

**PENERAPAN SKEMA INSENTIF, TINGKAT KOMITMEN
ORGANISASI DAN PENGARUHNYA TERHADAP
*ESCALATION OF COMMITMENT***

Caesar Marga Putri

Universitas Muhammadiyah Yogyakarta

caesarmarga.putri@gmail.com

Abstract: The aim of this research is to investigate the effect of reward and punishment in escalation of commitment. The escalation of commitment is usually attributed to the decision maker if the project is unfavorable. This research also investigates the effect of organizational commitment to the decision to escalate or not to escalate the commitment. Experimental method is used in this research. There are 37 participants contribute to this research. The result of this research shows that the escalation of commitment level is higher if there is reward and punishment provided in the organization than if only reward provided. In other hand this level is higher if only punishment provided than if reward and punishment provided. It is mean that decision makers will avoid punishment, so they escalate their commitment. As predicted before organization commitment also effect escalation of commitment. The result shows that organizational commitment will decrease the level of escalation of commitment.

Keywords: Escalation of Commitment, Organizational Commitment, Punishment, Reward.

Abstrak: Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menginvestigasi pengaruh penghargaan dan hukuman pada eskalasi komitmen. Eskalasi komitmen biasanya dikaitkan dengan pengambilan keputusan jika proyek tidak menguntungkan. Penelitian ini juga meneliti pengaruh komitmen organisasi pada pengambilan keputusan untuk melakukan eskalasi atau tidak melakukan eskalasi. Metode eksperimen digunakan dalam penelitian ini dengan melibatkan 37 partisipan. Hasil dari penelitian ini menunjukkan bahwa level eskalasi komitmen lebih tinggi jika penghargaan dan hukuman diberikan dibandingkan jika hanya penghargaan saja yang diberikan. Hal ini berarti mereka malah akan melakukan eskalasi jika hukuman diberikan. Sesuai dengan prediksi awal bahwa komitmen organisasi akan menurunkan tingkat eskalasi komitmen.

Kata Kunci: Eskalasi Komitmen, Komitmen Organisasi, Penghargaan, Hukuman.

1. PENDAHULUAN

Berdasarkan pengambilan keputusan rasional, para manajer dalam mengambil keputusan ditujukan untuk memaksimalkan keuntungan perusahaan. Manajer diharuskan untuk menginvestasikan dana perusahaan kedalam proyek-proyek yang menguntungkan bagi perusahaan, kemudian mengevaluasinya dan bila dalam perjalanannya mengindikasikan adanya masalah dan kegagalan, maka manajer harus menghentikannya. Individu atau manajer biasanya kesulitan dalam memisahkan anatara keputusan yang diambil dengan keputusan yang berhubungan dengan masa depan. Konsekuensi yang terjadi yaitu individu atau manajer akan cenderung membiasakan keputusannya dikarenakan tindakan masa lalu dan memiliki tendensi untuk mengeskaliasi komitmen terutama jika mendapatkan umpanbalik negatif (Bazerman, 1994). Staw (1976, 1981) menyatakan bahwa manajer yang memulai suatu proyek kemudian proyek itu ternyata tidak menguntungkan, maka mereka akan cenderung untuk melanjutkan proyek itu dibanding mereka yang tidak memulai proyek. Prilaku para manajer pengambil keputusan untuk melanjutkan proyek yang tidak bernilai ekonomik ini disebut sebagai eskalasi komitmen. Oleh Brockner (1992) eskalasi komitmen didefinisikan sebagai tendensi oleh pengambil keputusan untuk bertahan atau mengeskalsi serangkaian tindakan yang gagal.

Kejadian dimana individu meningkatkan komitmennya ketika menemukan bukti bahwa komitmen awal bahwa keputusan yang diambil akan memberikan keuntungan, namun kenyataanya ada indikasi bahwa investasi tidak menguntungkan. Staw dan Ross (1978) menunjukkan persepsi, pemahaman dan keyakinan yang sebelumnya menyatakan suatu investasi menguntungkan tetapi bukti selanjutnya menunjukkan kinerja investasi merosot. Terjadinya eskalasi komitmen dipengaruhi oleh banyak faktor baik faktor yang bersifat umum maupun faktor yang bisa diprediksi. Staw dan Ross (1991) mengelompokkan faktor-faktor yang menyebabkan eskalasi komitmen yaitu faktor proyek, psikologi, sosial dan struktural/organisasional. Seseorang mengeskalsi komitmennya didorong untuk melindungi reputasi dia karena kegagalan investasi yang dilakukan. Ketika seseorang kurang berkomitmen terhadap organisasinya maka mereka akan lebih mungkin untuk melakukan eskalasi komitmen.

