

## PENGALAMAN USAHA DARI PEMBELAJARAN ESKALASI KOMITMEN

Nurchayati<sup>1</sup>,  
[nurchayatiatik@gmail.com](mailto:nurchayatiatik@gmail.com)  
Parju<sup>2</sup>  
[parju@untagsmg.ac.id](mailto:parju@untagsmg.ac.id)

Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis  
Universitas 17 Agustus 1945 Semarang

### Abstract

This study examines the causality relationship between experience and escalation of commitment to prestige milkfish SMEs in Semarang, Central Java, Indonesia. This study used a laboratory experimental design with subjects of 60 SMEs. The independent variable is experience measured by the length of effort of the average business of 11 years and the dependent variable is the escalation of commitment as measured by investment decisions on a scale of 10 to 100.

The results of the study with both descriptive and independent t-test analysis showed that experienced SMEs had a greater escalation of commitment compared to SMEs who lacked experience. This research is expected to provide empirical evidence that supports that business actors' experience influences decision making and provides a better understanding of the factors of experience that lead to escalation of commitment.

**keywords:** experience, escalation of commitment, SMEs

### 1. PENDAHULUAN

Pengambilan keputusan investasi dilakukan oleh pelaku usaha pada umumnya di dasarkan pada pertimbangan yang rasional dengan harapan investasi tersebut memperoleh hasil pengembalian (*return*) yang menguntungkan. Namun, banyak bukti empiris yang menunjukkan bahwa pengambil keputusan cenderung untuk melanjutkan investasi yang memiliki potensi kegagalan tinggi (Staw, 1976). Perilaku pelaku usaha melanjutkan investasi yang berpotensi gagal disebut dengan fenomena eskalasi komitmen. Fenomena perilaku ini oleh berbagai penelitian diistilahkan sebagai berikut: *entrapment* (Brockner et al., 1986); *sunk cost* (Arkes & Blumer, 1985; Garland, 1990; Staw & Hoang, 1995); *concord fallacy* (Arkes & Ayton, 1999); *persistence* (Cheng, Schulz, Lockett, & Booth, 2003); *decision error* (Bowen, 1987).

Eskalasi komitmen merujuk pada kecenderungan pengambil keputusan untuk melanjutkan atau bertahan pada serangkaian tindakan yang gagal dan mengabaikan informasi negatif (Staw, 1981; Bazerman, 1990; Brockner, 1992).

Pelaku usaha tetap melanjutkan investasi meskipun diketahui bahwa investasi tersebut teridentifikasi mengalami kerugian yang besar bahwa berpotensi untuk gagal. Ketika dihadapkan pada kondisi tersebut ada dua kemungkinan yaitu di masa depan investasi menghasilkan *return* yang menguntungkan sehingga dapat menutup kerugian di masa lalu atau hasil dari investasi tersebut mengalami kerugian yang semakin besar sehingga hutang semakin menumpuk bahkan usaha cenderung mengalami kebangkrutan. Eskalasi komitmen terkait dengan jumlah dana yang besar sehingga pengambilan keputusan untuk melanjutkan investasi berdampak pada keberlanjutan usaha, hal ini yang menarik untuk diteliti lebih lanjut.

Eskalasi komitmen dapat dijelaskan dengan berbagai teori antara lain: *self-justification theory* (Staw, 1976); *norm for consistency* (Staw, 1981); *prospect theory* (Whyte, 1986; Rutledge & Harrell, 1994). Berbagai teori ini berusaha menjelaskan perilaku eskalasi komitmen, namun menurut Whyte (1986) teori prospek merupakan teori yang paling

tepat menjelaskan eskalasi komitmen. Brockner (1992), sebaliknya menyatakan bahwa teori prospek tidak mampu sepenuhnya menjelaskan sebab-sebab terjadinya eskalasi komitmen, *self-justification theory* yang mampu menjelaskan perilaku tersebut. Penelitian ini menggunakan teori prospek dan teori justifikasi diri untuk menjelaskan perilaku eskalasi komitmen.

