

## **PENGARUH ADVERSE SELECTION DAN NEGATIVE FRAMING PADA KECENDERUNGAN ESKALASI KOMITMEN**

**Ni Kadek Ari Puspa Sari<sup>1</sup>**

**Made Gede Wirakusuma<sup>2</sup>**

<sup>1,2</sup>Fakultas Ekonomi dan Bisnis, Universitas Udayana, Bali, Indonesia

email: ari\_puspa91@yahoo.com

### **ABSTRAK**

Eskalasi komitmen adalah pengambilan keputusan untuk meningkatkan atau memperluas komitmen terhadap suatu proyek atau investasi tertentu meskipun proyek atau investasi tersebut mengindikasikan kegagalan. Penelitian ini bertujuan untuk mendapatkan bukti empiris pengaruh *adverse selection* dan *negative framing* pada kecenderungan eskalasi komitmen. Desain eksperimen yang digunakan penelitian ini adalah desain faktorial 2 x 2 dengan instrumen dalam bentuk kasus. Partisipan adalah mahasiswa S2 Akuntansi dan Manajemen sebagai proksi manajer yang dipilih dengan teknik *purposive sampling* sebanyak 196 partisipan. Penelitian ini menggunakan teknik analisis *two ways* ANOVA. Hasil penelitian membuktikan bahwa *adverse selection* dan *negative framing* memiliki pengaruh pada kecenderungan eskalasi komitmen.

**Kata kunci:** *Adverse selection, negative framing, eskalasi komitmen*

## **THE INFLUENCE OF ADVERSE SELECTION AND NEGATIVE FRAMING TO THE ESCALATION OF COMMITMENT TENDENCY**

### **ABSTRACT**

*Escalation of commitment is a decision to increase or expand the commitment to a project or a particular investment even though the investment project or indicate failure. This research has the objective to obtain empirical evidence of the effect of adverse selection and negative framing effect on the escalation of commitment tendency. Experimental design used of this research is 2 x 2 factorial design with the instrument in the form of cases. Participants in this research were Magister of Accounting and Magister of Management students, as a proxy manager chosen by purposive sampling technique as much as 196 participants. This research uses of two ways ANOVA analysis techniques. This research proves that adverse selection and negative framing have an influence on the propensity of escalation of commitment.*

**Keywords:** *Adverse selection, negative framing, escalation of commitment*

**DOI:** <https://doi.org/10.24843/JIAB.2017.v12.i01.p01>

### **PENDAHULUAN**

Eskalasi komitmen adalah tendensi untuk tetap mempertahankan komitmen seseorang pada tindakan yang gagal. Menurut Santoso (2012), eskalasi komitmen diartikan sebagai fenomena yang menjelaskan bahwa seseorang tetap meningkatkan atau menambah investasinya, meskipun adanya bukti yang menyatakan bahwa keputusan yang telah diambil merupakan keputusan yang salah. Koroy (2008) mengemukakan eskalasi komitmen ialah suatu keputusan bahwa proyek tetap dilanjutkan walaupun prospek ekonomi proyek tersebut terindikasi harus diberhentikan.

Soenhadji (2010) mengungkapkan seorang pengambil keputusan harus memperhatikan hal-hal seperti logika, realita, rasional, dan pragmatis. Menurut Miller (1987) perilaku pengambil keputusan dipengaruhi oleh banyak hal, diantaranya, jenis kelamin, peranan pengambil keputusan, dan keterbatasan kemampuan

yang dimiliki. Hal tersebut nantinya akan menghasilkan beragam keputusan yang digunakan untuk menghadapi masalah tertentu.

Kecenderungan seseorang untuk melakukan eskalasi komitmen dipaparkan dalam teori keagenan. Teori tersebut mengungkapkan bahwa manajer dalam mengambil suatu keputusan dimotivasi oleh kepentingannya sendiri yang disebabkan oleh adanya asimetri informasi antara prinsipal (pemilik perusahaan) dengan agen (manajer). Pihak agen yang mempunyai *private information* akan lebih mementingkan kepentingan diri sendiri dibandingkan kepentingan perusahaan, yakni dengan tetap bertahan pada proyek yang terindikasi mengalami kegagalan dengan tujuan untuk menjaga kredibilitasnya sebagai manajer.

