

**PENGARUH LOCUS OF CONTROL TERHADAP HUBUNGAN  
ANTARA JUSTICE DAN TINGKAT ESKALASI KOMITMEN  
DALAM PENGANGGARAN MODAL**

*Oleh*

**ANDI IRFAN**

**SIMPOSIUM NASIONAL AKUNTANSI 13 PURWOKERTO**

**13-14 OKTOBER 2010**

## ABSTRAK

*Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui dan membuktikan pengaruh locus of control terhadap hubungan antara justice dan tingkat eskalasi komitmen. Hipotesis yang diajukan adalah: (1) Prosedur yang fair akan berpengaruh positif terhadap tingkat eskalasi komitmen; (2) Distribusi yang fair akan berpengaruh positif terhadap tingkat eskalasi komitmen; (3) Prosedur dan Distribusi yang fair akan berpengaruh positif terhadap tingkat eskalasi komitmen; (4) Ketika seorang manajer dengan external locus of control diperlakukan unfair maka tingkat eskalasi komitmen akan lebih rendah dibandingkan ketika seseorang dengan internal locus of control diperlakukan unfair.*

*Penelitian ini menggunakan subjek mahasiswa Program Profesi Akuntansi Joint Program Magister Akuntansi Terapan (31 orang) dan Magister Ekonomika Pembangunan (32 orang) Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada. Penelitian ini dalam bentuk eksperimen design 2 x 2 between subject. Sebelum melaksanakan eksperimen sesungguhnya, penelitian ini dilakukan pilot test untuk menguji instrumen yang digunakan. Hipotesis yang disusun diuji dengan menggunakan analysis of variance (Anova). Eksperimen dilakukan dalam 4 empat tahap yang membutuhkan waktu lebih kurang 20 menit.*

*Hasil penelitian menunjukkan bahwa prosedur yang fair dalam sebuah perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat eskalasi komitmen. Sedangkan distribusi yang fair dalam sebuah perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat eskalasi komitmen. Hipotesis prosedur dan distribusi yang fair akan berpengaruh positif terhadap tingkat eskalasi komitmen menunjukkan prosedur dan distribusi yang fair dalam sebuah perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat eskalasi komitmen. Kemudian dengan adanya locus of control yang dimiliki oleh setiap karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat eskalasi komitmen.*

*Kata-kata kunci: Locus Of Control, Justice, Procedual Justice, distributive Justice dan eskalasi komitmen*

### **ABSTRACT**

*This study aims to discover and prove the influence of locus of control on the relationship between justice and the level of escalation of commitment. Hypothesis are: (1) a fair procedure would have a positive effect on the level of escalation of commitment; (2) a fair distribution would have a positive effect on the level of escalation of commitment; (3) a fair of procedures and distribution would have a positive effect on the level of escalation of commitment; (4) When a manager with an external locus of control were treated unfair of the level for escalation of commitment will be lower than when a person with internal locus of control were treated unfair.*

*This research uses student subjects Accounting Profession Program Joint Program of Master in Accounting (31 people) and Masters in Development Economics (32 people) Faculty of Economics and Business Universitas Gadjah Mada. This research design experiments in the form of 2 x 2 between subject. Before conducting actual experiments, this study conducted a pilot test to test the instruments used. The hypothesis tested compiled using analysis of variance. Experiments carried out in four stages 4 takes approximately 20 minutes.*

*The results showed that a fair procedure in a company do not affect significantly the level of escalation of commitment. While a fair distribution of a company significantly affect the level of escalation of commitment. Hypothesis procedures and a fair distribution would have a positive effect on the level of escalation of commitment to show the procedures and a fair distribution of a company do not affect significantly the level of escalation of commitment. Then, with the locus of control is owned by each employee does not affect significantly the level of escalation of commitment.*

*Key words: Locus Of Control, Justice, Procedual Justice, distributive Justice and escalation of commitment*