Pengalaman pelaku usaha merupakan salah satu penyebab terjadi eskalasi komitmen karena pengalaman manajerial mempunyai peran dalam pengambilan keputusan. Individu semakin berpengalaman maka semakin berani untuk mengambil risiko (Anderson & Maletta, 1994), hal ini senada dengan Chang & Ho (2004) yang menyatakan bahwa individu yang berpengalaman memiliki kecenderungan yang kuat untuk melanjutkan proyek. Soltwisch (2015) menyatakan sebaliknya bahwa individu yang memiliki pengalaman manajerial cenderung untuk mengurangi kesalahan dalam pembuatan keputusan sehingga cenderung mengurangi peningkatan komitmen.

Penelitian ini ditekankan pada Usaha Kecil Menengah (UKM) dengan pertimbangan bahwa pengambilan keputusan pada UKM cenderung dipengaruhi oleh perilaku dan pengalaman pelaku usaha. UKM merupakan usaha perorangan, pemilik sekaligus pengelola usaha sehingga pengambilan keputusan yang dibuat cenderung dipengaruhi oleh perilakunya sendiri dan pengalaman selama menjalankan usaha. Pengambilan keputusan yang berhubungan dengan investasi yang berpotensi mengalami kerugian besar, pelaku UKM cenderung untuk tetap melanjutkan investasi tersebut dengan mengabaikan informasi negatif dan mendasarkan pengalaman yang dimilikinya.

Penelitian ini diharapkan memberikan bukti empiris yang mendukung bahwa pengalaman pelaku usaha mempengaruhi pengambilan keputusan, memberikan pemahaman yang lebih baik tentang faktor pengalaman yang menyebabkan eskalasi komitmen dan operasionalisasi teori *self-justification* bahwa individu memiliki keinginan bawaan untuk memperbaiki masa lalu yang negatif sebagai konsekuensi dari kegagalan pengambilan keputusan serta dapat membantu pelaku UKM mengembangkan strategi melalui pelatihan atau pendidikan sehingga dapat membantu mengurangi perilaku eskalasi.

### **Teori Prospek**

Teori prospek dikembangkan oleh Kahneman & Tversky (1979) yang menyediakan kerangka kerja untuk memahami pengambilan keputusan individu dalam kondisi risiko dan ketidakpastian. Teori prospek menyatakan bahwa pbingkai informasi menyebabkan perubahan signifikan dalam preferensi pengambilan keputusan. Individu menunjukkan perilaku mencari risiko atau menghindari risiko tergantung pada pbingkai situasi atau informasi tertentu. Perilaku menghindari risiko apabila individu dihadapkan pada pilihan antara dua alternatif positif yaitu keuntungan pasti atau kemungkinan keuntungan tidak pasti. Pelaku mencari risiko apabila individu dihadapkan pada pilihan antara dua alternatif positif yaitu kerugian pasti atau kemungkinan kerugian tidak pasti.

Teori prospek menurut Whyte (1986) dapat membantu menjelaskan pengaruh *sunk costs* yang terjadi ketika pengambil keputusan dibingkai negatif. Bingkai negatif mendorong perilaku pencarian risiko yang sering diamati dalam kondisi eskalasi. Pengaruh *sunk costs* berhubungan dengan sumberdaya misalnya waktu, uang dan usaha yang

telah dikeluarkan dalam jumlah yang besar untuk investasi, mendorong semakin kuat kemungkinan pengambil keputusan meningkatkan komitmen.

