuat keputusan investasi melanjutkan atau tidak melanjutkan proyek investasi dari skala 1 sampai dengan 10 (pasti melanjutkan sampai dengan pasti tidak melanjutkan). Sebelum membuat keputusan partisipan diberikan ilustrasi mengenai: (1) kondisi yang dihadapi partisipan saat memulai proyek investasi, (2) kondisi partisipan saat ini, (3) laporan perkembangan proyek, (4) alternatif investasi yang dapat dilakukan, dan (5) kontrol monitoring yang dilakukan perusahaan.

Instrumen *defining issued test* (DIT) berbentuk kasus dilema etika. Moralitas individu diukur melalui instrumen yang dikembangkan dari Rest (1979) untuk mengukur level penalaran moral individu melalui empat skenario dilema etika. Tiap skenario diikuti oleh dua belas pernyataan yang mewakili *stage* Kohlberg 2-6. Setelah memberi penilaian atas pertimbangan dalam kedua belas pernyataan tersebut, partisipan diminta mengurutkan 4 pernyataan yang paling penting bagi mereka dalam membuat keputusan.

III.4 Alat Analisis

Hipotesis penelitian yang diajukan akan diuji dengan menggunakan *analysis of variance* (ANOVA) untuk membandingkan pengaruh (1) ada atau tidaknya kondisi *adverse selection* dan (2) ada atau tidaknya pengawasan dengan pemantauan (*monitoring control*) terhadap nilai keputusan investasi manajer. Pengaruh interaksi *adverse selection* dan *monitoring control* terhadap keputusan investasi manajer terhadap proyek diperinci dengan uji *multiple comparison* (*Bonferonni t-Statistics*).

Pengaruh penalaran moral/etika diuji dengan menggunakan *Independent-Samples T Test* untuk mengetahui perbedaan mean keputusan investasi antara manajer yang memiliki tingkat penalaran moral tinggi dengan manajer yang memiliki tingkat penalaran moral rendah ketika berada pada kondisi *adverse selection*. Keefektifan *monitoring control* untuk mengatasi tendensi eskalasi komitmen manajer yang memiliki tingkat penalaran moral rendah juga diuji dengan menggunakan *Independent-Samples T Test*.

4. Hasil Analisis Data Dan Pembahasan

4.1 Cek Manipulasi dan Cek Validitas DIT

Eksperimen pada penelitian ini dilakukan sebanyak 4 kali dengan total jumlah partisipan sebanyak 96 orang. Hasil analisis tahap pertama, yaitu hasil analisis cek manipulasi menunjukkan bahwa dari 96 partisipan, hanya sebanyak 65 partisipan yang lolos cek manipulasi, sehingga partisipan yang tidak lolos cek manipulasi adalah sebanyak 31 orang. Sedangkan pada tahap analisis kedua, yaitu hasil analisis uji validitas internal DIT, terdapat 2 orang yang tidak lolos cek validitas internal DIT karena menjawab pada satu skenario dengan 6 jawaban dengan item yang sama. Sehingga jumlah partisipan yang lolos cek manipulasi dan dan analisis uji validitas internal DIT adalah sebanyak 63 orang.

4.2 Statistik Deskriptif

Dari data demografis partisipan, dapat diketahui bahwa sebagian besar partisipan adalah wanita (60.31%). Pada kelompok 1 sampai dengan kelompok 4 lebih didominasi oleh partisipan wanita. Selain itu juga dapat diketahui bahwa sebagian besar partisipan berada pada semester 7 (79.36%).

4.3 Hasil Pengujian Hipotesis

Uji normalitas dilakukan untuk mengetahui apakah data dalam penelitian ini terdistribusi dengan normal. Hasil pengujian normalitas dengan *Kolmogorov-Smirnov Test* menunjukkan nilai *Asymp. Sig* adalah 0,159, nilai ini berada diatas nilai α 0,05, sehingga dengan hasil tersebut dapat dikatakan bahwa data terdistribusi dengan normal sehingga memenuhi salah satu asumsi *analysis of variance* (ANOVA).

Tests of homogeneity of variance juga dilakukan untuk mengetahui apakah keempat grup (grup 1,2,3, dan 4) mempunyai varian yang sama. Hasil uji statistik menunjukkan nilai *levene statistic* sebesar 0,196 jauh diatas 0,05. Hal ini menunjukkan bahwa setiap kelompok subjek memenuhi varian yang sama sehingga telah memenuhi asumsi ANOVA (Hair *et al*, 2006).