Porter et al. (1974) dalam Cullinan et al. (2007) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai keberterimaan tujuan organisasi dan keinginan untuk berusaha mencapai tujuan organisasi. Orang yang memiliki tingkat keberterimaan dan keinginan untuk mencapai tujuan organisasinya tinggi, maka kecenderungan mengeskalsi komitmennya rendah. Karena eskalasi komitmen lebih cenderung untuk tujuan perorangan bukan organisasi. Kanodia et al. (1989) menjabarkan eskalasi sebagai keputusan manajer yang tidak rasional karena meskipun tidak sadar secara langsung maupun tak langsung manajer cenderung mengabaikan kepentingan perusahaan dan lebih mementingkan kepentingan ekonomi pribadinya. Penelitian Harrell dan Harrison (1994) menunjukkan bahwa manajer kadang-kadang melakukan usaha yang lebih untuk mencapai sebuah bonus bahkan sampai melakukan langkah yang bertentangan dengan tujuan organisasi secara keseluruhan.

Teori agensi menyatakan bahwa manajer yang memiliki informasi privat dan insentif untuk melakukan shirking akan melakukan tindakan disfungsional seperti melakukan proyek yang tidak menguntungkan. Harrison dan Harrel (1993, 1994) menggunakan elemen teori agensi dalam eksperimen simulasi pengambilan keputusan. Harrison dan Harrel (1994) menguji isu menggunakan eksperimen dan menemukan baik informasi yang dimiliki secara privat dan insentif untuk melakukan shirking memiliki tendensi yang kuat untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan dibanding menghentikannya. Lewellen et al. (1987) menguji apakah paket pembayaran eksekutif dapat dijelaskan sebagai usaha mengurangi kos agensi yang dihasilkan dari keadaan dimana agen memiliki horizon waktu yang lebih pendek dari pemilik. Sebuah asumsi kunci didalam literatur pengendalian stratejik adalah kebutuhan keselarasan antara prkatek pengendalian spesifik dengan strategi yang dipilih organisasi (Ittner dan Lacker, 1997). Hal itu mendukung pendapat bahwa rencana kompensasi didesain untuk menyelesaikan masalah agensi.

Insentif sering dijanjikan untuk memotivasi individu dalam mencapai tujuan organisasi namun penelitian lain yang menjelaskan kegagalan-kegagalan dalam penerapan skema insentif untuk menaikkan kinerja perusahaan. Kegagalan dari penerapan insentif, antara lain insentif tidak merubah sikap yang mendasari tingkah laku, mereka hanya kadang-kadang saja merubah apa yang kita lakukan; insentif hanya memotivasi orang untuk memperoleh reward Kohan (1993).

Penelitian ini akan meninjau dari sudut pandang keagenan yang diuji bersama dengan teori insentif. Kusuma (2004) dalam penelitiannya menemukan bukti yang berlawanan dimana kompensasi (Bonus dan pinalti) meningkatkan kecenderungan untuk melanjutkan tindakan yang disfungsional. Kusuma (2004) mengatakan bahwa ketika kompensasi diperkenalkan, semua manajer akan meningkatkan tendensi mereka untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan. Hal ini dikarenakan mereka berfikir jika mereka menghentikan proyek, maka mereka tidak akan mendapatkan apa-apa. Konflik yang muncul antara insentif yang digunakan untuk mencapai tujuan organisasi berubah menjadi dorongan para manajer melakukan eskalasi komitmen.

Terkait masih bervariasinya hasil penelitian terkait dengan isu insentif dengan kecenderungan melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan, maka penelitian ini bertujuan untuk mengkonfirmasi pengaruh insentif terhadap perilaku eskalasi komitmen. Penelitian ini juga akan melihat apakah ada perbedaan antara insentif yang berbentuk reward dan punishment terhadap perilaku escalation of commitment. Dalam penelitian ini akan menguji hubungan negatif insentif dengan perilaku eskalasi komitmen dan melihat pengaruh tingkat komitmen organisasi individu terhadap hubungan tersebut.