Hasil penelitian Rutledge dan Karim (1999) menyatakan bahwa manajer yang mengalami *adverse selection* akan melakukan eskalasi komitmen. Jensen dan Meckling (1976) mengungkapkan bahwa *adverse selection* merupakan suatu kondisi dimana terdapat asimetri informasi antara pihak *principal* (pemilik perusahaan) dengan pihak agen (manajer). Keterbatasan informasi yang dimiliki oleh *principal* menyebabkan *principal* tidak memiliki kemampuan untuk mengetahui apakah manajer telah mengambil keputusan sesuai dengan informasi yang sebenarnya karena manajer lebih mengetahui informasi kondisi internal perusahaan dibanding prinsipal.

Teori kedua yang menjelaskan fenomena eskalasi komitmen adalah teori prospek (*prospect theory*). Pertimbangan lain terjadinya eskalasi komitmen adalah adanya *framing* (pembingkaiian informasi). *Framing* ialah titik referensi yang menjadi patokan untuk melakukan perbandingan. Titik referensi tersebut digunakan sebagai *frame* seseorang untuk melakukan pertimbangan suatu kondisi (Grasiaswaty, 2009). Keputusan yang diambil oleh seorang manajer didasari oleh bagaimana informasi tersebut disajikan.

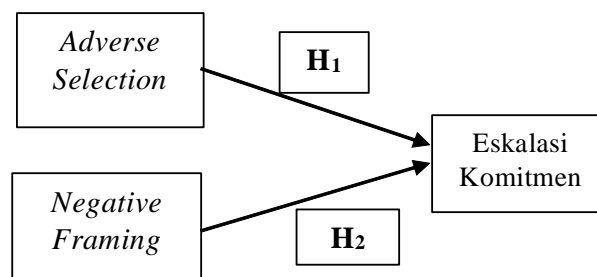
Keputusan yang dilakukan oleh manajer dipengaruhi oleh pembingkaiian informasi (*framing*) baik secara positif maupun negatif. Ketika informasi disajikan secara *positive framing* (kondisi pasti untung), manajer cenderung *risk averse* (menghindari risiko), yaitu menghentikan proyek tersebut. Apabila informasi disajikan secara *negative framing* (kondisi pasti rugi), manajer cenderung *risk taker* (mencari risiko) dengan tetap bertahan pada proyek tersebut (Bateman dan Zeithaml, 1989). Salter dan Sharp (2004) melakukan eksperimen dengan subjek yang digunakan adalah manajer AS dan Kanada, membuktikan bahwa *negative framing* dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya eskalasi komitmen.

Penelitian ini mengacu pada penelitian Koroy (2008) dan Dewanti (2010) mengenai *negative framing*, *adverse selection*, dan eskalasi komitmen. Peneliti termotivasi untuk menguji kembali (*confirmatory research*) pengaruh *adverse selection* dan *negative framing* pada kecenderungan eskalasi komitmen.

Selain itu, pengambilan keputusan merupakan salah satu aspek penting dalam fungsi kepemimpinan manajemen. Manajer diharapkan dapat membuat keputusan yang strategis yang dijadikan faktor penentu keberhasilan organisasi di masa depan, sehingga menghasilkan keputusan yang optimal. Koroy (2008) meneliti 3 variabel, yaitu kecenderungan eskalasi sebagai variabel terikat, pembingkaiian positif

dan negatif sebagai variabel bebas, dan pengalaman kerja sebagai variabel moderasi, sampel yang digunakan adalah mahasiswa program S1 jurusan akuntansi dan alumni dari Kantor Akuntan Publik. Dewanti (2010) meneliti 4 variabel, yaitu eskalasi komitmen sebagai variabel bebas, *negative framing* dan *job rotation* sebagai variabel bebas, dan *adverse selection* sebagai variabel moderasi, sampel yang digunakan adalah mahasiswa S1 Fakultas Ekonomi Diponegoro.