### ***Self-justification theory***

Teori justifikasi diri pertama kali diperkenalkan oleh Staw (1976) sebagai penjelasan potensial eskalasi komitmen. Teori ini menyatakan bahwa semakin banyak pengambil keputusan yang bertanggungjawab terhadap tindakan yang dipilih sebelumnya yang menghasilkan konsekuensi negatif maka semakin besar kemungkinannya untuk meningkatkan komitmen sumberdaya, misalnya: waktu, usaha dan uang. Perilaku semacam ini terjadi karena individu secara psikologis mempertahankan dirinya dari konsekuensi yang tidak menguntungkan atau merasionalisasi perilaku sebelumnya (Aronson, 2007). Pembeneran diri menggambarkan bagaimana, ketika individu menghadapi situasi di mana perilaku individu tidak konsisten dengan keyakinannya sehingga cenderung membenarkan perilaku dan menolak umpan balik negatif apapun yang terkait dengan perilaku tersebut.

Kebutuhan untuk membenarkan tindakan dan keputusan, terutama yang tidak konsisten dengan keyakinan, berasal dari perasaan tidak menyenangkan yang disebut disonansi kognitif (Festinger, 1968). Disonansi kognitif merupakan keadaan ketegangan yang terjadi setiap kali individu memegang dua kognisi yang tidak konsisten dan disonansi mengganggu dalam keadaan apa pun, tetapi khususnya menyakitkan ketika elemen penting konsep-diri terancam. Disonansi dapat dihasilkan dari tindakan yang disonansi dengan konsep negatif atau positif. Aronson (2007) menunjukkan bahwa individu yang gagal berkali-kali pada suatu tugas

menunjukkan bukti disonansi ketika kemudian berhasil pada tugas yang sama. Staw & Fox (1977) dan McCain (1986) memperluas proses justifikasi diri sebagai penjelasan untuk eskalasi komitmen dengan memperkenalkan pengaruh variabel lain seperti waktu, dimana terjadi penurunan komitmen telah diamati dari waktu ke waktu. Staw (1981) mengeksplorasi peran pembeneran dalam pengambilan keputusan, secara halus menyoroti proses pembeneran internal, atau dengan kata lain proses intra-individu di mana individu cenderung bertindak dengan cara-cara untuk melindungi citra diri.

### **Eskalasi Komitmen**

Eskalasi komitmen merupakan pola perilaku manusia di mana individu atau kelompok menghadapi hasil yang semakin negatif dari keputusan, tindakan, atau investasi namun tetap melanjutkan perilaku daripada mengubah arah. Tindakan mempertahankan perilaku yang tidak rasional, tetapi selaras dengan keputusan dan tindakan sebelumnya (Staw, 1997). Eskalasi komitmen terhadap suatu situasi dijelaskan dalam tiga elemen. Pertama, suatu situasi memiliki sejumlah sumber daya yang mahal seperti waktu, uang, dan usaha yang diinvestasikan dalam proyek. Kedua, perilaku masa lalu mengarah ke puncak di saat proyek belum memenuhi harapan atau bisa dalam kondisi penurunan. Terakhir, semua masalah ini memaksa pengambil keputusan untuk membuat pilihan yang mencakup opsi untuk melanjutkan proyek sampai selesai dengan menambahkan biaya tambahan, atau membatalkan proyek sama sekali (Moon, 2001).

Para peneliti juga mengembangkan argumen tentang bagaimana eskalasi komitmen diamati dalam kategori yang berbeda (Brockner, 1992). Banyak

peneliti percaya bahwa kebutuhan untuk meningkatkan komitmen terkait dengan teori prospek. Teori prospek membuat pernyataan bagaimana sumberdaya (usaha, uang, atau waktu) mempengaruhi keputusan yang dibuat dan bagaimana individu memandang suatu situasi berdasarkan pada biaya dan manfaat serta meringkai informasi untuk memahami dan memikirkan kemungkinan bahwa situasinya akan menguntungkan atau merugikan. Kategori berikutnya dari proses eskalasi adalah membenaran diri dan merasionalisasi jika keputusan yang dibuat individu menggunakan sumber daya dengan baik, jika sumber daya yang digunakan digunakan untuk membuat perubahan positif, dan memastikan diri bahwa keputusan yang diambil adalah benar.