### **PENDAHULUAN**

Banyak pertimbangan-pertimbangan yang dibuat dalam mengambil keputusan dalam penyusunan anggaran modal untuk melakukan investasi. Pengambilan keputusan yang rasional menyebutkan bahwa manajer perusahaan berusaha memaksimalkan keuntungan perusahaan. Manajer harus melakukan investasi pada proyek-proyek yang memberikan keuntungan terbesar bagi perusahaan dan secara periodik menilai kinerja ekonomis dari

proyek-proyek itu. Mereka harus meneruskan proyek-proyek yang menguntungkan, dan untuk menghindari kerugian maka manajer harus menghentikan proyek-proyek yang tidak menguntungkan. Individu atau manajer umumnya mempunyai kesulitan dalam memisahkan keputusan yang diambil sebelumnya dengan keputusan yang berhubungan ke masa depan. Sebagai konsekuensinya, individu akan cenderung membiarkan keputusannya oleh karena tindakan di masa lalu dan mempunyai tendensi untuk mengeskalisasi komitmen terutama bila menerima umpan balik negatif (Bazerman, 1994).

*Justice* terdiri atas dua jenis yaitu keadilan prosedural (*procedural justice*) dan keadilan distributif (*distributive justice*). Keadilan distributif yaitu keadilan hasil aktual yang diterima oleh pegawai (Gilliland, 1993) sedangkan menurut Magner dan Johnson (1995) keadilan distributif berkaitan dengan outcome karena penekanannya pada distribusi yang diterima terlepas dari bagaimana distribusi tersebut ditentukan. Sedangkan keadilan prosedural berkaitan dengan keadilan dalam prosedur-prosedur yang digunakan untuk menentukan distribusi hasil tersebut (Leventhal, 1980). Penilaian keadilan dalam organisasi mempunyai dampak pada sikap dan reaksi para karyawan. Apabila mereka menilai bahwa perlakuan yang mereka terima adil maka akan berpengaruh pada dua jenis outcomes, yaitu kepuasan karyawan dan komitmen karyawan. Semakin tinggi mereka mempersepsikan keadilan suatu kebijakan ataupun praktik manajemen akan berdampak pada peningkatan kepuasan karyawan dan komitmen karyawan tersebut.

*Locus of control* didefinisikan Mac Donald (1976 dalam Tsui dan Gul, 1996) sebagai sejauh mana seseorang merasakan hubungan kontijensi antara tindakan dan hasil yang mereka peroleh. Seseorang yang percaya bahwa mereka memiliki pengendalian atas takdir mereka disebut internal. Dalam hal ini, mereka mempercayai bahwa pengendalian

itu terletak dalam diri mereka sendiri. Dilain pihak, eksternal adalah orang yang percaya bahwa hasil mereka ditentukan oleh agen atau faktor ekstrinsik diluar mereka sendiri. Sebagai contoh, oleh takdir, keberuntungan, kekuatan yang lain atau sesuatu yang tidak dapat diprediksi. Singer dan Singer (2001) mencoba untuk mengungkapkan eskalasi komitmen yang berbeda-beda pada individu yang *sensitizer* dan *repressor* dan individu yang *internal locus of control* dan *external locus of control*. Hasil mengungkapkan bahwa individu yang *repressor* cenderung mengalami eskalasi lebih besar daripada individu yang *sensitizer*, demikian juga dengan individu yang cenderung *internal locus of control* mengalami eskalasi lebih besar daripada individu yang cenderung *external locus of control*.

Fenomena ini menyebutkan bahwa individu meningkatkan komitmennya ketika menemukan bukti bahwa keputusan awal yang telah dibuat berdasarkan pertimbangan dan prediksi menyatakan bahwa investasi akan menghasilkan keuntungan tetapi ternyata tidak. Hal ini menunjukkan bahwa persepsi, pemahaman dan keyakinan sebelumnya menyatakan investasi menguntungkan tetapi bukti selanjutnya menunjukkan kinerja investasi merosot (Brockner, 1992), negatif (Brody dan Kaplan, 1996), gagal (Staw dan Ross, 1978), sehingga bukti negatif ini bertentangan dengan keyakinan atau pemahaman awal dan menjadi pemicu yang kuat untuk melakukan usaha mengalokasikan sumber lebih besar untuk mendukung dan membenarkan keyakinan awal.

