

**PENGARUH *MONITORING CONTROL* DAN *INFORMASI FUTURE*
BENEFIT INVESTASI ALTERNATIF TERHADAP
DE-ESKALASI KOMITMEN**

(Skripsi)

Oleh

TUTI FERAWATI



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

ABSTRACT

The Effect of Monitoring Control and Information of Future Benefit of Alternative Investment Toward the De-escalation of Commitment

By

Tuti Ferawati

This study examined the effect of monitoring control toward the de-escalation of commitment, the effect of information of future benefit of alternative investment toward the de-escalation of commitment, and the effect of monitoring control and information of future benefit of alternative investment toward de-escalation of commitment.

This study was an experimental study with a 2x2 factorial design patterns between subject. 68 samples in this study were the student of S2 Master of Accounting Science Program (MIA) and PPA Faculty of Economics and Business, University of Lampung. Hypothesis was tested by using two ways Anova.

The result of this study showed that the monitoring control had effect toward the de-escalation of commitment, the information of future benefit of alternative investment had effect toward the de-escalation of commitment, the monitoring control and the information of future benefit of alternative investment had no effect together toward de-escalation of commitment.

Keywords: monitoring control, information of future benefit of alternative investment, de-escalation of commitment.

ABSTRAK

Pengaruh *Monitoring Control* dan Informasi *Future Benefit* Investasi Alternatif Terhadap De-eskalasi Komitmen

Oleh

Tuti Ferawati

Penelitian ini meneliti pengaruh *monitoring control* terhadap de-eskalasi komitmen, pengaruh informasi *future benefit* investasi alternatif terhadap de-eskalasi komitmen, dan pengaruh interaksi antara *monitoring control* dan informasi *future benefit* investasi alternatif terhadap de-eskalasi komitmen.

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen dengan pola *design factorial 2x2 between subject*. Sampel pada penelitian ini adalah mahasiswa S2 Program Magister Ilmu Akuntansi (MIA) dan PPA Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung sebanyak 68 responden. Analisis data yang digunakan untuk uji hipotesis adalah *two ways Anova*.

Hasil pengujian hipotesis menunjukkan bahwa *monitoring control* berpengaruh terhadap de-eskalasi komitmen, informasi *future benefit* investasi alternatif berpengaruh terhadap de-eskalasi komitmen, *monitoring control* dan informasi *future benefit* investasi alternatif tidak berpengaruh secara bersama-sama terhadap de-eskalasi komitmen.

Kata kunci: *monitoring control*, informasi *future benefit* investasi alternatif, de-eskalasi komitmen.

**PENGARUH *MONITORING CONTROL* DAN *INFORMASI FUTURE*
BENEFIT INVESTASI ALTERNATIF TERHADAP
DE-ESKALASI KOMITMEN**

oleh

TUTI FERAWATI

Skripsi

Sebagai Salah Satu Syarat untuk Mencapai Gelar
SARJANA EKONOMI

pada

**Jurusan Akuntansi
Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung**



**FAKULTAS EKONOMI DAN BISNIS
UNIVERSITAS LAMPUNG
BANDAR LAMPUNG
2016**

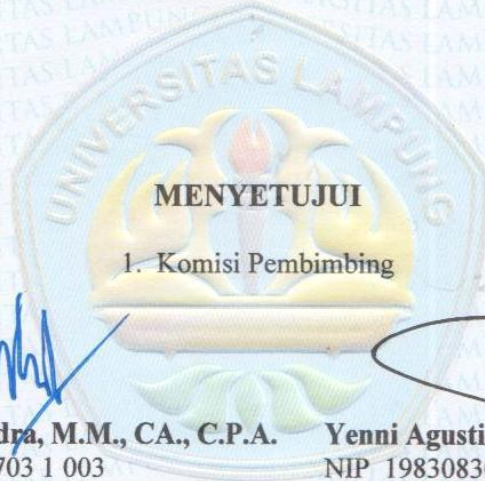
Judul Skripsi : **PENGARUH MONITORING CONTROL DAN INFORMASI *FUTURE BENEFIT* INVESTASI ALTERNATIF TERHADAP DE-ESKALASI KOMITMEN**

Nama Mahasiswa : **Juti Ferawati**

No. Pokok Mahasiswa : 0911031077

Jurusan : Akuntansi

Fakultas : Ekonomi dan Bisnis




Drs. A. Zubaidi Indra, M.M., CA., C.P.A.
NIP 19570608 198703 1 003



Yenni Agustina, S.E., M.Sc., Akt.
NIP 19830830 200604 2 001

2. Ketua Jurusan Akuntansi


Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt.
NIP 19620612 199010 2 001

MENGESAHKAN

1. Tim Penguji

Ketua : **Drs. A. Zubaidi Indra, M.M., CA., C.P.A.**.....

Sekretaris : **Yenni Agustina, S.E., M.Sc., Akt.**.....

Penguji Utama : **Kiagus Andi, S.E., M.Si., Akt., CA.**.....

2. Dekan Fakultas Ekonomi




Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si.
NIP. 19610904 198703 1 011

Tanggal Lulus Ujian Skripsi : **13 September 2016**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Saya yang bertanda tangan di bawah ini:

Nama : Tuti Ferawati

NPM : 0911031077

Jurusan : Akuntansi

Denang ini menyatakan dengan sesungguhnya bahwa:

Skripsi dengan judul: Pengaruh *Monitoring Control* dan Informasi *Future Benefit*

Investasi Alternatif Terhadap De-eskalasi Komitmen

adalah benar hasil penelitian dan karya saya, bukan menjiplak karya orang lain.

Demikian surat pernyataan ini saya buat dengan sebenar-benarnya, dan apabila pernyataan saya ini tidak dapat dipertanggungjawabkan kebenarannya, maka saya bersedia menerima konsekuensinya.

Bandar Lampung, 28 September 2016



Yang menyatakan

Tuti Ferawati
NPM. 0911031077

RIWAYAT HIDUP

Penulis dilahirkan di Bandar Lampung, 05 April 1990 merupakan anak bungsu dari dua bersaudara pasangan Bapak Untung Wisono dan Ibu Tjhin Njoek Njong.

Penulis menempuh pendidikan kanak-kanak di TK Fransiskus 1 pada tahun 1994 sebelum melanjutkan pendidikan di SD Fransiskus 1 pada tahun 1996. Pada tahun 2002 penulis melanjutkan pendidikannya di SMP Fransiskus 1 dan lulus pada tahun 2005. Setelah itu, penulis melanjutkan pendidikan di SMA Negeri 9 dan lulus pada tahun 2008. Pada tahun 2009, penulis terdaftar sebagai mahasiswa Jurusan Akuntansi Reguler Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung melalui jalur SNMPTN.

MOTO

You may delay, but time will not.

(Benjamin Franklin)

Time is money.

(Benjamin Franklin)

Lost time is never found again.

(Benjamin Franklin)

Percayalah Anda bisa, Anda sudah setengah jalan.

(Theodore Roosevelt)

...Aku bisa, aku pasti bisa, ku harus terus berusaha...

(Lirik lagu "Aku Bisa")

PERSEMBAHAN

Ku persembahkan skripsi ini kepada :

- ❖ Orangtuaku tercinta, untuk segala penantian, dukungan dan semua hal yang telah diberikan.

- ❖ Kakakku tercinta, Tuti Yennita untuk semangat dan dorongan yang tak henti diberikan.

- ❖ Keponakanku tersayang, Nicholas Markus Suhandy.

SANWACANA

Puji syukur penulis panjatkan atas kehadiran Tuhan Yang Maha Esa, berkat rahmat-Nya skripsi dengan judul “Pengaruh *Monitoring Control* dan Informasi *Future Benefit* Investasi Alternatif Terhadap De-eskalasi Komitmen” dapat selesai. terselesainya skripsi ini tidak terlepas dari dukungan, dorongan dan bantuan dari berbagai pihak. Untuk itu penulis ingin mengucapkan terima kasih yang tak terhingga kepada:

1. Bapak Prof. Dr. Hi. Satria Bangsawan, S.E., M.Si., selaku Dekan Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
2. Bapak Dr. Farichah, S.E., M.Si., Akt., selaku Ketua Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung;
3. Ibu Yuztitya Asmaranti, S.E., M.Si. selaku Sekretaris Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Lampung.
4. Bapak Kiagus Andi, S.E., M.Si., Akt. selaku dosen pembahas, yang membantu dan mendorong penyelesaian skripsi ini;
5. Bapak Drs. A. Zubaidi Indra, M.M., CPA., C.A., Ak. selaku pembimbing I, yang telah banyak membantu dan meluangkan waktu untuk memberi bimbingan dalam penulisan skripsi;

6. Ibu Yenni Agustina, S.E.,M.Sc., Akt. selaku pembimbing II, yang memberikan banyak masukan, bimbingan, dan waktu selama pengerjaan skripsi;
7. Ibu Susi Sarumpaet, S.E., M.B.A., Ph.D., Akt. selaku ketua Program Studi Magister Ilmu Akuntansi, yang mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian eksperimen ke mahasiswa S2 MIA;
8. Ibu Dr. Agrianti Komalasari, S.E., M.Si., Akt. selaku ketua Program Pendidikan Profesi Akuntan, yang mengizinkan penulis untuk melakukan penelitian eksperimen ke mahasiswa PPA;
9. Bapak Harsono Edwin Puspita, S.E., M.Si. selaku dosen pembimbing akademik;
10. Kepada seluruh bapak dan ibu dosen Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung, terima kasih atas segala ilmu yang telah diberikan;
11. Kedua orang tuaku, mama dan papa yang dengan sabar, penuh kasih sayang dan cinta dalam mendidik dan membesarkanku, memberikan segala hal untuk mencukupi kebutuhanku;
12. Kakakku tercinta, Tuti Yennita, yang telah memberikan semangat dan mendorongku untuk menyelesaikan skripsi;
13. Keponakanku tersayang, Nicholas Markus Suhandy;
14. Sahabat-sahabatku, Cynthia Fadila Suud, Yanita Amalia, Mutiara Putri Hakim, Fransisca Oktavia, Yusi Takasikam Cindo, Diah Martha, Selvi Indrawati, Resti Agustina, Annisa Aulia Rabbani, Ria Yuliana, dan Eka Octariyani yang menemani dan menghibur penulis;