Perbedaan penelitian ini dengan penelitian sebelumnya adalah pada variabel bebas, sampel yang digunakan, dan tahun penelitian. Variabel bebas yang digunakan pada penelitian ini adalah *adverse selection* dan *negative framing*, dengan sampel adalah mahasiswa S2 program Magister Akuntansi dan Magister Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Udayana tahun 2015. Perbedaan dimensi waktu mengakibatkan adanya perubahan pola pikir manusia sehingga ada kemungkinan keputusan yang dihasilkan juga berbeda. Metode penelitian dipaparkan pada Gambar 1.



**Gambar 1. Model Penelitian**

Sumber : Data diolah, 2015

*Adverse selection* ialah asimetri informasi yang terjadi antara manajer dan pemilik perusahaan, sehingga menyulitkan pemilik perusahaan untuk mengontrol tindakan yang dilakukan oleh manajer. Kanodia *et. al.*, (1989) menguji *adverse selection* dalam penilaian proyek. Studi tersebut mengungkapkan bahwa manajer dalam memutuskan untuk melanjutkan atau menghentikan proyek tergantung pada informasi pribadi yang didapatkan. Selain itu, ketika manajer menghentikan proyek yang terindikasi mengalami kegagalan nantinya akan mempengaruhi reputasi dan karirnya sebagai manajer.

Harrison dan Harrel (1993) menggunakan mahasiswa MBA di AS sebagai pengganti manajer perusahaan dalam studi eksperimennya. Hasil penelitian tersebut membuktikan bahwa subjek memiliki kecenderungan untuk tetap melanjutkan proyek yang gagal ketika subjek dimanipulasi bahwa subjeklah yang mempunyai *private information* dan apabila proyek dihentikan akan berpengaruh pada

reputasi dan karirnya. Hasil tersebut didukung oleh Rutledge and Karim (1999) menyatakan bahwa manajer akan melakukan eskalasi komitmen apabila dalam kondisi *adverse selection*.

Irfan dkk., (2013) menunjukkan manajer yang dihadapkan pada kondisi *adverse selection* mempunyai kecenderungan untuk melanjutkan proyek-proyek yang tidak menguntungkan. Selain itu, Nurhayati dan Sukirno (2014) menyatakan bahwa *adverse selection* terbukti berpengaruh terhadap eskalasi komitmen. Berdasarkan uraian tersebut, dirumuskan hipotesis pertama, yaitu:

H<sub>1</sub>: Manajer cenderung melakukan eskalasi komitmen ketika dihadapkan pada kondisi *adverse selection*.

Manajer dalam membuat keputusan eskalasi dijelaskan dalam teori prospek, yaitu ketika informasi yang didapatkan disajikan dalam *negative framing*. Manajer mendapatkan informasi yang disajikan dalam *negative framing* dengan pilihan antara kerugian yang belum pasti di masa yang akan datang dengan kerugian pasti yang sudah terjadi dengan harapan akan mendapat pengembalian yang positif (Rutledge dan Harrel, 1994).

Salter dan Sharp (2004) melakukan eksperimen dengan subjek yang digunakan adalah manajer AS dan Kanada, membuktikan bahwa *negative framing* dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya eskalasi komitmen. Ketika hasil proyek sebagai suatu kerugian yang pasti (*negative framing*), manajer mempunyai kecenderungan *risk taker* yaitu tetap bertahan pada proyek tersebut. Whyte (1993) menyatakan bahwa adanya *sunk cost* dalam pengambilan keputusan dapat memicu manajer bersifat *risk taker*. Dewanti (2010) menyatakan bahwa *negative framing* berpengaruh secara signifikan terhadap eskalasi komitmen.

Bahrudin dan Anissa (2011) juga menyatakan apabila informasi disajikan secara *negative framing*, maka lebih besar kecenderungan seorang manajer melakukan eskalasi komitmen. Berdasarkan uraian di atas dapat disusun hipotesis kedua, yakni:

H<sub>2</sub>: Manajer cenderung melakukan eskalasi komitmen ketika informasi disajikan dalam *negative framing*.