2. HIPOTESIS

2.1 *Escalation of commitment*

Oleh Brockner (1992) eskalasi komitmen didefinisikan sebagai tendensi oleh pengambil keputusan untuk bertahan atau mengeskalasi serangkaian tindakan yang

gagal. Kanodia et al. (1989) menjabarkan eskalasi sebagai keputusan manajer yang tidak rasional karena meskipun tidak sadar secara langsung maupun tak langsung manajer cenderung mengabaikan kepentingan perusahaan dan lebih mementingkan kepentingan ekonomi pribadinya. Eskalasi komitmen yang tidak rasional (*nonrational escalation of commitment*) digunakan untuk menunjukkan keadaan dimana individu membuat keputusan yang tidak rasional berdasarkan keputusan rasional masa lalu atau untuk membenarkan tindakan yang dilakukan. Staw dan Ross (1978) menunjukkan persepsi, pemahaman dan keyakinan sebelumnya menyatakan investasi menguntungkan tetapi bukti selanjutnya menunjukkan kinerja investasi merosot. Staw dan Ross (1991) mengelompokkan faktor-faktor yang menyebabkan eskalasi komitmen yaitu faktor proyek, psikologi, sosial dan struktural/organisasional

Manajemen laba dilakukan dengan mempermainkan komponen-komponen akrual dalam laporan keuangan, sebab akrual merupakan komponen yang mudah untuk dipermainkan sesuai dengan keinginan orang yang melakukan pencatatan transaksi dan menyusun laporan keuangan perusahaan (Sulistyanto, 2014:161). Manajer memiliki beberapa alasan yang melatarbelakangi dilakukannya aktivitas manajemen laba tersebut. Menurut Sulistyanto (2008:64) mengemukakan beberapa motivasi terjadinya manajemen laba: motivasi pasar modal, penawaran saham perdana, motivasi kontraktual dan motivasi regulasi. Pola Manajemen laba dapat dilakukan dengan cara: kenaikan laba (*income increasing*), penurunan laba (*income decreasing*), dan perataan laba (*income smoothing*).

2.2 Insentif

Govindarajan dan Anthony (2003) menyatakan bahwa insentif bisa positif dan negatif. Insentif yang positif atau *reward* adalah suatu hasil yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individu. Sedangkan insentif negatif atau *punishment* adalah suatu hasil yang mengurangi kepuasan individu. Kelly (2010) menyatakan *individual incentive* sebagai penganugrahan kepada partisipan jika keputusannya akurat. Penelitian teori agensi menyatakan bahwa penggunaan insentif keuangan mungkin akan menyebabkan manajer mengambil tindakan jangka pendek dan mengesampingkan konsekuensi jangka panjang. Hal ini dikarenakan manajer sebagai agen perusahaan mungkin memiliki horizon waktu yang pendek terhadap perusahaan dibanding prinsipal (Dikolli, 2001; Lewellen et al., 1987). Penerapan insentif tidak merubah sikap yang mendasari tingkah laku, mereka semata-mata dan hanya kadang-kadang saja merubah apa yang kita lakukan; insentif hanya memotivasi orang untuk memperoleh *reward* Kohan (1993). Ungson dan Steers (1984) menyatakan bahwa hubungan antara kompensasi dengan kinerja kurang konsisten dan menjadi sebuah kontroversi. Kusuma (2004) dalam penelitiannya menemukan bukti dimana kompensasi (Bonus dan pinalti) meningkatkan kecenderungan untuk melanjutkan tindakan yang disfungsiional. Kusuma (2004) mengatakan bahwa ketika kompensasi diperkenalkan, semua manajer akan meningkatkan tendensi mereka untuk melanjutkan proyek. Hal ini dikarenakan mereka berfikir jika mereka menghentikan proyek, maka mereka tidak akan mendapatkan apa-apa. Oleh karena itu dirumuskan hipotesis:

H₁: Tingkat eskalasi komitmen akan cenderung lebih tinggi ketika individu mendapatkan insentif berupa *reward* dan *punishment* dibanding jika hanya mendapatkan *reward* atau *punishment* saja.

Sebagai analisis tambahan penelitian ini akan menguji perbedaan antara pengaruh insentif jika diberikan *reward* dan *punishment* dengan jika hanya diberikan *reward* atau *punishment*. Serta jika responden tidak diberikan baik *reward* maupun *punishment*.

2.3 Komitmen Organisasi

Definisi asli dari komitmen organisasi (*organizational commitment*) digunakan dalam penelitian akademik oleh Porter et al. 1974 dalam Cullinan et al. 2008. Porter mendefinisikan komitmen organisasi sebagai kekuatan dari sebuah identifikasi individual dan keterlibatan dalam sebuah organisasi tertentu. Komitmen organisasi dapat tumbuh karena individu memiliki ikatan emosi terhadap organisasi yang meliputi dukungan moral dan menerima nilai yang ada dalam organisasi serta tekad dari dalam diri untuk mengabdikan pada organisasi. Kaplan dan Whitecotton (2001) menyatakan individu yang memiliki komitmen yang tinggi terhadap organisasi dan menerima etika pekerjaan akan lebih mungkin untuk mematuhi peraturan yang telah ditentukan. Nouri dan Paker (1996) menyatakan bahwa kepentingan pribadi merupakan motivasi yang besar dalam pekerjaan namun masih ada kekuatan motivasi yang lain yaitu kepentingan organisasi.