15. Teman-teman tim eksperimen, Cynthia Fadila Suud, Yanita Amalia, Paramita Uli, Yosi Anastasya, Dedi Prastyo, Yusi Takasikam Cindo, Ria Yuliana, terima kasih atas bantuannya selama pelaksanaan penelitian eksperimen;
16. Mahasiswa S1 Akuntansi angkatan 2013, terima kasih atas kesediaannya berpartisipasi dalam *pilot test*;
17. Mahasiswa S2 MIA, Pak Wasis dan mahasiswa S2 MIA Star BPKP Batch 3, Kak Ayin dan mahasiswa S2 MIA Reguler, Mbak Ina dan mahasiswa S2 MIA Star BPKP Batch 2, terima kasih atas partisipasi dan kesediaannya menjadi responden dalam penelitian eksperimen;
18. Nicho dan mahasiswa PPA, terima kasih atas partisipasi dan kesediaannya menjadi responden dalam penelitian eksperimen;
19. Mas Andri, staff administrasi S2 MIA, dan Mbak Leni, staff administrasi PPA, terima kasih atas bantuannya selama penelitian eksperimen di S2 MIA dan PPA;
20. Teman-teman seperjuangan Akuntansi 2009 dan teman-teman KKN;
21. Teman-teman kampus, Miftakhul Jannah, David Saputra, Marichel, Rizky Febriyana, Ervina, Pajar, Ana Silviana, Paramitha Rafella, Nurhayati Sinaga, Puput, Sofa, Doni, Sulis, Vina, Ersanti, Desy;
22. Bapak Sobari, Ibu Tina, Mas Leman, Mas Yogi, Mas Ruly selaku staf administrasi Jurusan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Lampung;
23. Bapak dan ibu staff administrasi FEB Universitas Lampung yang telah membantu.

Akhirnya penulis berharap semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi penulis dan pembaca pada umumnya.

Bandar Lampung, September 2016

Penulis,

Tuti Ferawati

DAFTAR ISI

	Halaman
HALAMAN JUDUL	i
ABSTRACT	ii
ABSTRAK	iii
HALAMAN PERSETUJUAN	iv
HALAMAN PENGESAHAN	v
PERNYATAAN	vi
RIWAYAT HIDUP	vii
PERSEMBAHAN	viii
MOTTO	ix
SANWACANA	x
DAFTAR ISI	xiv
DAFTAR TABEL	xvii
DAFTAR GAMBAR	xviii
DAFTAR LAMPIRAN	xix
I. PENDAHULUAN	
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan dan Batasan Masalah	5
1.2.1 Rumusan Masalah	5
1.2.2 Batasan Masalah	6
1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian	6
1.3.1 Tujuan Penelitian	6
1.3.2 Manfaat Penelitian	7

II. TINJAUAN PUSTAKA

2.1 Landasan Teori.....	8
2.1.1 <i>Grand Theory</i>	8
2.1.1.1 Teori Agensi	8
2.1.1.2 <i>Monitoring Control</i>	11
2.1.1.3 Informasi <i>Future Benefit</i> Investasi Alternatif.....	13
2.1.2 <i>Supporting Theory</i>	14
2.1.2.1 Eskalasi Komitmen.....	14
2.1.2.2 <i>Self Justification Theory</i>	16
2.1.2.3 Teori Prospek.....	17
2.1.2.4 De-eskalasi Komitmen.....	19
2.2 Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis.....	20
2.2.1 Pengaruh <i>Monitoring Control</i> Terhadap De-eskalasi Komitmen	20
2.2.2 Pengaruh Informasi <i>Future Benefit</i> Investasi Alternatif Terhadap De-eskalasi Komitmen	22
2.2.3 Pengaruh <i>Monitoring Control</i> dan Informasi <i>Future Benefit</i> Investasi Alternatif Terhadap De-eskalasi Komitmen	24
2.3 Model Penelitian	26

III. METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian	27
3.2 Teknik Pengumpulan Data.....	28
3.3 Populasi,Sampel, dan Teknik Pengumpulan Sampel.....	28
3.4 Prosedural Penelitian	29
3.5 Operasionalisasi Variabel Penelitian	29
3.5.1 Variabel Dependen	29
3.5.2 Variabel Independen.....	31
3.5.2.1 <i>Monitoring Control</i>	31
3.5.2.2 Informasi <i>Future Benefit</i> Investasi Alternatif.....	31
3.6 Teknik Analisis Data.....	32
3.6.1 Uji Kualitas Data	32
3.6.1.1 Uji Validitas.....	32

3.6.1.2 Uji Reliabilitas	33
3.6.2 Statistik Deskriptif	34
3.6.3 Pengujian Hipotesis	34
3.6.3.1 Model Analisis Varians	34

IV. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

4.1 Deskripsi Data.....	35
4.2 Profil Responden.....	36
4.3 Analisis Pengujian Kualitas Data.....	37
4.3.1 Uji Validitas.....	37
4.3.2 Uji Reliabilitas.....	38
4.4 Statistik Deskriptif	38
4.5 Pengujian Hipotesis	39
4.5.1 Analisis Varians (<i>Analysis of Variance/ Anova</i>)	39

V. SIMPULAN

5.1 Simpulan	43
5.2 Implikasi	44
5.3 Saran	44

DAFTAR PUSTAKA

LAMPIRAN

DAFTAR TABEL

Tabel		Halaman
Tabel 4.1	Hasil Analisis Pengembalian Kuisisioner Eksperimen	35
Tabel 4.2	Klasifikasi Kuisisioner Berdasarkan Kelompok	36
Tabel 4.3	Profil Responden	36
Tabel 4.4	Statistik Deskriptif Variabel Penelitian	38
Tabel 4.5	<i>Levene's Test</i>	39
Tabel 4.6	Statistik Deskriptif	39
Tabel 4.7	<i>Test of Between Subject</i>	40

DAFTAR GAMBAR

Gambar		Halaman
Gambar 2.1	Model Penelitian.....	26
Gambar 3.1	<i>Design Factorial 2x2 Between Subject</i>	28
Gambar 4.1	Grafik Profil Plots.....	42

DAFTAR LAMPIRAN

- Lampiran 1 Instrumen Penelitian, *Coding*
- Lampiran 2 Hasil Uji *Anova* (*Analysys of Variance*)

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang Masalah

Pemisahan antara prinsipal dan agen dalam teori agensi menyebabkan adanya pelimpahan wewenang dari prinsipal kepada agen untuk bertindak atas nama prinsipal dalam mengelola perusahaan, termasuk dalam pengambilan keputusan. Salah satu keputusan yang harus dipertimbangkan oleh manajer diantaranya keputusan investasi. Keputusan investasi dengan alokasi dana yang besar harus dipertimbangkan dengan baik agar memberikan hasil yang optimal. Untuk membuat keputusan investasi tersebut diperlukan analisis yang mendalam agar *cash inflow* lebih besar dibandingkan *cash outflow*. Berbagai metode yang dapat digunakan dalam pertimbangan analisis diantaranya NPV, *payback period*, IRR.

Dampak dari pemisahan antara prinsipal dan agen menyebabkan terjadinya asimetris informasi. Manajer selaku agen lebih memiliki informasi mendetail mengenai bagaimana kondisi perusahaan dan tentang operasional perusahaan dibandingkan pihak prinsipal. Adanya asimetris informasi tersebut memberikan kesempatan kepada manajer untuk menyalahgunakan wewenang yang diberikan pihak prinsipal atau bertindak tidak sesuai dengan kepentingan perusahaan.

Secara rasional ketika proyek yang mengindikasikan kegagalan seharusnya dihentikan atau dialihkan ke dana yang lain untuk alternatif investasi lainnya. Tetapi terkadang manajer proyek tetap melanjutkan proyek walaupun adanya indikasi kegagalan pada proyek. Manajer tidak mampu untuk mengakhiri proyek yang bermasalah tersebut dan tetap melakukan tambahan alokasi dana terhadap proyek bermasalah tersebut. Tindakan peningkatan komitmen manajer terhadap proyek yang gagal tersebut disebut sebagai eskalasi komitmen dan merupakan tindakan yang tidak rasional. Fenomena eskalasi komitmen ini seperti “*throwing good money after bad money*” karena akan membuang-buang sumber daya dan menghindari peluang untuk menginvestasi pada investasi alternatif lainnya.

Banyak faktor yang mempengaruhi sikap yang tidak rasional ini, baik dari kategori proyek (ukuran tujuan proyek dan tingkatan biaya dimasa depan untuk melanjutkan proyek), sosial (tekanan sosial seperti konsistensi, menyelamatkan muka, kepemimpinan dan justifikasi publik seperti pertanggungjawaban, kompetensi), organisasi/struktural (organisasi lambat dalam merespon dan mengubah kerugian akibat kekurangan informasi yang benar dalam memusatkan otoritas pembuatan keputusan), psikologi (optimisme dan *illusion of control*) (Contractor, 2007).