## METODE PENELITIAN

Penelitian ini dilakukan di Program Magister Akuntansi dan Program Magister Manajemen Universitas Udayana. Sampel dipilih dengan teknik *purposive sampling*. Partisipan dalam penelitian ini adalah mahasiswa program Magister Akuntansi dan Magister Manajemen semester II dan semester III tahun ajaran 2015, yang telah menempuh mata kuliah Akuntansi Manajemen dan Manajemen Keuangan.

Alasan dipilihnya sampel karena mahasiswa yang telah menempuh mata kuliah tersebut dianggap dapat menjadi proksi manajer yang tepat karena dalam mata kuliah akuntansi manajemen diberikan teknik-teknik untuk menyajikan informasi yang akurat dan relevan sebagai dasar untuk membuat perencanaan, pengendalian, dan pengambilan keputusan. Sedangkan dalam mata kuliah manajemen keuangan diberikan cara menganalisis pengembalian investasi dan mengevaluasi pengambilan keputusan investasi yang tepat. karena mahasiswa tersebut telah menempuh mata kuliah Akuntansi Manajemen dan Manajemen Keuangan dan partisipan masih aktif mengikuti perkuliahan.

Jumlah partisipan dalam penelitian ini adalah 196 partisipan yang dibagi ke dalam empat kelompok perlakuan, sehingga masing-masing perlakuan diberikan pada 49 partisipan. Data primer penelitian ini didapat melalui pemberian kuesioner yang berbentuk kasus kepada partisipan. Penelitian ini menggunakan instrumen yang dimodifikasi dari instrumen Dewanti (2010) dengan skala *Likert* 1-10. Rancangan eksperimen penelitian yang digunakan ialah desain faktorial 2x2. Peneliti melihat kecenderungan individu dalam melakukan eskalasi komitmen dengan cara membagi seluruh partisipan ke dalam empat perlakuan yakni: Perlakuan A, terdapat kondisi *adverse selection* dan informasi yang disajikan dalam *negative framing*; Perlakuan B: partisipan dalam kondisi *adverse selection* namun informasi yang disajikan tidak *negative framing*; Perlakuan C: partisipan tidak dalam kondisi *adverse selection* namun informasi yang disajikan dalam *negative framing*; dan Perlakuan D: partisipan tidak dalam kondisi *adverse selection* dan informasi yang disajikan tidak dalam *negative framing*.

**Tabel 1.**  
**Desain Eksperimen Faktorial**

		<i>Adverse Selection</i>	
		Ada	Tidak Ada
<i>Negative Framing</i>	Ada	Perlakuan A	Perlakuan C
	Tidak Ada	Perlakuan B	Perlakuan D

Sumber: Data diolah, 2015

Hipotesis 1, kondisi ada *adverse selection* dimanipulasi oleh perlakuan A dan B, sedangkan kondisi tidak ada *adverse selection* dimanipulasi oleh perlakuan C dan D. Hipotesis 2, kondisi ada *negative framing* dimanipulasi dalam perlakuan A dan C, sedangkan kondisi tidak ada *negative framing* dimanipulasi dalam perlakuan B dan D. Desain eksperimen faktorial 2x2 dipaparkan pada Tabel 1.

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan uji normalitas, uji homogenitas, dan uji *Two-Ways Analisis of Variance* (ANOVA). Jika nilai signifikansi > 0,05 maka  $H_0$  ditolak, namun jika nilai signifikansi  $\leq 0,05$  maka  $H_0$  diterima (Ghozali, 2012).

**HASIL DAN PEMBAHASAN**

Subjek penelitian ini adalah mahasiswa Program Magister Akuntansi dan Program Magister

Manajemen Universitas Udayana yang diproyeksikan sebagai manajer proyek. Karakteristik demografi partisipan meliputi umur, jenis kelamin, dan Indeks Prestasi Kumulatif (IPK). Jumlah partisipan dalam penelitian ini sebanyak 196 partisipan yang dibagi ke dalam empat kelompok perlakuan. Partisipan terbanyak berumur antara 26-30 tahun dengan frekuensi 97 partisipan atau sebesar 49,49%. Sebanyak 112 partisipan atau sebesar 57,14% dengan jenis kelamin perempuan, sisanya 84 partisipan atau sebesar 42,86% dengan jenis kelamin laki-laki. Indeks Prestasi Kumulatif (IPK) terbanyak ialah 3,00-3,50 sebanyak 110 partisipan atau sebesar 56,12%.