Berdasarkan hasil olahan data, dapat disimpulkan bahwa terdapat perbedaan rata-rata pemilihan keputusan atas evaluasi proyek antar grup, dengan nilai F adalah 3.187 dengan nilai signifikansi 0.030.

Hipotesis penelitian satu (H1) memprediksi pengaruh kondisi *adverse selection* terhadap keputusan investasi manajer. Hasil pengujian data menunjukkan bahwa pengaruh utama variabel *adverse selection* terhadap keputusan manajer tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0.982 dengan nilai $F=0.001$ (adanya situasi *adverse selection* pada kasus 1 dan 3 dengan tidak adanya situasi *adverse selection* pada kasus 2 dan 4). Sehingga dapat disimpulkan bahwa

tidak terdapat secara signifikan pengaruh kondisi *adverse selection* terhadap keputusan investasi manajer. Hal ini menunjukkan tidak adanya dukungan terhadap hipotesis 1.

Hipotesis penelitian 2 (H2) memprediksi adanya kontrol monitoring akan berpengaruh positif terhadap berkurangnya kecenderungan manajer untuk melakukan eskalasi komitmen. Hasil pengujian data menunjukkan bahwa pengaruh adanya kontrol monitoring terhadap berkurangnya kecenderungan manajer melakukan eskalasi komitmen adalah signifikan pada tingkat signifikansi 0,006 dengan nilai $F=8.240$ (adanya kontrol monitoring pada kasus 1 dan kasus 2 dengan tidak adanya kontrol monitoring pada kasus 3 dan kasus 4). Sehingga dapat disimpulkan bahwa terdapat pengaruh adanya kontrol monitoring terhadap berkurangnya kecenderungan manajer melakukan eskalasi komitmen. Hal ini menunjukkan adanya dukungan terhadap hipotesis 2.

Penelitian ini juga ingin melihat pengaruh interaksi antara variabel *adverse selection* dan *monitoring control* dalam mempengaruhi keputusan investasi manajer pada proyek yang tidak menguntungkan. Berdasarkan tabel sebelumnya, dapat dilihat bahwa pengaruh interaksi *adverse selection* dan *monitoring control* tidak signifikan pada tingkat signifikansi 0,05 dengan nilai $F=1,178$ dan $p=0,282$. Hasil ini tidak dapat mendukung H3 yang menyatakan bahwa manajer proyek yang mengalami kondisi *adverse selection*, akan memiliki tendensi yang lebih besar untuk tidak melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan ketika organisasi melakukan pengawasan dengan pemantauan (*monitoring control*) dibandingkan ketika organisasi tidak melakukan *monitoring control*.

Hipotesis empat dalam penelitian ini memprediksi bahwa pada kondisi *adverse selection*, tendensi manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak

menguntungkan akan lebih besar untuk manajer dengan tingkat penalaran moral rendah dibandingkan manajer dengan tingkat penalaran moral tinggi. Sehingga untuk menguji hipotesis tersebut digunakan *Independent-Samples T Test* untuk membandingkan mean keputusan antara partisipan yang memiliki tingkat penalaran moral tinggi dengan partisipan yang memiliki tingkat penalaran rendah pada kondisi *adverse selection* (K1 dan K3).

Dari hasil olahan data didapatkan bahwa mean nilai keputusan investasi partisipan dengan tingkat penalaran moral tinggi adalah 7.2632 sedangkan partisipan dengan tingkat penalaran moral rendah adalah 3.6154. Untuk melihat apakah perbedaan ini signifikan secara statistik, dapat dilihat nilai sig yang memberikan hasil sebesar 0.000. Hasil ini memberikan arti bahwa terdapat perbedaan mean antara kedua kelompok tersebut dengan tingkat signifikansi 0.000. Hasil ini dapat mendukung H4 bahwa pada kondisi *adverse selection*, tendensi manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan akan lebih besar untuk manajer dengan tingkat penalaran moral rendah dibandingkan manajer dengan tingkat penalaran moral tinggi.