Eskalasi komitmen merupakan tindakan rasional dari sisi agen (menyelamatkan muka, mempertahankan reputasi), tetapi merupakan tindakan yang tidak rasional dari sisi perusahaan karena akan menyebabkan kerugian dan berdampak pada kondisi keuangan perusahaan. Banyak penelitian yang telah dilakukan mengenai eskalasi komitmen. Conlon dan Parks (1987) dalam Tang Yan *et al.* (2011)

menemukan bahwa 38% pembuat keputusan akan memilih eskalasi melalui survei di perusahaan asing. Chow et al (2000) dalam Tang Yan *et al.* (2011) menemukan bahwa 93% manajer mengakui adanya eskalasi untuk berbagai tingkatan dalam perusahaan mereka, dimana 56% manajer percaya bahwa itu fenomena universal. Kadang-kadang perusahaan tetap mempertaruhkan pertahanan mereka pada produk baru utama padahal berisiko besar akan kegagalan produk baru adalah biasa dan mahal (Schmidt dan Calantone, 2009).

Karena bersifat dapat merugikan perusahaan, sehingga perlu upaya untuk mengurangi tindakan tidak rasional agen yang *overcommitment* dalam pengalokasian dana pada proyek yang tidak memberikan keuntungan perusahaan. Perlu dikembangkan mekanisme de-eskalasi komitmen untuk mengurangi tindakan eskalasi komitmen manajer. Melalui de-eskalasi, proyek yang menyusahkan mungkin dapat dengan sukses dialihkan atau dengan pantas ditinggalkan (Keil dan Robey, 1999). Strategi de-eskalasi komitmen penting bagi perusahaan untuk mengurangi *overcommitment* dari manajer proyek yang melanjutkan proyek yang gagal. De-eskalasi dikaitkan dengan beberapa faktor seperti pergantian dalam manajemen proyek dan meningkatkan mekanisme *governance* termasuk *monitoring* dan evaluasi teratur kemajuan proyek. Banyak eskalasi proyek berjalan dengan rendahnya *monitoring* atau pemeriksaan. Melalui pemeriksaan proyek teratur dan diadakannya evaluasi, maka de-eskalasi komitmen untuk proyek yang gagal dapat di dukung (Drummond, 1995 dalam Keil dan Robey, 1999). *Monitoring* berupa pengukuran kinerja dari keputusan agen sebagai bagian dari tahap proses pengambilan keputusan termasuk dalam pengendalian keputusan yang terpisah dari manajemen pengambil keputusan

(Fama dan Jensen, 1983). *Monitoring* dan *control* merupakan variabel yang penting dimana rendahnya *monitoring* dan *control* dapat meningkatkan 20 kali lipat untuk kemungkinan eskalasi proyek. Ketika kemajuan proyek tidak di-*monitor* dan di-*control* maka akan melebihi *budget* dan *schedule*. Tidak memadainya *monitoring* dan *control* maka manajemen akan gagal untuk mendeteksi permasalahan atau gagal untuk mengambil tindakan yang tepat untuk merespon permasalahan yang terdeteksi. Tanpa *monitoring* dan *control* yang efektif, proyek yang bermasalah kemungkinan tidak terdeteksi dan tidak diperbaiki. Lemahnya *monitoring* dan *control* akan mendorong eskalasi dengan membiarkan proyek yang bermasalah diteruskan untuk menyerap sumber daya ketika seharusnya dihentikan atau dialihkan (Keil *et al.* 2003). Tindakan oportunistik agen dapat dikontrol oleh prinsipal melalui *monitoring*. *Monitoring control* sebagai bentuk pengawasan dan evaluasi proyek.

Pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan dari berbagai informasi alternatif yang ada. Sehingga tidak relevan jika dalam pengambilan keputusannya manajer hanya berpatokan pada informasi negatif masa lalu tanpa mempertimbangkan informasi investasi alternatif lain yang lebih menguntungkan dimasa mendatang (*future benefit*). Peningkatan eskalasi terjadi ketika situasi keputusan tidak transparan dimana kurangnya informasi tentang tingkat pengembalian yang diharapkan dan kesempatan investasi alternatif (Karlsson *et al.*, 2005). Penelitian terkait informasi *future benefit* (Efriyanti, 2005; Suwarni *et al.*, 2011; Wildan, 2014) menyatakan berpengaruh positif terhadap pengurangan eskalasi komitmen.

Penelitian mengenai pengaruh *monitoring control* terhadap eskalasi komitmen memberikan hasil yang cenderung tidak konsisten dengan beberapa penelitian lainnya. Beberapa menyatakan berpengaruh terhadap pengurangan eskalasi komitmen (Kirby dan Davis, 1998 dalam Buxton dan Richard, 2014; Chong dan Suryawati, 2010 dalam Dewi dan Supriyadi, 2012; Nugraha, 2015), tetapi beberapa menyatakan tidak berpengaruh terhadap pengurangan eskalasi komitmen (Dewi dan Supriyadi, 2012; Buxton dan Richard, 2014; Jasrul, 2015).

Melihat ketidakkonsistenan hasil penelitian yang diperoleh beberapa penelitian mengenai pengaruh *monitoring control* terhadap eskalasi komitmen, bagaimana jika adanya informasi *future benefit* investasi alternatif dalam kondisi *monitoring control*.

Berdasarkan berbagai latar belakang dan alasan di atas, maka penulis tertarik untuk menguji pengaruh *monitoring control* dan informasi *future benefit* investasi alternatif terhadap de-eskalasi komitmen.

1.2 Perumusan dan Batasan Masalah

1.2.1 Perumusan Masalah

Berdasarkan latar belakang yang telah diuraikan di atas, maka perumusan masalah pada penelitian ini adalah:

1. Apakah *monitoring control* berpengaruh terhadap de-eskalasi komitmen dalam keputusan investasi?

2. Apakah tersedianya informasi alternatif investasi yang lebih menguntungkan dimasa mendatang (*future benefit*) berpengaruh terhadap de-eskalasi komitmen dalam keputusan investasi?
3. Apakah interaksi antara *monitoring control* dan informasi alternatif investasi yang lebih menguntungkan dimasa mendatang (*future benefit*) berpengaruh terhadap de-eskalasi komitmen dalam keputusan investasi?

1.2.2 Batasan Masalah

Batasan masalah dilakukan agar penelitian dan pembahasannya lebih terarah, sehingga hasilnya tidak bias dan sesuai dengan harapan peneliti. Adapun ruang lingkup penelitiannya adalah menguji *monitoring control* dan informasi *future benefit* investasi alternatif terhadap de-eskalasi komitmen dengan melakukan studi pada mahasiswa S2 MIA dan PPA FEB Universitas Lampung.

1.3 Tujuan dan Manfaat Penelitian

1.3.1 Tujuan Penelitian

Berdasarkan permasalahan yang penulis kemukakan diatas, maka dapat dijelaskan tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui apakah *monitoring control* berpengaruh terhadap de-eskalasi komitmen dalam keputusan investasi.
2. Untuk mengetahui apakah tersedianya informasi alternatif investasi yang lebih menguntungkan dimasa mendatang (*future benefit*) berpengaruh terhadap de-eskalasi komitmen dalam keputusan investasi.

3. Untuk mengetahui apakah interaksi antara *monitoring control* dan informasi alternatif investasi yang lebih menguntungkan dimasa mendatang (*future benefit*) berpengaruh terhadap de-eskalasi komitmen dalam keputusan investasi.

1.3.2 Manfaat Penelitian

Hasil penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut:

1. Agar dapat diketahui faktor-faktor yang dapat mengurangi tindakan eskalasi komitmen yang dilakukan oleh para manajer proyek dalam keputusan investasi.
2. Penelitian ini diharapkan dapat memberikan tambahan pengetahuan dan wawasan bagi mereka yang akan melakukan penelitian lebih lanjut mengenai de-eskalasi komitmen.

BAB II

LANDASAN TEORI

2.1 Landasan Teori

2.1.1 *Grand Theory*

2.1.1.1 Teori Agensi

Menurut Jensen dan Meckling (1976), hubungan keagenan sebagai sebuah kontrak dimana satu atau lebih prinsipal (pemilik) menyewa orang lain (agen) untuk melakukan beberapa jasa atas nama mereka dengan mendelegasikan beberapa wewenang pembuatan keputusan kepada agen.

Pemisahan antara prinsipal dan agen dalam teori agensi menyebabkan adanya pelimpahan wewenang dari prinsipal kepada agen untuk bertindak atas nama prinsipal dalam mengelola perusahaan, termasuk dalam pengambilan keputusan. Salah satu keputusan yang harus dipertimbangkan oleh manajer diantaranya keputusan investasi. Keputusan investasi dengan alokasi dana yang besar harus dipertimbangkan dengan baik agar memberikan hasil yang optimal. Untuk membuat keputusan investasi tersebut diperlukan analisis yang mendalam agar *cash inflow* lebih besar dibandingkan *cash outflow*. Berbagai metode yang dapat digunakan dalam pertimbangan analisis diantaranya NPV, *payback period*, IRR.

Pemisahan antara prinsipal dan agen juga menimbulkan terjadinya konflik kepentingan dimana masing-masing pihak berusaha untuk memaksimalkan kepentingannya sendiri. Prinsipal ingin pengembalian yang besar atas investasinya, sedangkan agen pun memiliki kepentingan pribadinya, baik yang bersifat ekonomis (*reward*, bonus) maupun yang bersifat psikologis (reputasi). Sehingga dipercaya bahwa agen tidak akan selalu bertindak untuk kepentingan terbaik prinsipal.