Valentine et al. (2002) mendefinisikan komitmen organisasi sebagai ketertarikan karyawan dan keterikatan dengan perusahaan. Karyawan yang telah berkomitmen terhadap perusahaannya berusaha untuk mengidentifikasi tujuan dan sasaran organisasi dan ingin tetap bersama organisasinya. Komitmen organisasi dihubungkan dengan naiknya kepuasan kerja, kinerja, kemampuan menyesuaikan diri dengan organisasi dan akan menurunkan tingkat absensi dan turnover. Individu dengan komitmen organisasi yang tinggi selalu menginginkan organisasi sukses (Nouri dan Paker, 1996).

Menurut literatur, komitmen organisasi secara teoritis didefinisikan sebagai sebuah komponen dari perilaku yang terkait dengan pekerjaan (*work related attitude*) (Ismail et al. 2011). Cullinan et al. (2008) menyatakan bahwa individu dengan komitmen organisasi yang lebih tinggi akan lebih sedikit kemungkinan melakukan perilaku yang membahayakan organisasi.

H₂: Tingkat eskalasi komitmen akan cenderung lebih rendah apabila individu memiliki tingkat komitmen organisasi yang tinggi.

3. METODE PENELITIAN

3.1.1 Subjek penelitian

Subjek penelitian ini adalah mahasiswa akuntansi program Sarjana dan Pascasarjana Fakultas Ekonomi yang telah mengambil mata kuliah akuntansi manajemen. Sehingga diharapkan mereka memahami proses manajerial.

3.1.2 Definisi operasional variabel

Variabel dependen

Escalation of commitment (EOC) adalah tendensi oleh pengambil keputusan untuk bertahan atau mengeskalasi serangkaian tindakan yang gagal (Brockner, 1992).

Kejadian dimana individu meningkatkan komitmennya ketika menemukan bukti bahwa komitmen awal bahwa keputusan yang diambil akan memberikan keuntungan, namun kenyataannya ada indikasi bahwa investasi tidak menguntungkan. Hal ini menunjukkan persepsi, pemahaman dan keyakinan yang sebelumnya menyatakan suatu investasi itu menguntungkan tetapi bukti selanjutnya menunjukkan kinerja investasi merosot (Staw dan Ross, 1978). Prilaku eskalasi komitmen diukur menggunakan instrumen dipakai oleh Harrell dan Harrison (1994) yang digunakan dalam penelitian Kusuma (2004).

Variabel independen

Govindarajan dan Anthony (2003) menyatakan bahwa insentif bisa positif dan negatif. Insentif yang positif atau reward adalah suatu hasil yang meningkatkan kepuasan dari kebutuhan individu. Prilaku individu akan berbeda jika mereka akan mendapatkan baik reward dan punishment atau hanya mendapatkan reward atau punishment saja. Instrumen reward dan punishment akan menggunakan instrumen pertanyaan yang dipakai dalam penelitian Kusuma (2004).

Organizational commitment (OC) adalah keberterimaan, ketertarikan dan keterikatan individu atas tujuan organisasi dan adanya keinginan untuk mencapai tujuan tersebut serta keinginan untuk selalu menjadi bagian dari organisasi (Porter, 1974 dalam Cullinan et al. 2008, Mowday, 1979). Komitmen organisasi diukur menggunakan 9 item pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday et al. (1979), yang disebut *organization commitment questionnaire* (Ismail et al. 2011; Valentine et al. 2002). Skala Likert 5 point digunakan untuk pengukuran. Skala 5 menggambarkan kondisi sangat setuju dan 1 sangat tidak setuju (Ismail et al. 2011). *Low organizational commitment* ditunjukkan dari nilai jawaban responden yang lebih kecil dari mean score. Sedangkan *high organizational commitment* ditunjukkan dari nilai jawaban diatas mean score.

3.1.3 Desain eksperimen

Penelitian ini menggunakan eksperimen dengan matrik 2 x 2 *between subject*. Eksperimen dirancang menggunakan dua perlakuan dalam dua kondisi yang berbeda yaitu: perlakuan *reward* dan *punishment* dan kondisi **ada** dan **tidak masing-masing insentif tersebut**. Desain eksperimen:

Tabel 1. Matrik *Reward* dan *Punishment*

		<i>Punishment</i>	
		<i>Punishment</i>	<i>No Punishment</i>
<i>Reward</i>	<i>reward</i>	A	B
	<i>No Reward</i>	C	D

Dalam penelitian ini setiap subjek hanya akan mengalami satu kondisi perlakuan saja dan akan berbeda dengan partisipan lain kemudian akan dilihat tingkat eskalasi komitmennya.