Pengujian H5 dilakukan dengan menggunakan *Independent-Samples T Test* untuk membandingkan mean keputusan partisipan yang memiliki tingkat penalaran moral rendah yang mendapatkan *monitoring control* (K1) dari perusahaan dengan yang tidak mendapatkan *monitoring control* (K3). Hasil olahan data menunjukkan bahwa mean keputusan investasi partisipan dengan tingkat penalaran moral rendah adalah 4.333 ketika ada *monitoring control*, dan 3.000 ketika tidak ada *monitoring control*. Tidak ada perbedaan mean keputusan diantara kedua kelompok tersebut (signifikansi $0,157 > 0,05$). Hasil ini tidak dapat mendukung H5 mengenai keefektifan *monitoring control* dalam mengatasi eskalasi komitmen oleh

manajer dengan tingkat penalaran moral rendah.

4.4 Pembahasan

Beberapa penelitian telah mencoba menjelaskan topik eskalasi komitmen dari berbagai aspek, yaitu: (1) faktor-faktor yang mempengaruhi manajer untuk melakukan tindakan eskalasi komitmen, (2) strategi de-eskalasi untuk mengurangi tendensi manajer melakukan eskalasi komitmen, dan (3) pengaruh tingkat moral/etika manajer terhadap tindakan eskalasi komitmen. Penelitian ini tidak hanya menginvestigasi fenomena eskalasi komitmen dari perspektif teori keagenan, namun juga dari perspektif teori kognitif, yang memungkinkan pertimbangan moral dalam pembuatan keputusan ekonomi. Berdasarkan hasil uji hipotesis, didapatkan temuan sebagai berikut ini.

Pertama, hipotesis pertama yang menduga bahwa manajer yang mengalami kondisi *adverse selection* akan mempunyai kecenderungan yang lebih besar untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan dibandingkan manajer yang tidak mengalami kondisi *adverse selection* tidak dapat didukung secara signifikan pada penelitian ini. Hasil ini sesuai juga dengan penelitian di Indonesia yang dilakukan oleh Sany (2007) yang menyatakan bahwa *adverse selection* tidak mempunyai pengaruh signifikan secara statistik terhadap keputusan evaluasi proyek.

Namun, hasil penelitian ini tidak sesuai dengan penelitian yang dilakukan oleh Harrison dan Harrel (1994) berhasil menunjukkan bahwa hanya agen yang mengalami kedua kondisi *adverse selection* saja yang akan mengambil keputusan yang bertentangan kepentingan perusahaan. Hasil penelitian tersebut juga didukung oleh bukti empiris pada penelitian Rutledge dan Karim (1999). Penjelasan tentang perbedaan temuan penelitian ini dengan penelitian Harrison dan Harrel (1994) dan penelitian Rutledge dan Karim (1999) dapat dilihat dari

banyaknya jumlah subjek yang menjawab pertanyaan uji manipulasi di bagian akhir instrumen penelitian dengan salah.

Hal ini menunjukkan bahwa manipulasi eksperimen tidak dipahami oleh subjek sehingga mereka tidak bisa menempatkan diri pada kondisi yang seharusnya menjadi konteks dalam pengambilan keputusan evaluasi proyek untuk setiap versi kasus. Subjek dalam uji manipulasi menjawab bukan sesuai dengan kondisi yang sedang mereka hadapi, namun menjawab sesuai dengan situasi yang seidealnya menurut mereka. Pelaksanaan penelitian yang menerapkan keempat kondisi perlakuan eksperimen (Kasus 1, 2, 3 dan 4) di setiap kelas yang digunakan menyebabkan keberhasilan manipulasi eksperimen secara keseluruhan terletak pada tahapan eksperimen ketika subjek membaca dan memahami kasus eksperimen yang disajikan. Peneliti meminta subjek untuk membaca dan memahami kasus eksperimen secara saksama sebelum subjek memilih keputusan untuk menghentikan/melanjutkan proyek. Namun, peneliti tidak secara eksplisit meminta subjek membaca kasus eksperimen beberapa kali, sebagaimana yang dilakukan oleh Rutledge dan Harrel (1994), untuk semakin menjamin subjek memahami kasus yang dihadapi sebelum memilih keputusan evaluasi proyek.