Pengelolaan perusahaan ditangan agen membuat terjadinya asimetris informasi. Dalam permasalahan proyek investasi, manajer proyek lebih mengetahui mengenai permasalahan proyek apakah mengindikasikan kegagalan atau tidak dibandingkan prinsipal sehingga dapat menyembunyikannya.

Pengendalian terhadap *agency problems* (perbedaan tujuan dan asimetris informasi) penting dalam pengambilan keputusan karena keputusan agen tidak menanggung besarnya kekayaan akibat dari keputusan yang diambil. Tanpa prosedur pengendalian yang efektif, maka keputusan manajer akan memberi peluang untuk mengambil tindakan yang menyimpang. Sistem pengendalian yang efektif melalui penyebaran sistem keputusan dapat dicapai dengan pemisahan antara pengendalian keputusan (ratifikasi dan *monitoring*) dari manajemen keputusan (inisiasi dan implementasi keputusan) (Fama dan Jensen, 1983).

Pemisahan kepemilikan dan kontrol menyebabkan adanya biaya agensi. Prinsipal harus menanggung pengeluaran *monitoring* untuk membatasi aktivitas agen yang menyimpang dan memastikan bahwa tindakan agen tidak akan merugikan

prinsipal. Dengan adanya *monitoring* diharapkan bahwa keputusan yang dibuat oleh agen merupakan keputusan yang dapat memaksimalkan kekayaan prinsipal.

Agency problem akan mempengaruhi kinerja perusahaan dalam kegiatan usahanya dan dapat merugikan kedua belah pihak. Oleh karena itu, salah satu cara untuk mencegah hal tersebut adalah dengan melakukan pengawasan (Destriana, 2011).

Teori keagenan mengatakan bahwa sulit untuk mempercayai bahwa manajemen (agen) akan selalu bertindak berdasarkan kepentingan pemegang saham (prinsipal), sehingga diperlukan *monitoring* dari pemegang saham (Copeland dan Weston, 1992 dalam Destriana, 2011). Menurut Azim (2009), konflik kepentingan antara manajer dan shareholder yang timbul akibat dari pemisahan kepemilikan dan kontrol perusahaan dapat dikurangi dengan merencanakan mekanisme *monitoring* yang efektif.

Penganut teori agensi menyatakan bahwa ada cara utama untuk menangani permasalahan yang timbul akibat dari perbedaan tujuan dan asimetris informasi, yaitu melalui pemantauan (*monitoring*). Prinsipal dapat merancang sistem pengendalian yang memantau (*monitoring*) tindakan agen, menghalangi tindakan yang meningkatkan kekayaan agen dengan mengorbankan kepentingan prinsipal (Anthony dan Govindarajan, 2007).

Teori ini memiliki pengaruh paling besar yang mendasari penelitian di bidang *corporate governance* dan *management control systems* di dunia barat (Ekanayake, 2004 dalam Yusnaini, 2011).

Tindakan oportunistik agen dapat dikontrol oleh prinsipal melalui *monitoring*. Lemahnya *monitoring control* dari prinsipal memberikan kesempatan bagi agen untuk melakukan eskalasi komitmen pada proyek yang mengindikasikan kegagalan meskipun secara laporan keuangan menunjukkan kinerja investasi yang negatif. Jika agen tetap melanjutkan proyek yang negatif tersebut dengan melakukan penambahan alokasi dana pada proyek tersebut maka akan menimbulkan kerugian besar pada jangka panjang dan berdampak pada keuangan perusahaan.

2.1.1.2 Monitoring Control

Monitoring control didefinisikan sebagai penggunaan informasi oleh prinsipal untuk dokumentasi dan mengekang perilaku oportunistik agen (Eisenhardt, 1989 dalam Chong dan Suryawati, 2010).

Monitoring mengarah pada aplikasi *feedback* sistem untuk menyediakan informasi kepada prinsipal mengenai tindakan agen (Bergen *et al*, 2001 dalam Basu dan Lederer, 2004). *Monitoring* merupakan salah satu cara yang dapat digunakan dalam permasalahan agensi berkaitan dengan perbedaan tujuan dan asimetris informasi. Kepentingan diri sendiri agen sering membuat dia melalaikan komitmennya dan tanggung jawabnya kepada prinsipal (Bergen *et al*, 2001 dalam Basu dan Lederer, 2004). *Feedback* sistem mengizinkan prinsipal untuk mengawasi dan menjaga *track* aktivitas agen. Hal ini akan membantu memastikan bahwa agen bekerja untuk kepentingan terbaik prinsipal (Basu dan Lederer, 2004).

Monitoring merupakan mekanisme *governance* yang penting oleh prinsipal untuk menjamin bahwa perilaku agen selaras dengan kepentingan prinsipal (Kirby dan Davis, 1998 dalam Basu dan Lederer, 2004). Agen mengetahui bahwa ia sedang diamati, sehingga kecil kemungkinan untuk melalaikan atau bertindak bertentangan dengan kepentingan prinsipal (Eisenhardt, 1989 dalam Basu dan Lederer, 2004). Sehingga *monitoring* efektif dalam mengontrol perilaku agen.

Agen yang tidak di-*monitoring* menunjukkan komitmen yang lebih besar dan mengalokasikan dana yang lebih untuk strategi yang gagal daripada yang tidak di-*monitoring* (Kirby dan Davis, 1998 dalam Basu dan Lederer, 2004).

Dalam perspektif teori agensi, agen yang *risk adverse* dan cenderung mementingkan dirinya sendiri akan mengalokasikan *resources* (berinvestasi) dari investasi yang tidak meningkatkan nilai perusahaan ke alternatif investasi yang lebih menguntungkan (Watts dan Zimmerman, 1986 dalam Yusnaini, 2011). Permasalahan agensi mengindikasikan bahwa nilai perusahaan akan naik apabila pemilik perusahaan bisa mengendalikan perilaku manajemen agar tidak menghamburkan *resources* perusahaan dalam bentuk investasi yang tidak layak (Jensen dan Meckling, 1976 dalam Yusnaini, 2011).

Corporate governance berkaitan dengan bagaimana penyedia dana yakin akan mendapatkan pengembalian atas investasinya yang akan digunakan untuk produktif dan yakin bahwa manajer tidak akan mencuri atau menginvestasikan modal ke dalam proyek-proyek yang tidak menguntungkan (Shleifer dan Vishny, 1997).

Untuk mengatasi permasalahan akibat hubungan antara *agent* dan *principal* tersebut, diperlukan *management control systems (MCS)* yang merupakan sarana untuk menyelaraskan tujuan antara agen dengan *principal*. Dengan desain *management control system* yang tepat, diharapkan akan mampu memahami hubungan (agen dan *principal*) ini dengan baik sehingga tujuan umum organisasi dapat di capai (Ekanayake, 2004 dalam Yusnaini, 2011).

Monitoring dan *control* merupakan variabel yang penting dimana rendahnya *monitoring* dan *control* dapat meningkatkan 20 kali lipat untuk kemungkinan eskalasi proyek. Ketika kemajuan proyek tidak di-*monitor* dan di-*control* maka akan melebihi *budget* dan *schedule*. Tidak memadainya *monitoring* dan *control* maka manajemen akan gagal untuk mendeteksi permasalahan atau gagal untuk mengambil tindakan yang tepat untuk merespon permasalahan yang terdeteksi. Tanpa *monitoring* dan *control* yang efektif, proyek yang bermasalah kemungkinan tidak terdeteksi dan tidak diperbaiki. Lemahnya *monitoring* dan *control* akan mendorong eskalasi dengan membiarkan proyek yang bermasalah diteruskan untuk menyerap sumber daya ketika seharusnya dihentikan atau dialihkan (Keil *et al.*, 2003).

Tingkat *monitoring* yang lebih tinggi mungkin dapat mengekang eskalasi, khususnya untuk inovatif yang radikal (Schmidt dan Calantone, 2009).

2.1.1.3 Informasi *Future Benefit* Investasi Alternatif

Pengambilan keputusan merupakan proses pemilihan dari berbagai alternatif yang ada. Dengan adanya informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan

dimasa mendatang (*future benefit*) maka akan mengurangi eskalasi komitmen dan membuat manajer memutuskan untuk mengalokasikan dana investasi tambahan tersebut untuk investasi alternatif.

Peningkatan eskalasi terjadi ketika situasi keputusan tidak transparan dimana kurangnya informasi tentang tingkat pengembalian yang diharapkan dan kesempatan investasi alternatif. Eskalasi tidak akan terjadi ketika tingkat pengembalian yang diharapkan lebih tinggi untuk alternatif investasi, dan eskalasi cenderung lebih kuat ketika tingkat pengembalian yang diharapkan lebih rendah (Karlsson *et al.*, 2005).

2.1.2 Supporting Theory

2.1.2.1 Eskalasi Komitmen

Eskalasi komitmen merupakan peningkatan komitmen dari manajer melalui penambahan alokasi dana, waktu, dll terhadap proyek walaupun proyek tersebut mengindikasikan kegagalan. Manajer proyek tetap melanjutkan proyek yang berlangsung walaupun secara data keuangan hasil kinerja proyek bersifat negatif. Penambahan dana yang dilakukan oleh manajer diharapkan untuk mencegah kerugian yang akan terjadi.

Eskalasi komitmen merupakan tindakan rasional dari sisi agen (menyelamatkan muka, mempertahankan reputasi), tetapi merupakan tindakan yang tidak rasional dari sisi perusahaan karena akan menyebabkan kerugian dan berdampak pada kondisi keuangan perusahaan. Seharusnya proyek tersebut dihentikan, dan dana

yang ada dialihkan untuk investasi pada alternatif investasi lain yang memberikan keuntungan.