Dalam penelitian ini subjek akan bertindak sebagai manajer proyek yang akan menjalankan pengembangan produk baru. Manajer proyek dan timnya

bertanggungjawab terhadap manajer divisi R&D. Proyek pengembangan produk baru tersebut akan selesai dalam waktu dua tahun dan akan dimulai awal tahun depan.

Divisi *manufaktur* dan divisi penjualan akan mampu memproduksi dan menjual produk baru tersebut bila proyek sudah selesai. Produk baru tersebut merupakan produk independen yang tidak akan mempengaruhi penjualan produk lain yang diproduksi oleh perusahaan itu. Aliran kas masuk dari proyek yang berhasil telah ditargetkan diawal dan total biaya yang akan diinvestasikan dalam proyek selama dua tahun juga telah diprediksi. Produk baru tersebut akan mulai dijual di tahun ketiga. Produk baru diprediksi akan memberikan aliran kas masuk positif dalam jangka waktu satu tahun dengan prediksi kesuksesan 70% dan aliran kas yang diharapkan sebesar 155 juta. Kos yang diinvestasikan dalam proyek itu, tahun pertama sebesar 20 juta dan tahun ke dua 80 juta.

Tahun kedua informasi baru diberikan kepada manajer proyek bahwa tingkat kesuksesan proyek hanya sebesar 10% dan aliran kas masuk bersih hanya 65 juta. Karena hasil dari aliran kas bersih tahun pertama lebih kecil dari kos yang akan diinvestasikan ditahun kedua yaitu sebesar 80 juta, keputusan rasional seharusnya proyek tersebut dihentikan.

Setelah kasus diberikan subjek diminta untuk menilai proyek diakhir tahun pertama menggunakan empat point skala respon. Empat poin tersebut adalah: *definitely continue, probably continue, probably terminate, and definitely terminate*.

Terkait dengan perlakuan *reward* dan *punishment*, setelah responden menentukan keputusan melanjutkan atau menghentikan proyek, sebuah pernyataan terkait dengan pemberian insentif akan diberikan dan selanjutnya mereka akan ditanyai kembali terkait apakah mereka akan melanjutkan atau menghentikan proyek.

Reward akan diberikan jika proyek menguntungkan dan akan mendapat *punishment* jika proyek tidak menguntungkan. Proyek dikatakan menguntungkan jika produk baru bisa berkontribusi memberikan aliran kas masuk positif melebihi kos yang diinvestasikan untuk proyek. Subjek yang berada di setiap Grup (A, B, C dan D) terkait dengan perlakuan *reward* dan *punishment* akan diberi empat pernyataan berbeda. Grup A: jika proyek menguntungkan anda akan mendapatkan *bonus* dan jika tidak menguntungkan maka anda akan mendapatkan pinalti. Grup B: Jika proyek menguntungkan anda akan mendapatkan *bonus*. Grup C: Jika tidak menguntungkan maka anda akan mendapatkan pinaliti. Keempat: Tidak diberikan pernyataan apa-apa terkait dengan *reward* dan *punishment*.

Cek Manipulasi dilakukan untuk menguji validitas respon partisipan. Sebuah soal validasi akan menanyakan berapa banyak perusahaan akan rugi jika proyek dihentikan ditahun pertama.

Pengujian tingkat komitmen organisasi, Dua belas item pertanyaan komitmen organisasi ditanyakan setelah pertanyaan kasus selesai. Dua belas item pertanyaan yang dikembangkan oleh Mowday et al. (1979) untuk mengindikasikan tingkat komitmen organisasi dari masing-masing responden.

Pilot test dilakukan untuk menguji validitas instrumen. *Pilot test* dilakukan pada mahasiswa dalam matakuliah Akuntansi Manajemen dan mahasiswa dalam matakuliah

Akuntansi Keprilakuan. Prosedur ini untuk melihat apakah kasus atau perlakuan yang diberikan pada mereka dapat dipahami dan bila ada kekurangan dan kesalahan akan diperbaiki. Penggunaan dua kelas yang berbeda, Akuntansi Manajemen dan Akuntansi Keprilakuan untuk lebih meyakinkan tingkat validitas dari kasus, karena pada kelas Akuntansi Keprilakuan, perilaku eskalasi telah dibahas dan mereka diharapkan akan lebih sensitif dalam menilai validitas dan reliabilitas kasus.

Pilot test ini juga akan digunakan peneliti untuk mengetahui bagaimana cara mengendalikan lingkungan eksperimen. Kekonsistenan atau kehandalan dari instrumen selanjutnya diuji menggunakan uji reliabilitas.