### **Pengalaman**

Pengalaman merupakan pengetahuan atau penguasaan suatu peristiwa atau subjek yang diperoleh melalui keterlibatan individu terhadap sesuatu. Individu dengan pengalaman yang cukup dalam bidang tertentu dapat memperoleh reputasi sebagai ahli. Konsep pengalaman umumnya mengacu pada pengetahuan *know-how* atau prosedural. Beberapa pengalaman terakumulasi selama periode waktu tertentu, meskipun individu juga dapat mengalami dan mendapatkan pengalaman dari satu peristiwa sesaat tertentu (Levitt, 1999).

Pengalaman kerja dapat mendorong kecenderungan untuk bereskalasi dalam pengambilan keputusan investasi, ada beberapa penyebabnya yaitu pertama, lingkungan sosial usaha menuntut individu pengambil keputusan berada pada posisi untuk berusaha menjustifikasikan keputusannya. Justifikasi ini bisa berupa justifikasi internal maupun eksternal (Staw, 1981). Dalam justifikasi internal, individu

berusaha menjalankan atau melakukan cara-cara yang melindungi citra diri, sedangkan dalam upaya justifikasi eksternal, individu berhadapan dengan ancaman atau evaluasi dari pihak eksternal dirinya sehingga termotivasi untuk membuktikan kepada pihak lain bahwa pengambilan keputusan yang diambil tidak salah.

### **Hubungan Pengalaman dengan Eskalasi Komitmen**

Eskalasi komitmen merupakan norma konsistensi dalam pengambilan keputusan (Staw, 1981). Masyarakat luas menganggap bahwa individu yang bersikap konsisten dalam tindakannya lebih baik daripada individu yang berubah-ubah dalam keputusannya. Persepsi ini diperoleh dari sosialisasi dalam lingkungan organisasi, individu yang mempunyai pengalaman turut menginternalisasikan norma konsistensi dalam pengambilan keputusannya. Pengalaman mempunyai peran dalam sejauh mana perilaku berorientasi konservatif/negatif diperlihatkan.

Anderson & Maletta (1994) menyatakan bahwa semakin berpengalaman atau familiar individu dengan tugas yang dikerjakan maka semakin berani menghadapi risiko dalam pengambilan keputusan, sedangkan individu yang kurang familiar dengan tugas keputusan yang mengandung risiko umumnya berperilaku konservatif yaitu lebih berhati-hati dan menghindari. Dalam konteks audit bahwa auditor yang berpengalaman semakin positif dalam pertimbangan audit yang dibuat. Pengambil keputusan dalam konteks bisnis, yaitu individu yang berpengalaman lebih berani mengambil risiko dibandingkan yang tidak berpengalaman.

Pelaku UKM yang memiliki pengalaman dalam pengambilan keputusan investasi

dengan pembenaran diri cenderung memiliki keberanian dalam mengambil risiko yang lebih besar untuk melanjutkan investasi yang berpotensi rugi yang tinggi sehingga hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini:

H1: Pelaku UKM yang berpengalaman memiliki eskalasi komitmen lebih besar daripada pelaku UKM yang tidak berpengalaman.

## 2. METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan eksperimen laboratorium dengan faktorial 1 x 1. Desain eksperimen menggunakan grup kontrol dengan purna uji (*posttest*). Subjek penelitian ini adalah pelaku UKM bandeng presto di Semarang, Jawa Tengah, Indonesia sebanyak 60 orang, dikelompokkan menjadi dua kelompok. Subjek yang berpengalaman 19 orang dengan rata-rata lama usaha 11 tahun, sedangkan subjek yang kurang pengalaman 41 orang. Variabel independen adalah pengalaman usaha dan variabel dependen adalah eskalasi komitmen.