Penjelasan berkaitan dengan eskalasi komitmen (Contractor, 2007; Staw dan Ross, 1987 dalam Schmidt dan Calantone, 2009):

1. Kategori proyek

Ciri-ciri objektif proyek berkaitan dengan ukuran tujuan proyek dan tingkatan biaya dimasa depan untuk melanjutkan proyek atau mencapai pembayaran, ketersediaan alternatif lain, barang-barang yang diselamatkan dari mengakhiri proyek. Individu yang beranggapan pengembangan produk baru tersebut inovatif maka kemungkinan lebih besar untuk melanjutkan proyek daripada yang kurang inovatif.

2. Kategori sosial

Karena tekanan sosial seperti konsistensi, menyelamatkan muka, kepemimpinan (berkaitan dengan *reward* demonstrasi kepemimpinan), justifikasi publik (berkaitan dengan pertanggungjawaban kompetensi dan akurasi).

3. Kategori organisasi/struktural

Berkaitan dengan karakteristik organisasi dan budaya organisasi sehingga sulit untuk mengubah tindakan, seperti kompensasi, *reward* sistem, misi dan tujuan, pertaruhan dari sisi ekonomi. Secara organisasi lambat dalam merespon dan mengubah kerugian akibat kekurangan informasi yang benar dalam memusatkan otoritas pembuatan keputusan.

4. Kategori psikologi

a) Optimisme dan *Illusion of Control*

Kecenderungan orang untuk *overestimated* pada sesuatu yang positif akan terjadi dalam hidupnya dan *underestimated* pada dampak negatif (dapat mengontrol nasib, takdir). Akan merasa bisa tampil lebih dibandingkan yang lain dan dapat menghindari kecelakaan dimasa depan.

Individu cenderung *overestimated* pada kemampuan mereka untuk dapat mempengaruhi hasil proyek. Mengabaikan laporan hasil kinerja proyek yang objektif dan berekspektasi sukses pada proyek, sehingga meningkatkan sikap *risk taking*.

2.1.2.2 Self Justification Theory

Keputusan secara psikologis akan mengikat tindakan seseorang. Berdasarkan *self justification theory*, orang akan melakukan eskalasi komitmen untuk membenarkan atas tindakan sebelumnya. (Staw dan Fox, 1977 dalam Keil, 2000). Pembenaran untuk dirinya sendiri (*psychological self justification*) dan yang lain (*social self justification*) bahwa dirinya kompeten dan rasional.

Self justification sendiri ada 2 dimensi : (1) perspektif internal/*psychological self justification* (perspektif pribadi dari si pembuat keputusan) dengan menyoroti tanggung jawab personal (Staw, 1976 dalam Keil, 2000) dan (2) perspektif eksternal/*social self justification* menyoroti kehilangan muka dan kredibilitas (Staw and Ross, 1987, p. 55 dalam Keil, 2000).

Hal yang mempengaruhi *self justification* (Mahlendorf, 2007):

a) Tingkat tanggung jawab proyek

Manajer yang terlibat dari awal proyek akan tetap melanjutkan proyek yang gagal untuk membenarkan dirinya terhadap keputusan awal.

Feedback negatif dari proyek yang berjalan justru semakin memperkuat motivasi pembuat keputusan untuk tetap melanjutkan proyek tersebut.

Dapat dikurangi dengan *shelter* dan *share strategy*. Butuh pihak yang netral yang tidak terlibat dalam tanggung jawab proyek, seperti auditor.

b) Kebutuhan akan *psychological self justification*

Dapat dikurangi melalui komunikasi bahwa kualitas dalam proses pembuatan keputusan jauh lebih penting daripada hasil kinerja proyek.

c) Kebutuhan akan *social self justification*

Dapat dikurangi dengan *support* dan *sympathy strategy*. Adanya toleransi dari perusahaan terhadap kegagalan proyek sehingga akan menjamin bahwa penghentian proyek tidak akan berpengaruh terhadap karir maupun reputasinya.

2.1.2.3 Teori Prospek

Whyte, 1986 dalam Keil, 2000 menyatakan bahwa teori prospek lebih baik dalam menjelaskan eskalasi komitmen daripada *self justification theory*. Teori prospek yang diusulkan oleh Kahneman dan Tversky (1981) menyatakan bahwa *frame* yang diadopsi seseorang dapat mempengaruhi keputusannya. Teori ini menjelaskan kecenderungan seseorang ketika dihadapkan pada ketidakpastian. Perubahan kekayaan penting bagi pembuat keputusan. Adanya perubahan

preferensi risiko seseorang ketika terjadi perubahan dari *domain gain* ke *domain loss*. *Framing* sendiri berkaitan bagaimana sebuah informasi tersebut disajikan, dan penekanan pada *domain gain* (*frame positif*) atau *domain loss* (*frame negatif*). Prilaku individu akan berbeda ketika dalam *frame positif* (cenderung bersikap *risk averse*) dan *frame negatif* (cenderung bersikap *risk taking*). Ketika dalam *domain gain*, dihadapkan pada pilihan pasti untung atau kemungkinan untung, maka seseorang akan cenderung untuk memilih pilihan pasti untung dan bersikap *risk averse*. Tetapi ketika dalam *domain loss*, dihadapkan pada pilihan pasti rugi atau kemungkinan rugi, maka seseorang akan cenderung memilih kemungkinan rugi dan bersikap *risk taking*. Ketika dihadapkan pada kondisi ketidakpastian maka seseorang akan cenderung untuk *risk taking*.

Ketika kinerja proyek mengindikasikan kerugian dan *feedback* yang diterima manajer proyek negatif, maka manajer berada dalam *domain loss* dan dihadapkan pada pilihan pasti rugi (menghentikan proyek dan sumber daya tambahan akan disimpan) atau kemungkinan rugi (melanjutkan proyek yang gagal dan akan kehilangan sumber daya tambahan). Sehingga untuk mencegah kerugian yang pasti terjadi, maka manajer akan memilih kemungkinan rugi dan bersikap *risk taking*. Manajer akan berspekulasi dengan menambah investasi pada proyek yang gagal tersebut.

Hanya untuk menjelaskan proyek rugi, tidak untuk yang sukses.

a) *Sunk cost effect*

Individu cenderung *averse* terhadap pembuangan sumber daya.

Penghentian proyek berarti tampak seperti membuang sumber daya.

Sehingga seseorang cenderung untuk turut menghitung pengeluaran yang telah terjadi sebagai pertimbangan. Pengeluaran investasi masa lalu digunakan dalam pembuatan keputusan. Padahal dalam pembuatan keputusan yang rasional seharusnya tidak berdasarkan kondisi masa lalu termasuk pelibatan investasi awal, tetapi berdasarkan kondisi sekarang. Dihadapkannya pada *feedback* negatif, membuat manajer melanjutkan proyek dengan pertimbangan menyelamatkan uang atau mencegah kerugian.

Upaya yang dapat mengurangi *sunk cost efek* (Mahlendorf, 2007):

- 1) Pelabelan bahwa *sunk cost* adalah *sunk cost* dan tidak boleh mempengaruhi dan sebagai pertimbangan dalam pembuatan keputusan untuk dimasa yang akan datang.
- 2) Memadainya peralatan dan metode untuk mengevaluasi proyek.
- 3) *Opportunity costs* (adanya alternatif proyek yang akan didanai, sehingga proyek yang sekarang dapat dihentikan).

2.1.2.4 De-eskalasi Komitmen

Merupakan upaya untuk mengurangi tingkat eskalasi komitmen yang dilakukan oleh manajer proyek.

Beberapa penelitian telah berusaha memberikan beberapa alternatif mekanisme sistem pengendalian yang dapat mengurangi perilaku eskalasi komitmen yang oleh Gosh (1997) disebut sebagai strategi de-eskalasi. Gosh (1997) melakukan penelitian yang bertujuan untuk menyelidiki peran prosedur pengendalian tertentu

dalam mengurangi perilaku eskalasi komitmen manajer, yaitu tendensi manajer untuk meneruskan proyek meskipun telah mendapatkan balikan negatif bahwa proyek tersebut tidak mencapai tujuan yang telah ditetapkan sebelumnya. Ketiga prosedur pengendalian yang diajukan adalah: (1) menyediakan balikan yang tidak ambigu mengenai pengeluaran sebelumnya, (2) menyediakan laporan kemajuan (*progress report*) proyek, dan (3) menyediakan informasi mengenai manfaat masa mendatang dari pengeluaran/investasi tambahan. Hasil penelitian Gosh (1997) memberikan bukti empiris yang mendukung keefektifan penggunaan ketiga prosedur tersebut untuk mengurangi eskalasi komitmen manajer proyek (Dewi dan Supriyadi, 2012).

Keil dan Robey (1999) dalam Chulkov dan Desai (2008) menyatakan faktor yang mungkin dapat mengurangi eskalasi komitmen dalam penelitian de-eskalasi komitmen diantaranya pergantian manajemen dan peningkatan *monitoring*.

2.2 Penelitian Terdahulu dan Pengembangan Hipotesis

2.2.1 Pengaruh *Monitoring Control* Terhadap De-eskalasi Komitmen

Buxton dan Richard (2014) meneliti mengenai apakah besarnya kerugian (*high, medium, low*), *monitoring (high, low)* dan adanya investasi alternatif (*high, low*) pada proyek yang hampir 90% selesai berpengaruh terhadap eskalasi komitmen dengan hasil *monitoring* tidak berpengaruh signifikan terhadap kemungkinan subjek untuk melanjutkan proyek yang 90% selesai baik pada pengukuran *dichotomously* (*yes* untuk melanjutkan atau *no* untuk tidak melanjutkan) dan 0-100 *continuous scale*.