Data penelitian terdistribusi dengan normal dengan nilai *Asymp. Sig* di atas 0,05 (perlakuan A sebesar 0,077; perlakuan B sebesar 0,058; perlakuan C sebesar 0,098; perlakuan D sebesar 0,278). Hasil uji normalitas dipaparkan pada Tabel 2 berikut:

**Tabel 2.**  
**Uji Normalitas**

		Perlakuan			
		A	B	C	D
N		49	49	49	49
Normal Parameters <sup>a,b</sup>	Mean	5,326	7,061	8,510	5,040
	Std. Deviation	2,981	2,641	1,226	2,707
Most Extreme Differences	Absolute	0,182	0,190	0,175	0,142
	Positive	0,174	0,133	0,151	0,142
	Negative	-0,182	-0,190	-0,175	-0,133
Kolmogorov-Smirnov Z		1,277	1,329	1,228	0,993
Asymp. Sig. (2-tailed)		0,077	0,058	0,098	0,278

Sumber: Data diolah, 2015

Keempat perlakuan (perlakuan A, B, C, dan D) mempunyai varian yang sama. Nilai *Levene statistic* sebesar 0,072 (di atas 0,05) yang berarti tiap

kelompok subjek memiliki varian yang sama. Hasil uji homogenitas dipaparkan pada Tabel 3 berikut ini.

**Tabel 3.**  
**Uji Statistik Levene**

F	df1	df2	Sig.
9,473	3	192	0,072

Sumber: Data diolah, 2015

Pengujian hipotesis penelitian menggunakan *Two-Way Analysis of Variance*. Hasil pengujian dapat diketahui dari *p-value* yang dihasilkan yang dipaparkan pada Tabel 4.

Hasil analisis pada Tabel 4 memperlihatkan bahwa *p-value* dari *adverse selection* dan *negative framing* < 0,05, sehingga  $H_1$  yang mengungkapkan

bahwa ketika dihadapkan pada kondisi *adverse selection*, manajer cenderung melakukan eskalasi komitmen dapat dibuktikan dengan *p-value* sebesar 0,008. Sedangkan  $H_2$  yang mengungkapkan ketika informasi disajikan secara *negative framing*, manajer cenderung melakukan eskalasi komitmen dapat dibuktikan dengan *p-value* sebesar 0,027.

**Tabel 4.**  
**Uji Beda Antar Kelompok**

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	98,827 <sup>a</sup>	2	49,413	6,060	0,003
Intercept	7.606,332	1	7.606,332	932,763	0,000
Adverse_Selection	58,413	1	58,413	7,163	0,008
Negative_Framing	40,413	1	40,413	4,956	0,027
Error	1.573,842	193	8,155		
Total	9.279,000	196			
Corrected Total	1.672,668	195			

Sumber: Data diolah, 2015

Hasil pengujian hipotesis pertama memberikan bukti bahwa *adverse selection* berpengaruh pada kecenderungan eskalasi komitmen dengan *p-value* 0,008 (<0,05). Hasil penelitian mampu menunjukkan ketika dihadapkan pada kondisi *adverse selection*, manajer cenderung melakukan eskalasi komitmen. Dengan demikian, penelitian ini membuktikan bahwa *private information* yang dimiliki oleh manajer ketika terjadi asimetri informasi dengan *principal* yang dipaparkan dalam teori agensi, hal tersebut dapat memengaruhi tindakan manajer yang tidak sesuai dengan kepentingan perusahaan dan tidak memaksimalkan keuntungan perusahaan.