3.1.4 Alat uji hipotesis

Penelitian ini menggunakan dua alat uji, pertama digunakan Analysis of variance (ANOVA) untuk membandingkan dua perlakuan reward dan punishment dan dua kondisi yaitu ada dan tidak ada salah satu dari insentif itu. Alat uji yang kedua adalah digunakannya analisis regresi untuk menguji asosiasi antara tingkat eskalasi komitmen dan komitmen organisasi.

3.1.5 Prosedur penelitian

Dalam eksperimen ini subjek berperan sebagai manajer proyek sebuah perusahaan makanan dan minuman multinasional. Perusahaan ini mengoperasikan salah satu pabrik makanan dan minumannya di sebuah negara dimana dinegara tersebut sudah terdapat banyak pesaing. Dalam penelitian ini responden berjumlah 40 orang yang secara random dibagi kedalam empat grup: grup A, B, C dan D. Grup A adalah mereka yang di perlakukan adanya reward dan punishment; grup B adalah insentif berupa reward saja atau tanpa punishment; grup C adalah adanya punishment saja atau tanpa adanya reward; grup D adalah tidak ada reward dan tidak ada punishment. Dari keempat grup itu akan dilihat mana yang memiliki tingkat eskalasi komitmen paling tinggi.

Partisipan sifatnya sukarela, setelah mereka menandatangani kesanggupan mengikuti eksperimen, empat macam amplop yang berisi perlakuan yang berbeda kemudian dibagikan secara acak kepada partisipan. Masing-masing perlakuan ada 10 amplop jadi jumlah total responden sebanyak 40 orang. Responden dilarang saling berkomunikasi selama proses eksperimen. Eksperimen berjalan selama 30 menit.

4. HASIL DAN PEMBAHASAN

Jumlah partisipan yang lolos *manipulation check* sebanyak 37 partisipan dari 40 partisipan. Untuk melihat pengaruh variabel demografi terhadap variabel dependen, maka variabel tersebut diuji terlebih dahulu.

Tabel 2. Hasil Uji ANOVA

Panel: Test Between Subject Effect				
Variabel Dep: Escalation of Commitment				
Sumber	SS	df	F	Sig
Variabel Kontrol				
Jenis Kelamin	8,058	1	5,303	0,027
Umur	43,243	19	2,150	0,059
Lama bekerja	29,860	14	1,498	0,193

Dari uji variabel demografi terhadap variabel dependen, ternyata jenis kelamin signifikan terhadap variabel dependen.

4.1 Pengujian hipotesis

Pengaruh utama variabel *Reward* (RWD) terhadap *Escalation of Commitment* (EOC) signifikan, dengan nilai $F=8,519$ dan probabilitas sebesar 0,006 yaitu di bawah tingkat signifikansi 0,05 (Panel A; tabel 4.5). Sedangkan apabila dilihat dari rata-ratanya, *reward* memiliki rata-rata sebesar 3,896 dan tanpa *reward* sebesar 3,117. Rata-rata keduanya memiliki perbedaan yang signifikan dengan tingkat signifikansi 0,006

Pengaruh utama dari variabel *punishment* (PUNSH) terhadap *Escalation of Commitment* (EOC) signifikan, dengan nilai $F=39,775$ dan probabilitas sebesar 0,000 yaitu dibawah tingkat signifikansi 0,05 (Panel A; tabel 4.5). Sedangkan apabila dilihat dari rata-ratanya, *punishment* memiliki rata-rata sebesar 4,348 dan tanpa *punishment* sebesar 2,664. Rata-rata keduanya memiliki perbedaan yang signifikan dengan tingkat signifikansi 0,000.

Tabel 3. Hasil Uji ANOVA, Means (SD) dan Perbandingan Antar Sel

Panel A: Test Between Subject Effect

Variabel Dep: Niat Melakukan <i>whistleblowing</i>				
Sumber	SS	Df	F	Sig
<i>Main Effect</i>				
<i>reward</i>	5,462	1	8,519	0,006
<i>punishment</i>	25,504	1	39,775	0,000
<i>Interaction effect</i>				
<i>Reward</i> * <i>punishment</i>	5,046	1	7,869	0,008
Error	21,160	33		
Correlated Total	61,243	36		

$R\text{ Squared}= 0,654$ ($Adjusted\ R\text{ squared}= 0,623$)

Panel B: Means (SD) dan Jumlah Partisipan Setiap Sel

		<i>Punishment</i>	
		<i>Punishment</i>	<i>No-punishment</i>
<i>Reward</i>	<i>Reward</i>	$\bar{x}= 4,40$ (0,699) N=10	$\bar{x}= 3,43$ (0,787) N=7
	<i>No-reward</i>	$\bar{x}= 4,56$ (0,527) N=9	$\bar{x}= 1,91$ (0,700) N=11