Sedangkan menurut Kirby dan Davis (1998) dalam Buxton dan Richard (2014) menyatakan bahwa *monitoring* pada agen dapat mengurangi eskalasi komitmen yang dilakukan oleh agen terkait dalam konteks hubungan prinsipal-agen. Dewi dan Supriyadi (2012) meneliti mengenai keefektifan *monitoring control* dan penalaran moral individu dalam de-eskalasi komitmen pada 95 mahasiswa S1 dan S2 dengan hasil bahwa tidak ada perbedaan signifikan antara rata-rata nilai subjek yang *dimonitoring* dibandingkan yang tidak *dimonitoring*. Untuk interaksi antara *monitoring* dan *adverse selection* menyatakan bahwa tidak ada perbedaan keputusan antara manajer yang di-*monitoring* dengan yang tidak di-*monitoring* pada saat tidak ada kondisi *adverse selection*. Sedangkan Chong dan Suryawati (2010) dalam Dewi dan Supriyadi (2012) menyatakan bahwa manajer yang mendapatkan pengawasan dengan pemantauan (*monitoring control*) dari Departemen Evaluasi Proyek memiliki tendensi lebih besar untuk tidak melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan dibandingkan dengan manajer yang tidak mendapatkan *monitoring control* dari organisasi.

Hasil penelitian Chong dan Suryawati (2010) tersebut sesuai dengan saran Bazerman (1994) bahwa untuk mengurangi eskalasi komitmen terutama yang disebabkan oleh bias persepsi maupun bias pilihan diperlukan pendapat dari pihak ketiga yang objektif mengenai keputusan yang diambil oleh manajer (Dewi dan Supriyadi, 2012).

Nugraha (2015) meneliti mengenai pengaruh *monitoring control* dan kondisi *adverse selection* terhadap eskalasi komitmen pengambilan keputusan investasi dengan *gender* dan *locus of control* sebagai variabel pemoderasi pada 60

mahasiswa Akuntansi angkatan tahun 2011 Universitas Negeri Yogyakarta dengan hasil *monitoring control* berpengaruh terhadap eskalasi komitmen dan *monitoring control* dan *adverse selection* secara bersama-sama terbukti berpengaruh terhadap eskalasi komitmen serta pengaruh *monitoring control* dan *adverse selection* secara bersama-sama terhadap eskalasi komitmen tidak terbukti dimoderasi *locus of control* dan gender.

Jasrul (2015) meneliti mengenai pengaruh gaya kepemimpinan manajer dan keefektifan *monitoring control* terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi pada 92 mahasiswa Program Studi Magister Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada (Prodi MAKSI FEB UGM) sebagai pengganti manajer yang sesungguhnya dengan hasil keefektifan *monitoring control* terbukti tidak berpengaruh terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi dan gaya kepemimpinan manajer dan keefektifan *monitoring control* secara bersama-sama terbukti berpengaruh terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi.

Berdasarkan beberapa bukti empiris yang telah diuraikan diatas, maka hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

H1 : Manajer akan mengurangi eskalasi komitmennya ketika adanya *monitoring control* dibandingkan tidak ada *monitoring control*.

2.2.2 Pengaruh Informasi *Future Benefit* Terhadap De-eskalasi Komitmen

Buxton dan Richard (2014) meneliti mengenai apakah besarnya kerugian (*high, medium, low*), *monitoring* (*high, low*) dan adanya investasi alternatif (*high, low*)

pada proyek yang hampir 90% selesai berpengaruh terhadap eskalasi komitmen dengan hasil bahwa informasi alternatif berpengaruh signifikan terhadap keputusan untuk melanjutkan proyek baik pada pengukuran *dichotomously* (*yes* untuk melanjutkan atau *no* untuk tidak melanjutkan) dan 0-100 *continuous scale*.

Efriyanti (2005) meneliti mengenai pemanfaatan informasi akuntansi terhadap de-eskalasi komitmen dengan hasil bahwa *ambiguous feedback*, *progress report*, dan pemberian informasi *future benefit* terbukti dapat menghindari permasalahan eskalasi komitmen.

Ghosh (1997) dalam Efriyanti (2005) mengajukan tiga prosedur pengendalian akuntansi yang dapat digunakan, yaitu: (1) umpan balik yang tidak ambigu, (2) *progress report*, dan (3) *future benefit*. Diusulkannya ketiga prosedur tersebut karena proyek investasi memiliki indikasi aliran pendapatan dan biaya yang akan datang.

Staw (1976) dalam Efriyanti (2005) memperlihatkan bahwa pengambil keputusan yang tidak diinformasikan mengenai keuntungan potensial atas tambahan investasi dimasa mendatang, cenderung mengadopsi suatu pola yang salah dari kelanjutan investasi.

Suwarni *et al.* (2011) meneliti mengenai eskalasi dan de-eskalasi komitmen pada individu yang berkarakter *internal locus of control* dalam kasus investasi bertahap pada eksperimen 60 mahasiswa Akuntansi semester 6 Politeknik Negeri Malang dengan hasil bahwa tingkat eskalasi komitmen pada individu berkarakter *internal*

locus of control dapat dikurangi dengan adanya informasi *future benefit* dari investasi alternatif.

Wildan (2014) meneliti mengenai hubungan gaya kepemimpinan dan informasi *future benefit* terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi pada 92 responden mahasiswa akuntansi dan manajemen angkatan 2011 Universitas Negeri Yogyakarta dengan hasil *future benefit* terbukti berhubungan terhadap eskalasi komitmen.

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian terdahulu diatas, maka penulis menarik hipotesis yaitu:

H2 : Manajer proyek yang memperoleh informasi *future benefit* investasi alternatif akan mengurangi eskalasi komitmennya untuk melanjutkan proyek yang gagal tersebut dibandingkan yang tidak mendapatkan informasi *future benefit* investasi alternatif.

2.2.3 Pengaruh *Monitoring Control* dan Informasi *Future Benefit* Terhadap De-eskalasi Komitmen

Monitoring merupakan mekanisme *governance* yang penting oleh prinsipal untuk menjamin bahwa perilaku agen selaras dengan kepentingan prinsipal (Kirby dan Davis, 1998 dalam Basu dan Lederer, 2004). Agen mengetahui bahwa ia sedang diamati, sehingga kecil kemungkinan untuk melalaikan atau bertindak bertentangan dengan kepentingan prinsipal (Eisenhardt, 1989 dalam Basu dan Lederer, 2004). Sehingga *monitoring* efektif dalam mengontrol perilaku agen.

Buxton dan Richard (2014) meneliti mengenai apakah besarnya kerugian (*high, medium, low*), *monitoring (high, low)* dan adanya investasi alternatif (*high, low*) pada proyek yang hampir 90% selesai berpengaruh terhadap eskalasi komitmen dengan hasil bahwa informasi alternatif berpengaruh signifikan terhadap keputusan untuk melanjutkan proyek baik pada pengukuran *dichotomously* (*yes* untuk melanjutkan atau *no* untuk tidak melanjutkan) dan 0-100 *continuous scale*.

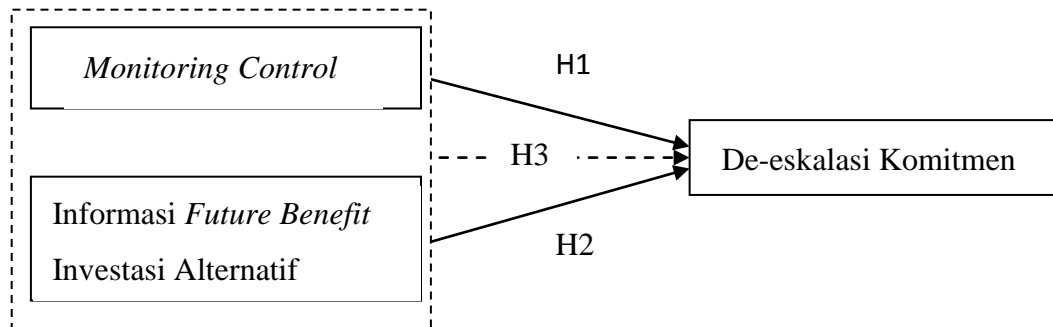
Suwarni *et al.* (2011) meneliti mengenai eskalasi dan de-eskalasi komitmen pada individu yang berkarakter *internal locus of control* dalam kasus investasi bertahap pada eksperimen 60 mahasiswa Akuntansi semester 6 Politeknik Negeri Malang dengan hasil bahwa tingkat eskalasi komitmen pada individu berkarakter *internal locus of control* dapat dikurangi dengan adanya informasi *future benefit* dari investasi alternatif.

Berdasarkan pembahasan dan hasil penelitian terdahulu diatas, maka penulis menarik hipotesis yaitu:

H3 : Manajer proyek yang memperoleh informasi *future benefit* investasi alternatif akan mengurangi eskalasi komitmennya untuk melanjutkan proyek yang gagal tersebut ketika adanya *monitoring control* dibandingkan tidak adanya *monitoring control*.

2.3 Model Penelitian

Berdasarkan hipotesis diatas, maka model/kerangka penelitian ini adalah:



Gambar 2.1

Model Penelitian

BAB III

METODE PENELITIAN

3.1 Desain Penelitian

Penelitian ini merupakan penelitian eksperimen, yang merupakan metode penelitian yang digunakan untuk mencari pengaruh variabel bebas (sengaja dimanipulasi melalui pemberian treatment/perlakuan) terhadap variabel terikat.