Konsep *locus of control* terutama didasarkan pada teori pembelajaran sosial (*theory social learning*) (Reiss dan Mitra, 1998). Seseorang yang percaya bahwa mereka memiliki pengendalian atas takdir mereka disebut internal dimana mereka mempercayai bahwa pengendalian itu terletak dalam diri mereka sendiri. Dilain pihak, eksternal adalah

orang yang percaya bahwa hasil mereka ditentukan oleh agen atau faktor ekstrinsik diluar mereka sendiri. Sebagai contoh: ditentukan oleh takdir, keberuntungan, kekuatan yang lain atau sesuatu yang tidak dapat diprediksi. Dalam penelitian Singer dan Singer (2001) mencoba untuk mengungkapkan eskalasi komitmen yang berbeda-beda pada individu yang *sensitizer* dan *repressor* dan individu yang *internal locus of control* dan *external locus of control*. Hasil mengungkapkan bahwa individu yang *repressor* cenderung mengalami eskalasi lebih besar daripada individu yang *sensitizer*, demikian juga dengan individu yang cenderung *internal locus of control* mengalami eskalasi lebih besar daripada individu yang cenderung *external locus of control*.

Apabila dikaitkan dengan hubungan antara keadilan (*justice*) dan tingkat eskalasi komitmen, berdasarkan penelitian-penelitian diatas maka tingkat eskalasi komitmen dapat lebih diturunkan dengan *external locus of control* yang berupa pengendalian terhadap diri sendiri dilakukan atau dipengaruhi oleh pihak lain. Akan tetapi, dengan menggunakan *internal locus of control* yang merupakan pengendalian yang dilakukan oleh diri sendiri dan tidak ada pengaruh dari pihak lain diharapkan juga dapat mempengaruhi hubungan antara keadilan (*justice*) dan tingkat eskalasi komitmen. Berdasarkan *justice theory*, keadilan yang dirasakan berhubungan positif dengan tingkat kepuasan terhadap hasil atau *outcome*.

### ***Rumusan Masalah dan Tujuan Penelitian***

Berdasarkan uraian diatas, maka dapat dibuat rumusan masalah sebagai berikut:

1. Apakah keadilan (*justice*) prosedural dan distribusi dapat meningkatkan tingkat eskalasi komitmen?

2. Apakah hubungan antara keadilan (*justice*) prosedural dan distribusi dengan tingkat eskalasi komitmen dipengaruhi oleh *internal locus of control* dan *external locus of control* ?

Tujuan dari penelitian ini adalah:

1. Untuk menyelidiki pengaruh *procedural justice* dan *distributive justice* terhadap eskalasi komitmen pada penganggaran modal.
2. Untuk menyelidiki pengaruh *locus of control* sebagai variabel pemoderasi hubungan antara *procedural justice* dan *distributive justice* terhadap eskalasi komitmen pada penganggaran modal.

## **LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS**

### ***Escalation of Commitment***

Dalam *encyclopedia the free dictionary* (2009), *Escalation of Commitment* (eskalasi komitmen) diartikan sebagai fenomena dimana orang memutuskan untuk meningkatkan atau menambahkan investasinya, walaupun bukti baru menjelaskan bahwa keputusan yang telah dilakukan adalah salah. Investasi tersebut dapat berupa uang, waktu dan usaha atau tenaga. Eskalasi komitmen disebut juga *nonrational escalation of commitment* (Bazerman, 1994). Dalam Bazerman (1994) menyebutkan bahwa seseorang cenderung bias ketika pendekatan keputusan dilakukan secara berurutan yaitu sebuah kecenderungan. Istilah *nonrational escalation of commitment* digunakan untuk menunjukkan situasi dimana orang dapat membuat keputusan yang tidak rasional berdasarkan keputusan rasional masa lalu atau untuk membenarkan tindakan yang sedang dilakukan. Eskalasi komitmen merupakan serangkaian tindakan atau perilaku individu,

kelompok atau organisasi yang cenderung memutuskan untuk mengalokasi sumber dana lebih besar pada proyek investasi berikutnya, walaupun terdapat informasi kinerja investasi menurun/merosot (Staw, 1976 dan Ross, 1978; Staw, 1981; Ross dan Staw, 1986).