Panel C: Perbandingan

Perbandingan	Mean diff (J-I)	SE	Sig
Group 1 - Group 2	0,971	0,335	0,032**
Group 1 - Group 3	-0,156	0,312	0,959
Group 1 - Group 4	2,491	0,297	0,000**
Group 2 - Group 4	1,519	0,329	0,000**
Group 3 - Group 4	2,467	0,306	0,000**

4.2 Pembahasan

Dalam sub bab ini akan disajikan hasil uji hubungan interaksi antar variabel dalam desain eksperimen *2x2 between subject* seperti yang telah didesain pada tabel 2. Hasil analisis untuk melihat interaksi antar variabel dapat dilihat pada panel B dan C tabel 3.

Tabel 4. Rata-rata *organizational commitment* tiap group

	<i>OC</i>	<i>EoC</i>
Group 1	36,700	4,40
Group 2	37,714	3,43
Group 3	28,000	4,56
Group 4	39,091	1,91

Uji *Post Hoc* yang dilakukan hasilnya diringkas pada tabel tabel 4. Hasil *Pos Hoc* tersebut menunjukkan bahwa:

- Mean difference* antara group 1 (RWD, PUNISH) dan group 2 (RWD, NO-PUNISH) signifikan. Artinya bahwa ada perbedaan tendensi seseorang untuk melakukan *escalation of commitment* apabila perusahaan memberikan *reward* dan *punishment* dan yang hanya memberikan *reward* saja tanpa *punishment*.
- Mean difference* antara group 1 (RWD, PUNISH) dan group 3 (NO-RWD, NO-PUNISH) tidak signifikan. Artinya bahwa tidak ada perbedaan tendensi seseorang untuk melakukan *escalation of commitment* apabila perusahaan memberikan *reward* dan *punishment* dan yang hanya memberikan *punishment* saja tanpa *reward*.

Dari poin a dan b diatas maka dapat disimpulkan bahwa hipotesis alternatif 1 diterima secara parsial. *Point a* menunjukkan bahwa tingkat *escalation of commitment* akan cenderung lebih tinggi ketika individu mendapatkan insentif berupa *reward* dan *punishment* dibanding jika hanya mendapatkan *reward* saja.

Sedangkan apabila dilihat dari point b, tingkat *escalation of commitment* lebih tinggi, jika hanya diberi *punishment* saja dibanding apabila diberi *reward* dan *punishment*. Hal ini berarti individu akan cenderung melakukan *escalation of commitment* apabila hanya diberi *punishment* saja dibanding apabila diberi *reward* dan *punishment*.

Group 4 adalah *control group* yang digunakan untuk membandingkan antara *treatment group* (Group 1, 2 dan 3) dengan group yang tidak diberi perlakuan. Hal ini ditujukan untuk melihat apakah memang kecenderungan melakukan atau tidak melakukan EOC memang benar-benar karena variabel independen bukan karena variabel lain.

Hasilnya menunjukkan bahwa group 1, group 2 dan group 3 signifikan terhadap group 4, dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000. Artinya bahwa pemberian *reward* dan *punishment*, *reward* saja atau *punishment* saja mempengaruhi tingkat EOC.

Untuk menjawab hipotesis kedua, maka akan dilihat *organizational commitment* (OC) dari masing-masing *treatment group*. Apabila dilihat dari table 4, tingkat EOC tertinggi (group 3) sebesar 4,56 ternyata memiliki OC rendah 28,00. Secara berurutan group 1, EOC sebesar 4,40 dengan tingkat OC sebesar 36,70. Group 2, EOC sebesar

3,43 dan OC sebesar 37,71. Sedangkan EOC terendah (grup 4) sebesar 1,91 ternyata memiliki OC tertinggi 39,091.

Dari hasil tersebut menunjukkan bahwa tingkat *escalation of commitment* yang tinggi, memiliki tingkat *organizational commitment* yang rendah. Sehingga hipotesis 2 diterima.

5. PENUTUP

Penelitian ini untuk menguji pengaruh *reward* dan *punishment* terhadap tingkat *escalation of commitment*. Dari hasil penelitian menunjukkan bahwa orang akan cenderung melakukan EOC apabila organisasi memberikan kebijakan adanya *reward* dan *punishment* dibanding apabila hanya diberikan *punishment* saja. Tetapi seseorang cenderung akan melakukan EOC apabila organisasi memberikan *punishment* saja dibanding jika memberikan *reward* dan *punishment*. Berarti adanya *punishment* lebih cenderung mendorong seseorang melakukan EOC.