Desain eksperimen yang digunakan dalam penelitian ini adalah *true experiment* karena adanya penugasan random dengan pola desain faktorial 2x2 (ada atau tidak adanya *monitoring control* dan ada atau tidaknya informasi *future benefit* investasi alternatif) *between subject* (pengaruh variabel bebas terhadap variabel terikat diketahui dari perbedaan skor variabel terikat antara kelompok-kelompok subjek yang diberikan perlakuan yang berbeda).

		<i>Monitoring Control</i>	
		Ada	Tidak ada
Informasi <i>Future Benefit</i> Investasi Alternatif	Ada	Kelompok 1	Kelompok 3
	Tidak ada	Kelompok 2	Kelompok 4

Gambar 3.1

Design factorial 2x2 between subject

3.2 Teknik Pengumpulan Data

Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer yang diperoleh melalui pengisian kuisioner oleh sampel penelitian dalam penelitian eksperimen.

3.3 Populasi, Sampel, dan Teknik Pengambilan Sampel

Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung. Teknik pengambilan sampel yang digunakan adalah *purposive sampling (nonprobability sampling)* dengan kriteria mahasiswa yang memiliki pengetahuan mengenai akuntansi manajemen, manajemen keuangan dengan alasan karena telah mempelajari secara teoritis ilmu akuntansi baik akuntansi manajemen maupun manajemen keuangan sehingga diharapkan dapat memahami dalam proses pengambilan keputusan. Sampel dalam penelitian ini adalah mahasiswa S2 Program Magister Ilmu Akuntansi (MIA) dan PPA Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung.

3.4 Prosedural Penelitian

Tahapan dalam pengambilan data penelitian:

- a) Tahap pertama berupa arahan tugas dan pengisian data demografis partisipan (meliputi jenis kelamin, usia, pendidikan yang ditempuh saat ini, angkatan, IPK, mata kuliah).
- b) Tahap kedua berupa gambaran investasi awal dan kinerja investasi awal.
- c) Tahap ketiga berupa penentuan keputusan partisipan terhadap proyek untuk melihat tingkat eskalasi komitmen.
- d) Tahap keempat berupa informasi estimasi/perkiraan sesudah adanya tambahan dana investasi.
- e) Tahap kelima berupa pemberian kasus treatment *monitoring control* dan informasi *future benefit* investasi alternatif.
- f) Tahap keenam berupa penentuan keputusan partisipan terhadap proyek untuk melihat tingkat de-eskalasi komitmen.
- g) Tahap ketujuh berupa pengisian *manipulation check*.

3.5 Operasionalisasi Variabel Penelitian

3.5.1 Variabel Dependen

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah de-eskalasi komitmen. De-eskalasi komitmen ditandai dengan keputusan manajer proyek yang memilih untuk tidak

melanjutkan proyek yang sedang berlangsung dikarenakan proyek tersebut mengindikasikan kegagalan.

Dalam kasus instrumen penelitian dapat dilihat kinerja investasi pada tahun ke-4 menunjukkan terjadinya varians negatif aliran kas masuk antara fakta aliran kas masuk dengan target aliran kas masuk sebesar Rp 50.000.000,00. Perusahaan memberikan tambahan dana investasi yang dapat digunakan untuk pemasaran sebesar Rp 3.000.000.000,00. Manajer memutuskan untuk melakukan tambahan dana investasi sebesar Rp 1.000.000,00 terlebih dahulu pada tahun ke-5 dengan hasil kinerja investasi terjadi varians negatif aliran kas masuk antara fakta aliran kas masuk dan target aliran kas masuk sebesar Rp 200.000.000,00.

Anggaran untuk tambahan investasi proyek masih ada sebesar Rp 2.000.000,00 yang dapat digunakan untuk tambahan investasi berikutnya. Proyeksi penjualan dimasa yang akan datang untuk 3 tahun setelah adanya tambahan investasi sebesar Rp 2.000.000,- untuk pemasaran adalah adanya varians negatif aliran kas masuk sebesar Rp 350.000.000,00 (pada tahun ke-6), Rp 375.000.000,00 (tahun ke-7), dan Rp 400.000.000,00 (tahun ke-8).

Pengukuran variabel de-eskalasi komitmen dalam instrument ini dilakukan dengan melihat pilihan jawaban responden dalam skala 1 - 10. Dimana 1 - 5 adalah keputusan melanjutkan proyek dan 6 - 10 adalah keputusan untuk menghentikan proyek. Skor 1 pada keputusan melanjutkan proyek adalah skor tertinggi, yang berarti bahwa responden tersebut tidak mengalami eskalasi komitmen (de-eskalasi komitmen). Sebaliknya, skor 10 pada keputusan untuk

menghentikan proyek adalah skor tertinggi, yang berarti bahwa responden mengalami eskalasi komitmen.

3.5.2 Variabel Independen

1. *Monitoring Control*

Pengukuran pada variabel ini dengan memberikan skor 1 dan 0. Untuk variabel dengan kondisi ada *monitoring control* melalui pembentukan Dewan Evaluasi Proyek diberikan skor 1 dan kondisi tanpa *monitoring control* diberikan skor 0.

2. *Informasi future benefit investasi alternatif*

Yaitu adanya pemberian informasi mengenai investasi alternatif yang berpotensi memberikan keuntungan dimasa yang akan datang dengan modal dari dana tambahan yang akan digunakan untuk melanjutkan proyek awal ditambah hasil penjualan mesin investasi awal.

Pengukuran pada variabel ini dengan memberikan skor 1 dan 0. Untuk variabel dengan kondisi ada informasi *future benefit* investasi alternatif diberikan skor 1 dan kondisi tanpa informasi *future benefit* investasi alternatif diberikan skor 0.

Variabel dengan kondisi ada informasi *future benefit* investasi alternatif memiliki kriteria dimana subjek diinformasikan adanya informasi investasi alternatif yang akan memberikan keuntungan di masa yang akan datang dengan melakukan investasi di bidang usaha baru sebesar Rp5.000.000.000,00 diperkirakan akan mencapai target laba perusahaan hingga mencapai Rp 800.000.000,00. Sedangkan kasus dengan kondisi tanpa informasi *future benefit* investasi alternatif dimana

subjek tidak diinformasikan adanya informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang tersebut.

3.6 Teknik Analisis Data

3.6.1 Uji Kualitas Data

Instrumen yang digunakan untuk pengumpulan data dalam penelitian ini adalah kuisisioner. Kuisisioner harus memenuhi kualitas data yang valid dan reliabel. Valid jika data yang diperoleh dari penggunaan kuisisioner dapat menjawab apa yang ingin diukur dalam penelitian. Reliabel jika alat pengukur dipakai berkali-kali untuk mengukur gejala yang sama dan hasil pengukuran yang diperoleh relatif konsisten.

3.6.1.1 Uji Validitas

Uji validitas adalah uji yang digunakan untuk menunjukkan sejauh mana alat ukur yang digunakan dalam suatu mengukur apa yang diukur. Uji validitas digunakan untuk mengukur sah, atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner dikatakan valid jika pertanyaan pada kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut.

Pengujian validitas dalam penelitian ini menggunakan validitas tampak (*face validity*) dimana penentuan validitas berdasarkan apa yang tampak. Validitas tampak dievaluasi dengan membaca dan menyelidiki butir-butir instrumen yang digunakan telah memadai/ dapat mengungkapkan sebuah konsep. Apabila isi alat

ukur telah tampak sesuai dengan apa yang ingin diukur maka dapat dikatakan maka validitas tampak (*face validity*) telah terpenuhi.

Untuk menguji validitas instrumen, terlebih dahulu melakukan *pilot test* yang melibatkan mahasiswa S1 Akuntansi Fakultas Ekonomi dan Bisnis Universitas Lampung angkatan 2013 untuk mengetahui apakah kasus yang akan diberikan kepada subjek dapat dipahami. Peneliti meminta dosen pembimbing dan mahasiswa untuk membaca instrumen kasus tersebut dan meminta pendapat mereka untuk keperluan revisi agar dapat dipahami responden. Setelah revisi disetujui maka pengukuran validitas menggunakan teknik *face validity* telah selesai dilakukan dan melanjutkan untuk penelitian kepada responden.

3.6.1.2 Uji Reliabilitas

Reliabilitas menunjukkan sejauhmana hasil pengukuran dengan alat tersebut dapat dipercaya atau dapat diandalkan. Hasil pengukuran harus reliabel dalam artian harus memiliki tingkat konsistensi dan ketepatan alat ukur. Bila suatu alat pengukur dipakai berkali-kali untuk mengukur gejala yang sama akan diperoleh hasil pengukuran yang sama atau relatif konsisten, maka alat pengukur tersebut reliabel. Dengan kata lain, realibitas menunjukkan konsistensi suatu alat pengukur di dalam pengukur gejala yang sama.

Uji reliabilitas yang dilakukan dengan melakukan *expert judgment*, pendapat dari orang-orang yang berpengalaman/ ahli terkait instrumen penelitian. Peneliti meminta pendapat ahli kepada dosen pembimbing. Apabila instrumen telah

disetujui, maka pengukuran reliabilitas menggunakan teknik *expert judgement* telah selesai dilakukan dan dilanjutkan untuk penelitian kepada responden.

3.6.2 Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah untuk dipahami dan diinterpretasikan. Ukuran-ukuran yang paling sering dilakukan dalam statistik deskriptif adalah *mean*, *median*, *modus*, *standar deviasi*, dan *varians*.

Dalam penelitian ini statistik deskriptif meliputi statistik deskriptif variabel (variabel dalam penelitian).