Hasil penelitian ini konsisten dengan penelitian Rutledge and Karim (1999) bahwa manajer yang *adverse selection* akan melakukan eskalasi komitmen. Selain itu, penelitian ini juga konsisten dengan Harrison dan Harrel (1993) bahwa manajer merasa takut kredibilitasnya menurun jika proyek tersebut dihentikan di tengah jalan. Menurut Kanodia *et al.*, (1989), eskalasi komitmen merupakan kecenderungan manajer lebih mengutamakan kepentingan pribadinya dibandingkan kepentingan perusahaan. Hasil penelitian juga konsisten dengan penelitian Irfan dkk., (2013) bahwa manajer dihadapkan dengan tantangan *adverse selection* cenderung melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan, serta penelitian Nurhayati dan Sukirno (2014) yang menyatakan *adverse selection*, terbukti berpengaruh terhadap eskalasi komitmen.

Hasil pengujian hipotesis kedua menunjukkan bahwa *negative framing* berpengaruh pada kecenderungan eskalasi komitmen dimana *p-value* yang dihasilkan adalah 0,027 (<0,05). Hasil penelitian memberikan bukti penyajian informasi secara *negative framing* dapat memengaruhi pengambil keputusan (manajer) untuk melakukan eskalasi komitmen.

Penelitian ini konsisten dengan Bateman dan Zeithaml (1989) yang dalam penelitian mereka menemukan bahwa ketika penyajian informasi

dilakukan secara *negative framing*, maka pengambil keputusan mempunyai kecenderungan untuk mengambil risiko dengan tetap bertahan pada proyek tersebut. Hasil penelitian juga konsisten dengan teori prospek Kahneman dan Tversky (1979) yang mengungkapkan bahwa *framing* dapat memberikan pengaruh terhadap keputusan yang diambil. Ketika manajer diberikan alternatif yang disajikan secara *negative framing* maka keputusan tersebut mempunyai kecenderungan untuk mengambil risiko (*risk taker*).

Hasil penelitian juga konsisten dengan penelitian Salter dan Sharp (2004) melakukan eksperimen dengan subjek yang digunakan adalah manajer AS dan Kanada, membuktikan bahwa *negative framing* dapat meningkatkan kemungkinan terjadinya eskalasi komitmen. Selain itu, Dewanti (2010) menyatakan bahwa *negative framing* mempunyai pengaruh signifikan terhadap pengambilan keputusan dengan tetap mempertahankan proyek yang terindikasi oleh adanya kegagalan dalam proyek tersebut. Bahrudin dan Anissa (2011) juga menyatakan apabila informasi disajikan secara *negative framing*, maka lebih besar kecenderungan seorang manajer melakukan eskalasi komitmen.

## SIMPULAN

Simpulan yang dihasilkan penelitian ini, yakni *adverse selection* berpengaruh pada kecenderungan eskalasi komitmen. Hasil ini bermakna bahwa ketika dihadapkan dalam kondisi *adverse selection*, maka keinginan pengambil keputusan untuk bereskalasi komitmen cenderung meningkat. Hasil penelitian juga menunjukkan *negative framing* berpengaruh pada kecenderungan eskalasi komitmen. Pengambil keputusan cenderung meningkatkan eskalasi komitmennya ketika informasi disajikan dalam *negative framing*, dengan demikian H<sub>2</sub> dalam penelitian ini dapat dibuktikan.

Penelitian ini masih memiliki keterbatasan, seperti penelitian ini tidak melakukan *manipulation check* sebagai kontrol atas jawaban yang diberikan oleh partisipan. Selain itu, pengambil keputusan (manajer) yang digunakan sebagai proksi dalam penelitian ini adalah mahasiswa. Saran-saran yang dapat diajukan dari penelitian ini, yakni riset berikutnya dapat menggunakan partisipan yang sebenarnya (manajer) sehingga subjek mencerminkan partisipan yang sebenarnya, serta dapat menggunakan variabel lain, seperti *locus of control* (Bahrudin dan Anissa, 2011), *self efficacy* (Eveline, 2010), dan *self esteem* (Irfan, 2012) yang kemungkinan memiliki pengaruh pada eskalasi komitmen.