Penelitian ini berimplikasi pada kebijakan perusahaan dalam menekan tingkat EOC yang akan dilakukan oleh manajer dengan cara menggunakan insentif sebagai faktor penghambatnya. Selain itu penelitian ini memberikan gambaran bagi manajer bahwa karyawan yang memiliki *organizational commitment* yang tinggi lebih cenderung untuk tidak melakukan *escalation of commitment* dibanding mereka yang memiliki *organizational commitment* yang rendah.

Saran bagi peneliti selanjutnya adalah penelitian ini bisa dilakukan ekstensi pada bentuk riil dari *reward* dan *punishment*. Apakah bentuk dari riil dari *reward* dan *punishment* ini akan memiliki pengaruh yang berbeda terhadap kecenderungan seseorang melakukan EOC.

DAFTAR PUSTAKA

- Anthony, R.N., and Govindarajan, V. 2003. *Management Control System*, 11th edition. Boston: McGraw Hill.
- Bazerman, M.H 1994. *Judgment in managerial decision making*. 3rd. New York Wiley.
- Brockner, J. 1992. *The Escalation Of Commitment To A Falling Course Of Action: Toward Theoretical Progress*. *Academy of management review* (17).
- Cullinan, C., Blin, D., Farrar, R., Lowe, D. 2008. *Organization-Harm Vs. Organization-Gain Ethical Issues: An Exploratory Examination Of The Effects Of Organizational Commitment*. *Journal of Business Ethics*. 80:225-235.
- Harrison, P. and A. Harrell. 1993. *Impact of Adverse Selection on Manager's Project Evaluation Decisions*. *Academy of Management Review*, 36(3): 635-643.
- Harrison, P. dan A. Harrell. 1994. *An Incentive to Shirk, Privately Held Information, and Evaluation Decisions*. *Accounting, Organizations and Society*, 19(7): 569-577.
- Ittner, D.C. dan Lacker, D.F. 1997. *Quality Strategy, Strategic Control System, and Organizational Performance*. *Accounting, Organizations dan Society*, 22: 293-314.

- Kanodia, Chandra, Bushman dan Dickhout. 1989. *Escalation Errors And The Sunk Cost Effect: An Explanation Based On Reputation And Information Asymmetries*. *Journal of Accounting Research*, Vol. 27, No. 1, p: 59-77
- Kaplan, S.E. dan Whitecotton, S.M. 2001. *An Examination Of Auditors' Reporting Intentions When Another Auditor Is Offered Client Employment Auditing*. *A Journal of Practice & Theory* Vol. 20, No. 1 March.
- Kohan, A. 1993. *Why Incentives Plan Can Not Work*. *Harvad Business Review*.
- Kusuma, I.W. 2004. *The Role of Compensation in Project's Manager evaluation of Terminating an Unprofitable Project*. *Journal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol. 19, No. 1.
- Lewellen, W., et al. 1987. *Executive Compensation and Executive Incentive Problems: An Empirical Analysis*. *Journal of Accounting and Economics*, 287-310.
- Nouri, H. dan parker, R.J., 1996. *The Effect Of Organizational Commitment On The Relation Between Budgetary Participation And Budgetary Slack*. *Behavioral Research in Accounting* vol.8.
- Staw, B.M. 1976. *Knee-Deep In The Big Muddy: A Study Of escalation of Commitmrnt To Achoosen Course Of Action*. *Organizational behavior and Human Performance*, 16. 27-44.
- Staw, B.M. 1981. *The Escalation of commitment To A Course Of Action*. *Academy Of Management Review* Vol. B, No. 4, 577.
- Staw, B.M. dan Ross. J. 1978. *Commitment To A Policy Decision: A multi-Theoretical Perspective*. *Administrative science quarterly*.
- Staw, B.M. dan Ross. J. 1986. *Understanding Behavior In Escalation Of Commitment*. *Science* 246 october.
- Staw, B.M. dan Ross. J. 1991. *Managing Escalation Processes In Organizations*. *Journal Of Managerial Issues* Vol. Ill Number 1 Spring 1991 : 15-30
- Ungson. G., dan Steers., RM. 1984. *Motivation and Politics in Executive Compensation*. *Academy of Management Review*, 1984, Vol. 9, No. 2, 313-323.
- Valentine, S., Godkin, L., Lucero, M. 2002. *Ethical Context, Organizational Commitment, and Person-Organization Fit*. *Journal of Business Ethics* 41: 349-360.
- Wong-On-Wing. B., Guo. L., Lui. G. 2010. *Intrinsic and Extrinsic Motivation and Participation in Budgeting: Antecedents and Consequency*. *Behavioral Research In Accounting*.