Sebelum melakukan eksperimen terhadap pelaku UKM instrumen diuji dengan melakukan *pilot test* terlebih dahulu. *Pilot test* dalam penelitian ini dilakukan pada 15 mahasiswa semester 7 dan 15 mahasiswa semester 3 pada Perguruan Tinggi Swasta di Semarang. Mahasiswa semester 7 dianggap sebagai pelaku usaha yang berpengalaman, sedangkan mahasiswa semester 3 sebagai pelaku usaha yang kurang pengalaman. Masing-masing kelompok dibagi dalam ruang yang berbeda namun dengan kondisi ruang yang sama. Ekperimenter meminta subjek mengisi profil lengkap kemudian subjek menerima informasi mengenai bisnis UKM, tantangan bisnis dan target bisnis. Setelah memahami informasi tersebut, subjek diminta untuk mengambil keputusan apakah menghentikan ataukah

melanjutkan investasi. Selanjutnya, subjek diminta menjawab lima pertanyaan sebagai cek manipulasi, jika subjek menjawab tiga pertanyaan dengan benar maka subjek lolos manipulasi. Terakhir subjek diberikan *debriefing* untuk mengembalikan dalam kondisi semula dengan memberikan penjelasan bahwa simulasi keputusan investasi bermanfaat bagi pelaku UKM. *Pilot test* menunjukkan hasil yang baik sehingga instrumen dapat digunakan pada penelitian ini.

Eksperimen laboratorium dilakukan dengan mendatangi langsung ke tempat usaha pelaku UKM yang dilakukan oleh ekperimenter, hal ini untuk mengurangi efek permintaan peneliti. Eksperimenter meminta subjek untuk mengisi profil lengkap meliputi jenis kelamin, umur dan pendidikan dan lama usaha. Kemudian subjek menerima informasi mengenai tantangan bisnis dan target bisnis. Manipulasi di cek dengan memberikan 5 pertanyaan dengan jawaban “ya” (skor 1) dan “tidak” (skor 0), jika subjek menjawab 3 pertanyaan dengan benar atau skor 3 maka subjek dinyatakan lolos manipulasi. Selanjutnya subjek diminta untuk mengambil keputusan apakah menghentikan atau melanjutkan keputusan investasi dengan skor 10 sampai 100 beserta alasannya. Semakin tinggi skor maka semakin yakin untuk menghentikan atau melanjutkan investasi. Teknik analisis eksperimen bahwa suatu randomisasi dikatakan efektif apabila tidak terdapat pengaruh demografi terhadap variabel dependen. Untuk menentukan signifikansi digunakan metode *one way anova*, untuk menghitung variasi antargrup dan membandingkan dengan intragrup. Pengujian selanjutnya dengan *independent t-test* untuk mengetahui perbedaan rata-rata yang bermakna antar dua kelompok bebas yang berskala data interval/rasio.

### 3. HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Eksperimen mengambil data secara berinteraksi langsung dengan pelaku UKM bandeng presto di lokasi usaha. Simulasi pengambilan keputusan investasi dijelaskan oleh eksperimenter sesuai dengan instrumen yang menjadi paduan simulasi. Subjek dalam penelitian ini adalah 60 pelaku, sebaran pelaku UKM disajikan pada tabel 1.

Tabel 1 menunjukkan bahwa sebagian besar (31,67%) subjek berlokasi di kelurahan Krobokan karena kelurahan Krobokan merupakan kampung sentra bandeng presto yaitu daerah pengrajin pengolahan bandeng yang paling banyak di Kota Semarang.

Karakteristik subjek penelitian berdasarkan jenis kelamin terdiri laki-laki = 12 orang dan perempuan = 48 orang; berdasarkan umur: 30-50 tahun = 32 orang dan 51-71 = 28 orang; berdasarkan pendidikan: SD-SMP = 29 orang dan SMA-S1 = 31 orang. Pengujian karakteristik demografi terhadap eskalasi komitmen dengan menggunakan uji *ANOVA* dan hasil pengujian *ANOVA* disajikan tabel 2.