Kedua, hipotesis kedua menduga bahwa kontrol monitoring akan dapat secara efektif mengurangi kecenderungan manajer dalam melakukan eskalasi komitmen memberikan hasil bahwa dari eksperimen ini mendukung dugaan tersebut. Dimana berdasarkan hasil dari eksperimen ini dapat disimpulkan bahwa ketika adanya kontrol monitoring, maka sikap oportunitik dari manajer (agen) akan dapat dikendalikan, sehingga manajer akan berbuat sesuai dengan kepentingan perusahaan dan prinsipal. Hasil ini sesuai dengan Chong dan Suryawati (2010), serta Simonson dan Staw (1992) yang menyatakan bahwa

ketika manajer diberitahu bahwa keputusan mereka akan dievaluasi oleh orang lain, mereka mengurangi jumlah uang yang akan diinvestasikan dalam proyek yang gagal (yaitu, mengurangi eskalasi). Hasil ini juga sesuai dengan hasil penelitian Fama (1980) dalam Tosi dkk (1997) yang menyatakan bahwa monitoring kontrol sangat diperlukan di dalam suatu perusahaan untuk mencegah manajer dari membuat keputusan yang memiliki dampak negatif terhadap prinsipal.

Ketiga, hipotesis ketiga pada penelitian ini menduga bahwa manajer yang mengalami kondisi *adverse selection*, akan memiliki tendensi yang lebih besar untuk tidak melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan ketika organisasi melakukan kontrol monitoring dibandingkan ketika organisasi tidak melakukan kontrol monitoring. Berdasarkan hasil uji secara statistik, dugaan ini tidak dapat didukung. Sehingga penelitian ini tidak dapat memberikan dukungan terhadap penelitian yang dilakukan oleh Chong dan Suryawati (2010) yang memberikan bukti bahwa kontrol monitoring dapat dijadikan sebagai salah satu strategi de-eskalasi dalam mengurangi eskalasi komitmen ketika berada pada kondisi *adverse selection*. Hal ini bisa dapat terjadi karena kurang pemahannya subjek dalam mengikuti eksperimen, dengan banyaknya subjek yang salah dalam menjawab uji manipulasi pada kasus yang terdapat kondisi *adverse selection*.

Keempat, penelitian ini juga menguji pengaruh dari tingkat penalaran moral dalam proses pengambilan keputusan ekonomi yang dilakukan oleh manajer. Setiap partisipan diminta untuk mengerjakan kuesioner *defining issued test* yang diadopsi dari penelitian Rest (1979) untuk mengetahui tingkat penalaran moral mereka. Hasil p-score menunjukkan bahwa sebanyak 37 orang partisipan memiliki penalaran moral

tinggi, sedangkan 26 orang memiliki penalaran moral rendah.

Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa pada kondisi *adverse selection*, terdapat perbedaan mean keputusan antara manajer yang memiliki tingkat penalaran moral tinggi dengan manajer yang memiliki tingkat penalaran moral rendah (H4 didukung). Pada kondisi *adverse selection*, seluruh partisipan cenderung untuk melakukan eskalasi komitmen dengan melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan baik itu partisipan dengan tingkat penalaran moral rendah maupun partisipan dengan tingkat penalaran moral tinggi.

Penelitian ini mengkonfirmasi penelitian Rutledge dan Karim (1999) yang memberikan bukti empiris bahwa manajer cenderung untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan hanya ketika berada pada kondisi *adverse selection* dan memiliki tingkat penalaran moral rendah. Hasil penelitian eksperimen Rutledge dan Karim (1999) berhasil menunjukkan baik itu tingkat penalaran moral seseorang dan kondisi *adverse selection* memberikan pengaruh signifikan terhadap keputusan evaluasi manajer proyek. Secara khusus, penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajer cenderung untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan hanya ketika berada pada kondisi *adverse selection* dan memiliki tingkat penalaran moral rendah.

Kelima, pada penelitian ini juga diuji apakah strategi kontrol monitoring yang dilakukan perusahaan efektif untuk mengurangi tendensi eskalasi komitmen pada manajer dengan tingkat penalaran moral/etika rendah. Berdasarkan hasil olahan data dapat diketahui bahwa tidak terdapat perbedaan mean keputusan antara manajer dengan tingkat penalaran rendah yang mendapatkan kontrol monitoring dengan yang tidak mendapatkan kontrol monitoring. Rata-rata partisipan dengan tingkat penalaran moral rendah memutuskan untuk tetap melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan, baik

mendapatkan *monitoring control* maupun tidak. Hasil ini belum dapat memberikan bukti keefektifan *monitoring control* untuk mengatasi tendensi manajer dengan tingkat penalaran moral rendah yang berada pada kondisi *adverse selection* melakukan eskalasi komitmen (H5 tidak didukung).