## REFERENSI

- Bahrudin, S., & N. Anissa. (2011). Pengujian Efek Pembimbingan dan Locus Of Control sebagai Determinan Eskalasi Komitmen dalam Keputusan Investasi. *STIE BPD Jateng, Prestasi*, 7(1).
- Bateman, T., & C. Zeithaml. (1989). The psychological contest of strategic decisions: a model and convergent experiment findings. *Strategic Management Journal*, 10, 59-74.
- Dewanti, R. (2010). Pengaruh Negative Framing dan Job Rotation pada Kondisi Adverse Selection terhadap Pengambilan Keputusan Eskalasi Komitmen *Skripsi*. Semarang: Universitas Diponegoro.
- Eveline, F. (2010). Pengaruh Adverse Selection, Pembimbingan Negatif, dan Self Efficacy terhadap Eskalasi Komitmen Proyek Investasi yang tidak Menguntungkan. *Jurnal Akuntansi & Manajemen*, 21(2), 181-198.
- Ghozali, I 2012. *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program IBM SPSS 20*. Edisi Keenam, Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grasiaswaty, N. (2009). Fenomena Framing di balik Diskon Besar-besaran.
- Harrison, P., dan A. Harrell. 1993. Impact of adverse selection on managers' project evaluation decisions. *Academy of Management Journal*, (36): 635-643.
- Irfan, A. (2012). Pengaruh Justice terhadap Tingkat Eskalasi Komitmen dalam Penganggaran Modal dengan Self Esteem sebagai Variabel Intervening.
- \_\_\_\_\_, S. Mu'at, D. Miftah, F. Rahmi, L., & Nofianti. (2013). Pengaruh Adverse Selection Terhadap Hubungan Rigid Thinking dan Tingkat Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan. *Jurnal dan Prosiding SNA Vol.6*.
- Jensen, M. C., & W. H. Meckling. (1976). Theory of the Firm, Managerial Behaviour, Agency Cost, and Ownership Structure. *Journal of Financial Economics*, 3, 305-360.
- Kahneman, D., & A. Tversky. (1979). Prospect theory: an analysis of decisions under risk. *Econometrica*, 47, 263-291.
- Kanodia, C. (1989). Escalation errors and the sunk cost effect: an explanation based on reputation and information asymmetries. *Journal of Accounting Research*, 27, 59-77.
- Koroy, T. R. 2008. Pengujian Efek Pembimbingan Sebagai Determinan Eskalasi Komitmen Dalam Keputusan Investasi: Dampak Dari Pengalaman Kerja, *Simposium Nasional Akuntansi XI, Pontianak*.
- Miller, D. (1987). Strategy making and structure: analysis and implications for performance. *Academy of Management Journal*, 30(1), 7-32.
- Nurhayati, F., & Sukirno. 2014. Pengaruh Adverse Selection dan Kompensasi terhadap Eskalasi Komitmen. *Jurnal Profita: Kajian Ilmu Akuntansi*, 2(4)
- Rutledge, R. W., & A. M. Harrell. (1994). The Impact of Responsibility and Framing of Budgetary Information on Group Shifts. *Behavioral Research in Accounting*, 6.
- \_\_\_\_\_, & K. E. Karim. (1999). The Influence of Self-Interest and Ethical Considerations on Manager's Evaluation Judgements. *Accounting, Organisation and Society*, 24, 173-184.
- Salter, S. B., & D.J. Sharp. (2004). The Determinants of Escalation Commitment: National Culture and Experience Effects. University of Cincinnati.
- Santoso, A. B. (2012). Peranan *Locus of Control*, *Self-Set* dan *Organizational-Set Hurdle Rates* terhadap Eskalasi Komitmen pada Level Pengambilan Keputusan Penganggaran Modal. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi*.1(3).
- Soenhadji, I. M. (2010). *Teori Pengambilan Keputusan*, Universitas Gunadarma.
- Whyte, G. (1993). Escalating Commitment in Individual and Group Decision Making: a Prospect Theory Approach. *Organizational Behavior and Human Decision Process*, 54, 430-455.