Tabel 2 menunjukkan bahwa tidak ada pengaruh karakteristik subjek berdasarkan jenis kelamin, umur dan pendidikan. Hal ini ditunjukkan dengan nilai signifikansi masing-masing karakteristik subjek pada hasil pengujian *ANOVA*  $> 0,05$ .

Pengecekan manipulasi dilakukan dengan 5 (lima) pertanyaan terhadap kasus engambil keputusan investasi yang terdiri dari tantangan bisnis dan target bisnis dengan jawaban “ya” dan “tidak”. Setiap pertanyaan yang dijawab dengan benar diberikan nilai 1, sehingga total nilai jika semua jawaban benar maka nilainya adalah 5. Hasil pengecekan manipulasi menunjukkan bahwa 60 subjek

eksperimen lolos manipulasi sehingga dapat digunakan untuk pengolahan data.

Analisa deskriptif pengalaman terhadap eskalasi komitmen Tabel 3 dengan menggunakan tabel frekuensi diperoleh hasil bahwa sebanyak 19 pelaku UKM yang berpengalaman sebesar 63,2% melanjutkan keputusan investasi semula, sedangkan 36,8% berhenti. Pelaku UKM yang kurang pengalaman sebanyak 41 orang sebesar 56,1% melanjutkan keputusan investasi, sedangkan 43,9% berhenti. Tabel 3 menunjukkan pengalaman pelaku UKM dalam eskalasi komitmen.

Hipotesa yang menyatakan bahwa Pelaku UKM yang berpengalaman memiliki eskalasi komitmen lebih besar daripada pelaku UKM yang tidak berpengalaman. Pengujian hipotesis dengan independent t-test disajikan pada tabel 4 dan tabel 5.

Hasil output grup statistik pengalaman menunjukkan bahwa nilai rata-rata eskalasi komitmen untuk pelaku UKM yang kurang pengalaman 25,6098 sedangkan untuk pelaku UKM yang berpengalaman 36,3158. Artinya bahwa pengambilan keputusan pelaku UKM yang berpengalaman lebih besar untuk melanjutkan investasi semula dibandingkan pelaku UKM yang kurang pengalaman.

Uji levene memberikan nilai F sebesar 1,661 dengan probabilitas 0,203 berarti tidak signifikan maka model penelitian memiliki variasi yang sama. Dengan demikian, nilai t yang dilihat adalah dengan asumsi tidak sama yaitu nilai t sebesar -2,278 dan probabilitas 0,028 artinya signifikan maka dapat disimpulkan bahwa rata-rata pengalaman pada eskalasi komitmen tidak berbeda secara statistik. Pada pelaku UKM yang berpengalaman memiliki eskalasi komitmen lebih besar dibanding pelaku UKM yang kurang pengalaman.

Tabel 3 statistik deskriptif atas pertimbangan melanjutkan keputusan investasi yang berpotensi merugikan dari pelaku UKM yang berpengalaman dan kurang pengalaman menunjukkan bahwa pelaku UKM yang berpengalaman lebih besar melakukan eskalasi komitmen dibandingkan dengan pelaku UKM yang kurang pengalaman. Sesuai hipotesis penelitian, hasil analisis ANOVA juga terbukti bahwa pelaku UKM yang berpengalaman melanjutkan keputusan investasi semula lebih besar dibandingkan pelaku UKM yang kurang pengalaman. Hasil ini mengindikasikan bahwa pelaku UKM baik yang berpengalaman maupun yang kurang pengalaman cenderung berani mengambil risiko dengan melakukan eskalasi komitmen.