Hasil ini berbeda dengan hasil penelitian yang dilakukan oleh Chong dan Suryawati (2010), dimana didapatkan hasil bahwa kontrol monitoring berhasil mengatasi eskalasi komitmen pada manajer yang memiliki informasi privat. Perbedaan hasil ini dapat terjadi karena kontrol monitoring dengan mendirikan Departemen Evaluasi Proyek belum cukup untuk mengatasi kondisi *adverse selection* yang menjadi anteseden eskalasi komitmen bagi para manajer yang memiliki penalaran moral yang rendah. Sehingga selain kontrol monitoring, juga diperlukan adanya strategi yang lain untuk mengurangi atau mencegah tendensi manajer untuk melakukan eskalasi komitmen ini.

5. Kesimpulan Dan Saran

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan analisis yang telah dilakukan sebelumnya, maka peneliti menyimpulkan bahwa: (1) Kondisi *adverse selection* tidak mempunyai pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap keputusan evaluasi proyek. (2) Kontrol monitoring mempunyai pengaruh yang signifikan secara statistik terhadap keputusan evaluasi proyek. (3) Interaksi antara kondisi *adverse selection* dan *monitoring control* tidak menimbulkan perbedaan yang signifikan secara statistik dalam pembuatan keputusan manajer dalam mengevaluasi proyek yang tidak menguntungkan. (4) Pada kondisi *adverse selection*, terdapat perbedaan yang signifikan secara statistik dalam pembuatan keputusan manajer yang memiliki tingkat penalaran moral tinggi dengan manajer yang memiliki tingkat moral rendah dalam mengevaluasi proyek

yang tidak menguntungkan. (5) Pada kondisi *adverse selection*, secara statistik tidak ada perbedaan keputusan manajer dengan tingkat penalaran moral rendah yang mendapatkan *monitoring control* maupun tidak mendapatkan *monitoring control* dari perusahaan dalam mengevaluasi proyek investasi yang tidak menguntungkan.

5.2 Keterbatasan

Penelitian ini terdapat beberapa keterbatasan yang tidak dapat dihindari dan dapat mempengaruhi hasil penelitian. Keterbatasan tersebut adalah: (1) Banyaknya partisipan yang tidak lolos dalam cek manipulasi dalam penelitian ini. (2) Kasus dalam eksperimen ini disajikan dalam bentuk ilustrasi yang merupakan penyederhanaan dari situasi dan kondisi di dunia nyata. Sehingga kasus yang disajikan dalam instrumen eksperimen belum mencerminkan secara penuh kasus yang terjadi di lapangan. (3) Kemiripan ekologis yang masih harus ditingkatkan dalam penelitian ini.

5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan yang ada, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan hal-hal berikut ini, untuk menunjukkan peningkatan kemiripan ekologis dengan keadaan yang sebenarnya, maka untuk penelitian yang akan datang sebaiknya dengan menggunakan manajer asli sebagai partisipan, kasus evaluasi proyek dalam instrumen penelitian dapat didesain ulang lagi, sehingga lebih sesuai dengan yang terjadi dalam dunia nyata ketika manajer mengevaluasi sebuah proyek investasi, dan penelitian selanjutnya dapat menguji aspek lainnya tentang fenomena eskalasi komitmen dalam keputusan evaluasi proyek ataupun memasukkan variabel-variabel yang terkait aspek psikologis ataupun demografis responden untuk melihat pengaruh variabel-variabel tersebut terhadap kecenderungan manajer dalam melakukan eskalasi komitmen.