3.6.3 Pengujian Hipotesis

3.6.3.1 Model Analisis Varians (*Analisis of variance/Anova*)

Anova digunakan untuk melihat perbandingan rata-rata beberapa kelompok biasanya lebih dari dua kelompok. Dalam penelitian ini menggunakan *anova* dua arah dengan interaksi (*two ways anova*) karena terdapat dua variabel dan ada interaksi antar variabel. Terdapat uji *levene* untuk asumsi homogenitas (menguji apakah varians tiap kelompok sama).

BAB V

SIMPULAN

5.1 Simpulan

Berdasarkan uraian pada pembahasan, maka penulis menarik beberapa kesimpulan bahwa:

1. *Monitoring control* berpengaruh terhadap de-eskalasi komitmen. Manajer yang mendapatkan perlakuan *monitoring control* cenderung untuk menghentikan proyek investasi yang mengindikasikan kegagalan dibandingkan manajer yang tidak mendapatkan perlakuan *monitoring control*.
2. Informasi *future benefit* investasi alternatif berpengaruh terhadap de-eskalasi komitmen. Manajer yang mendapatkan perlakuan informasi *future benefit* investasi alternatif cenderung untuk menghentikan proyek investasi yang mengindikasikan kegagalan dibandingkan manajer yang tidak mendapatkan perlakuan informasi *future benefit* investasi alternatif.
3. *Adjusted R Squared* sebesar 0,486 berarti variabel *monitoring control* dan informasi *future benefit* investasi alternatif mampu menjelaskan variabilitas variabel de-eskalasi komitmen sebesar 48,6%.

4. Tidak terdapat pengaruh interaksi antara *monitoring control* dan informasi *future benefit* investasi alternatif terhadap de-eskalasi komitmen. Hal ini mungkin dikarenakan bahwa kinerja manajer yang dinilai dari kemampuan mereka untuk mencapai target laba yang telah ditetapkan oleh perusahaan, sehingga ketika adanya informasi investasi alternatif lainnya yang lebih memberikan keuntungan dimasa yang akan datang membuat manajer menghentikan proyek investasi yang mengindikasikan kegagalan dan memilih keputusan untuk investasi alternatif lainnya baik dalam kondisi ada *monitoring control* maupun tidak ada *monitoring control*.

5.2 Implikasi

Studi ini diharapkan dapat memberikan masukan kepada manajer proyek investasi untuk mempertimbangkan berbagai pilihan alternatif investasi lainnya yang mungkin dapat memberikan tingkat pengembalian yang lebih baik dalam pengambilan keputusan investasi dan perusahaan pun perlu untuk mengembangkan sistem pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil oleh manajer proyek investasi merupakan keputusan yang terbaik untuk perusahaan.

5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan yang diungkapkan, maka ada beberapa saran yang dapat dipertimbangkan:

1. Bagi manajer proyek investasi perlu untuk mempertimbangkan berbagai pilihan alternatif investasi lainnya dalam pengambilan keputusan investasi

dan perusahaan pun perlu untuk mengembangkan sistem pengendalian manajemen untuk memastikan bahwa keputusan yang diambil oleh manajer proyek investasi merupakan keputusan yang terbaik untuk perusahaan.

2. Peneliti selanjutnya disarankan dapat menggunakan objek penelitian yang lebih merepresentasikan objek penelitian dalam melakukan penelitian eksperimen, seperti yang memang pernah terlibat dalam pengambilan keputusan dalam perusahaan tempat kerjanya sehingga keputusan yang dibuat dalam penelitian eksperimen lebih *real*.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N. dan Vijay Govindarajan. 2007. *Management Control Systems*. 11th ed. McGraw-Hill. Terjemahan Tjakrawala, Kurniawan. 2008. *Sistem Pengendalian Manajemen*. Edisi 11. Salemba Empat. Jakarta.
- Azim, Mohammad. 2009. Role Of Monitoring Within A Good Corporate Governance Structure: Evidence From Australia. *Corporate Board: Role, Duties & Composition* 5(1) : 17-33.
- Basu, Vedabrata dan A.L. Lederer. 2004. An Agency Theory Model of ERP Implementation. *SIGMIS '04* : 8-13.
- Buxton, Mark dan Richard Rivers. 2014. Escalation Of Commitment: The Effects Of Magnitude Of Loss, Monitoring And The Presence Of An Alternative Investment. Can A Project 90% Complete Be Stopped? *Journal Of Accounting And Finance* 14(5) : 72-85.
- Chong, V.K. dan R. F. Suryawati. 2010. De-escalation Strategy : The Impact of Monitoring Control on Manager's Project Evaluation. *JAMAR* Vol 8 (2) : 39-50.
- Chulkov, Dmitriy and Mayur Desai. 2008. Escalation and Premature Termination in MIS Projects: The Role of Real Options. *Information Management and Computer Security* Vol. 16 : 324-335.
- Contractor, S. H. 2007. Effects Of Personal Responsibility And Rewards On Escalation Of Commitments In New Product Context. *Dissertation*. University Of Georgia. Georgia.
- Destriana, Nicken. 2011. Masalah dan Biaya Keagenan. *Media Bisnis* : 8-16.
- Dewi, H.R. dan Supriyadi. 2012. Keefektifan Monitoring Control dan Penalaran Moral Individu dalam De-Eskalasi Komitmen. *Simposium Nasional Akuntansi XV*. Banjarmasin.
- Fama, E.F. dan M.C. Jensen. 1983. Separation of Ownership and Control. *Journal of Law and Economics* vol XXVI.

- Ghozali, Imam. 2013. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 21*. Edisi 7. Badan Penerbit Universitas Diponegoro. Semarang.
- Jasrul, Novi A. 2015. Pengaruh Gaya Kepemimpinan Manajer dan Keefektifan *Monitoring Control* Terhadap Eskalasi Komitmen Dalam Pengambilan Keputusan Investasi. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Jensen, M.C. dan W. H. Meckling. 1976. Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics* Vol 3 (4): 305-360.
- Karlsson, N., T.Garling, dan N. Bonini. 2005. Escalation of Commitment with Transparent Future Outcomes. *Experimental Psychology* vol 52 (1): 67-73.
- Keil, M., A. Rai, J. E. C. Mann, dan G. P. Zhang. 2003. Why Software Project Escalate: The Importance of Project Management Construct. *IEEE Transactions on Engineering Management* vol 50 (3): 251-261.
- Keil, M., Joan Mann dan Arun Rai. 2000. Why Software Projects Escalate : An Empirical Analysis And Test Of Four Theoretical Models. *MIS Quarterly* Vol. 24 (4): 631-664.
- Keil, M., dan D. Robey. 1999. Turning Around Trobled Software Projects: An Exploratory Study of the Deescalation of Commitment to Failing Courses of Action. *Journal of Management Information Systems/SPRING* vol 15 (4): 63-87.
- Klimek, J.L. 1997. Escalation of Commitment and Its Effect on Capital Budgeting: A Review of Literature. *The Academy of Accounting and Financial Studies Journal* vol 1 (2): 96-115.
- Mahlendorf, Matthias D. 2007. Reducing Escalation of Commitment in High-Risk Investment Projects An Empirical Study of Behavioral Accounting Activities in German Companies. *A Paper for the Research Forum at the 2007 ABO Research Conference on a Work in Progress Research Project*.
- Morse, W. J., J. R. Davis, dan A. L. Hartgraves. 1984. *Management Accounting*. Addison-Wesley Publishing Company. USA.
- Mustafa, Zainal. 2013. *Mengurai Variabel hingga Instrumentasi*. Edisi Pertama. Graha Ilmu. Yogyakarta.
- Nugraha, K. S. P. 2015. Pengaruh *Monitoring Control* dan Kondisi *Adverse Selection* Terhadap Eskalasi Komitmen Pengambilan Keputusan Investasi Dengan *Gender* dan *Locus Of Control* Sebagai Variabel Pemoderasi. *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.

- Schmidt, J.B. dan R.J. Calantone. 2009. Escalation of Commitment During New Product Development. *Journal of the Academy of Marketing Science* vol 30 (2): 103-118.
- Shleifer, A. dan R.W. Vishny. 1997. A Survey of Corporate Governance. *The Journal of Finance* vol LII (2): 737-783.
- Sarwono, Jonathan. 2012. *Mengenal SPSS Statistics 20: Aplikasi untuk Riset Eksperimental*. PT Elex Media Komputindo. Jakarta.
- Suwarni, E., B. Subroto, dan G. Irianto. 2011. Eskalasi dan De-eskalasi Komitmen pada Individu yang Berkarakter Internal Locus of Control dalam Kasus Investasi Bertahap. *Simposium Nasional Akuntansi XIV*. Aceh.
- Tang, Y., X. Wang, L. Sun, M. Chen. 2011. The Research about the Effect of Incentive Compensation Mode to escalation of Commitment. *Journal of Chinese Marketing* vol 4 (2): 74-81.
- Weston, J.F. dan T. E. Copeland. 1996. *Manajemen Keuangan*. Edisi Kedelapan. Jilid 1. Erlangga. Jakarta.
- Wildan, M. C. 2014. Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Informasi *Future Benefit* terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi (Studi Kasus pada Mahasiswa Akuntansi dan Manajemen Angkatan 2011 Universitas Negeri Yogyakarta). *Skripsi*. Universitas Negeri Yogyakarta.
- Yusnaini. 2011. Agency Theory dan Managements Control Systems Dalam Konteks Budaya Asia. *Jurnal Ekonomi dan Informasi Akuntansi (JENIUS)* Vol 1 (1): 37-45.