Hasil penelitian ini sesuai dengan teori prospek yang menyatakan bahwa individu cenderung melakukan eskalasi komitmen apabila informasi dibingkai dalam kerugian yang tidak pasti karena kondisi seperti itu pelaku UKM berharap dengan melanjutkan keputusan investasi yang berpotensi rugi kemungkinan di masa mendatang dapat diperoleh hasil (return) yang lebih baik sehingga mampu untuk menutup kerugian di masa lalu. Namun, jika dalam pengambilan keputusan untuk melanjutkan investasi semula ternyata hasil yang diperoleh semakin memperburuk usaha, pelaku UKM siap mengambil risiko yang lebih besar lagi. Hasil penelitian ini juga sesuai dengan teori justifikasi diri bahwa pelaku UKM tetap melanjutkan keputusan investasi dalam rangka membenarkan diri untuk melindungi dirinya dari pihak lain. Hal ini sesuai hasil wawancara dengan pelaku UKM yang menyatakan bahwa dalam melakukan usaha harus berani menanggung risiko karena masa depan penuh dengan ketidakpastian sehingga pelaku UKM harus memilih untuk tetap bertahan pada keputusan investasi yang

telah diambil sebelumnya. Pelaku UKM juga menjelaskan, jika berhenti maka akan terlihat buruk karena dianggap tidak dapat mengelola usaha dengan baik sehingga nama baik juga terpengaruh.

Hasil penelitian ini berbeda dengan temuan Chang dan Ho (2004) yang menyatakan bahwa manajer berpengalaman memiliki kecenderungan kuat untuk melanjutkan proyek dibanding mahasiswa. Hasil ini juga berbeda dengan temuan Soltwisch (2015) yang menyatakan bahwa manajer yang memiliki pengalaman manajerial secara signifikan menginvestasikan lebih sedikit ke dalam proyek yang gagal dibandingkan dengan manajer yang kurang pengalaman.

#### 4. KESIMPULAN DAN SARAN

Hasil penelitian menunjukkan bahwa pelaku UKM yang berpengalaman memiliki kecenderungan lebih besar dibandingkan dengan pelaku UKM yang kurang pengalaman. Penelitian ini mempunyai keterbatasan menyangkut masalah validitas historis dan mortalitas yaitu subjek gagal mengikuti eksperimen karena faktor peristiwa sebelum dilakukan eksperimen dan faktor fisik subjek sehingga subjek tidak jadi diteliti. Penelitian selanjutnya diharapkan menggunakan kasus yang lebih kompleks dan realistis sehingga lebih dapat menangkap kasus nyata yang terjadi di lapangan.

#### DAFTAR PUSTAKA

- Anderson, & Maletta, M. (1994). Auditor attendance to negative and positive information: The effect of experience-related differences. *Behavioral Research in Accounting*, 6, 1–20.
- Arkes, H. R., & Ayton, P. (1999). The sunk cost and concordance effects: Are