Daftar Pustaka

- Bazerman, Max H. 1994. *Judgement in Managerial Decision Making*. New York. John Wiley & Sons, Inc.
- Brockner, Joel. 1992. The Escalation of Commitment towards a Failing Course of Action: towards Theoretical Progress. *The Academy of Management Review*. Vol. 17 : 39 – 61.
- Cheng, Mandy M; Axel K-D Schulz; Peter F Lockett dan Peter Booth. 2003. The Effects of Hurdle Rates on the Level of Escalation of Commitment in Capital Budgeting. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 15 : 63 – 85.
- Chong, Vincent K dan Rindah F Suryawati. 2010. De-escalation Strategy: The Impact of Monitoring Controls on Managers' Project Evaluation Decision. *JAMAR*. Vol.8 No.2 : 39 – 50.
- Dzuraini, Ann C. 2009. Mitigating Escalation of Commitment: An Investigation of The Effectst Of Priming and Decision-Making Setting in Capital Project Continuation Decisions. *Disertations University of South Florida*.
- Eisenhardt, Kathleen. M. 1989. Agency Theory: An Assessment and Review. *Academy of Management Review*. Vol. 14. No.1 : 57 – 74.
- Forsyth, Donelson R. 1992. *Judging the Morality of Business Practices: The Influence of Personal Moral Philosophies*. *Journal of Business Ethics* 11. pp.461-470.
- Ghosh, Dipankar. 1997. De-escalation Strategies: Some Experimental Evidence. *Behavioral Research in Accounting*. Vol. 9 : 50 – 68.
- Ghozali, Imam. 2008. *Desain Penelitian Eksperimental*. Semarang. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Hair, Joseph F; William C Black; Barry J Babin dan Rolph E Anderson. 2006. *Multivariate Data Analysis*. Prentice Hall
- Harrell, Adrian dan Harrison Paul D. 1994. An Incentive to Shirik, Privately Held Information, and Managers' Project Evaluation Decisions. *Accounting, Organizations and Society*. Vol 19. No. 7 : 596 – 577.
- Harrell, Adrian dan Harrison Paul D. 1993. Impact of 'Adverse Selection' on Managers' Project Evaluation Decisions. *Academy of Management Journal*. Vol. 36. No.3 : 635 – 643.
- Jensen, Michael C dan William H Meckling. 1976. Theory of the Firm: Managerial Behaviour, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*. Vol. 3. No.4 : 305 – 360.
- Kanodia, Chandra; Robert Bushman; dan John Dickhaut. 1989. Escalation Errors and the Sunk Cost Effect: An Explanation Based on Reputation and Information Asymmetries. *Journal of Accounting Research*. Vol. 27. No.1 : 59 – 77.
- Keil, Mark; Joan Mann dan Arun Rai. 2000. Why Software Projects Escalate: An Empirical Analysis and Test of Four Theoretical Models. *MIS Quarterly*. Vol. 24. No. 4 : 631 – 664.
- Kohlberg, L. 1969. Stage and Sequence: The Cognitive Developmental Approach To Socialization. In Velasques. 2006. *Business Ethics: Concept and Cases*. New Jersey: Prentice Hall Business Publishing.
- Liyanarachi, G dan C. Newdick. 2009. *The Impact of Moral Reasoning and Retaliation on Whistle-Blowing: New-Zealand Evidence*. *Journal of Business Ethics* 89.
- Mc Phail, K. dan D. Walters. 2009. *Accounting and Business Ethics*. Routledge: London dan New York.
- Noreen, Eric. 1988. The Economics of Ethics: A New Perspective on Agency Theory. *Accounting, Organization, and Society* 13 (4): 359-369.

- Rutledge, Robert. W dan Khondkar E Karim. 1999. The Influence of Self-Interest and Ethical Considerations on Managers' Evaluation Judgements. *Accounting, Organizations and Society*. Vol. 24 : 173 – 184.
- Simonson, Itamar dan Barry M Staw. 1992. De-escalation Strategies: A Comparison of Techniques for Reducing Commitment to Losing Courses of Action. *Journal of Applied Psychology*. Vol. 77. No. 4.
- Staw, Barry. M. 1981. The Escalation of Commitment to a Course of Action. *Academy of Managerial Reviews*. Vol.6. No. 4 : 577 – 587.
- Tosi JR, Henry L; Jeffrey P. Katz dan Luis R. Gomez-Mejia. 1997. Disaggregating The Agency Contract: The Effects of Monitoring, Incentive Alignment, and Term in Office on Agent Decision Making. *Academy of Management Journal*. Vol. 40. No. 3 : 584 – 602.
- Welton, R. E., J. R Davis dan M. LaGroune. 1994. *Promoting The Moral Development Of Accounting Graduate Students*. Accounting Education. International Journal 3.
- Yang, Tang; Wang Xinran; dan Sun Liyan. 2009. The Research about The Effect of Incentive Compensation Mode to Escalation of Commitment. *International Marketing Science and Management Technology Conference*. 177 – 183

Halaman ini sengaja dikosongkan