- humans less rational than lower animals? *Psychological Bulletin*, 125(5), 591–600.
- Arkes, H. R., & Blumer, C. (1985). The psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(1), 124–140.
- Aronson, E. (2007). *The Social Animal, Worth Publishers 41 Madison Avenue New York*.
- Bazerman, M. H. (1990). Judgement in Managerial Decision Making 2 nd Edn, 534–537.
- Brockner, J. (1992). The Escalation of Commitment To a Failing Course of Action : Toward Theoretical Progress. *Academy of Management Review*, 17(1), 39–61.
- Brockner, J., Houser, R., Birnbaum, G., Lloyd, K., Deitcher, J., Nathanson, S., & Rubin, J. Z. (1986). Escalation of commitment to an ineffective course of action : The effect of feedback having negative mplications for self-identity. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 109–126.
- Chang, C. J., & Ho, J. L. Y. (2004). Judgment and decision making in project continuation: A study of students as surrogates for experienced managers. *Abacus*, 40(1), 94–116.
- Cheng, M. M., Schulz, A. K. D., Lockett, P. F., & Booth, P. (2003). The Effects of Hurdle Rates on the Level of Escalation of Commitment in Capital Budgeting. *Press, Stanford, California*.
- Garland, H. (1990). Throwing Good Money After Bad: The Effect of Sunk Costs on the Decision to Escalate Commitment to an Ongoing Project. *Journal of Applied Psychology*, 75(6), 728–731.
- Kahneman, D., & Tversky, A. (1979). Prospect Theory: An Analysis of Decision Under Risk. *Econometrica*, 47(2), 263–292.
- Levitt, H. M. (1999). The development of wisdom: An analysis of Tibetan Buddhist experience. *Journal of Humanistic Psychology*, 39(2), 86–105.
- McCain, B. E. (1986). Continuing Investment Under Conditions of Failure. A Laboratory Study of the Limits to Escalation. *Journal of Applied Psychology*, 71(2), 280–284.
- Moon, H. (2001). The two faces of conscientiousness: Duty and achievement striving in escalation of commitment dilemmas. *Journal aof Applied Psychology*, Vol.86, No. 3.
- Rutledge, & Harrell. (1994). The Impact of Responsibility and Framing of Budgetary Information on Group-Shifts. *Behavioral Research in Accounting*, 6, 92–109.
- Soltwisch, B. W. (2015). The influence of anticipatory emotions, risk perceptions, and managerial experience on escalation of commitment decisions. *International Journal of Management and Decision Making*, 14(2), 97.
- Staw, B. M. (1976). Knee-deep in the big

muddy: a study of escalating commitment to a chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16(1), 27–44.

Staw, B. M. (1981). The Escalation of Commitment To a Course of Action. *Academy of Management Review*, 6(4), 577–587.

Staw, B. M. (1997). The escalation of commitment: An update and appraisal. *Organizational Decision Making*. Cambridge University Press. London.

Staw, B. M., & Fox, F. V. (1977). Escalation: The Determinants of

Commitment to a Chosen Course of Action. *Human Relations*, 30(5), 431–450.

Staw, B. M., & Hoang, H. (1995). Sunk Costs in the NBA: Why Draft Order Affects Playing Time and Survival in Professional Basketball. *Administrative Science Quarterly*, 40(3), 474.

Whyte, G. (1986). Escalating Commitment to a Course of Action: A Reinterpretation. *Academy of Management Review*, 11(2), 311–321.

## LAMPIRAN

**Tabel 1 Sebaran pelaku UKM bandeng presto di Kota Semarang, Jawa Tengah Indonesia**

Kelurahan	Jumlah (orang)	Persentase
Krobokan	19	3,67
Krapyak	14	23,33
Purwosari	4	06,67
Tanjungmas	10	16,67
Bergota	1	01,67
Mangkang	12	20,00
	60	100,00

**Tabel 2 Pengujian Karakteristik Demografi Terhadap Eskalasi Komitmen**

Variabel Independen	Eskalasi Komitmen		
	Df	F-Statistik	Sig
Jenis Kelamin	1	0,058	0,810
Umur	1	0,761	0,386
Pendidikan	1	0,287	0,589

**Tabel 3 Pengalaman pelaku UKM dalam Eskalasi Komitmen**

Keputusan investasi	Berpengalaman		Kurang pengalaman	
	F	Persen	F	Persen
Berhenti	7	36,8	18	43,9
Melanjutkan	12	63,2	23	56,1
Jumlah	19	100,00	41	100,00

**Tabel 4 Grup Statistik Pengalaman**

Pengalaman	N	Mean
Eskalasi Kurang pengalaman	41	25,6098
Berpengalaman	19	36,3158

**Tabel 5 Pengujian Pengalaman terhadap Eskalasi Komitmen**

Pengalaman	Uji Levene	Uji-t	
		F	Sig
Eskalasi	Diasumsikan variasi sama	1,661	0,203
	Tidak diasumsikan variasi sama		-2,199
			0,032
			-2,278
			0,028