### ***Self Justification Theory***

Festinger (1957) menggambarkan *self justification theory* merupakan *theory of cognitive dissonance* dan Kiesler's (1971) menyebutkan bahwa *theory of psychological commitment* menjelaskan motivasi pada eskalasi komitmen manajer. Festinger (1957) mendefinisikan *cognitive dissonance* sebagai inkonsistensi antara dua kondisi yang terjadi bersama-sama oleh individu. Dia menjelaskan bahwa kegelisahan psikologis membangun dari eksistensi dissonance yang akan memotivasi individu dalam mencoba untuk menurunkan *dissonance* untuk mencapai *consonance*. Ketika dua pemahaman atau pengetahuan atau persepsi yang dipegang adalah tidak konsisten (bertentangan), hal ini akan menghasilkan suatu keadaan disonansi kognitif (ketidaksesuaian pemahaman). Karena pengalaman mengenai ketidaksesuaian pengalaman tidak menyenangkan, orang akan berusaha keras untuk menguranginya dengan mengubah kepercayaan/keyakinan mereka (Wikipedia the free dictionary, 2009).

*Cognition* awal ini kadang-kadang merujuk kepada *generative cognition*. Ketika manajer menerima *feedback* proyek tidak konsisten dengan *generative cognition* seperti *dissonance feedback*, tingkat penjualan yang gagal dan menurun daripada profitabilitas yang diharapkan. *Dissonant cognition* dibuat sebagai representasi pengetahuan bahwa proyek itu tidak *profitable* sesuai dengan yang diharapkan dan proyek tersebut harus diakhiri.

### ***Prospect Theory***

*Kahneman and Tversky's Prospect theory* menjelaskan bahwa didalam kondisi ketidakpastian, seseorang dihadapkan pada alternatif pilihan yang memberikan keuntungan yang sama. Yang pertama adalah alternatif pilihan yang secara pasti menguntungkan tetapi lebih kecil daripada pilihan kedua. Sedangkan pilihan kedua adalah alternatif pilihan yang kemungkinan tidak memperoleh keuntungan lebih besar dengan probabilitas 50%, maka seseorang cenderung akan memilih alternatif pertama yaitu yang menguntungkan secara pasti. Hal ini menggambarkan sikap penolakan risiko (*risk aversion*). Sebaliknya dalam kondisi ketidakpastian, seseorang dihadapkan pada alternatif pilihan yang secara pasti merugikan dan yang kedua adalah alternatif pilihan yang kemungkinan tidak rugi atau kemungkinan rugi tetapi lebih besar dengan probabilitas 50%, maka seseorang cenderung akan memilih alternatif kedua yaitu kemungkinan tidak rugi atau kemungkinan rugi yang lebih besar dengan probabilitas 50%. Hal ini menggambarkan sikap penerimaan resiko atau *risk seeking* (Watkins, 2006).

### ***Justice***

Greenberg (1990) mendefinisikan *justice* merupakan keadilan dalam organisasi yang merujuk kepada *fairness* (kewajaran) di tempat kerja dan terdiri dari *distributive*, *procedural* dan *interactional justice*. Hal ini menunjukkan bahwa respon sikap dan perilaku terhadap penghasilan berkaitan dengan penghasilan yang didasarkan pada persepsi mengenai keadilan (Walster *et al.*, 1978).

### ***Procedure Justice***

Leventhal (1980) mendefinisikan bahwa *procedure justice* merupakan keadilan dalam prosedur-prosedur yang digunakan untuk menentukan distribusi hasil tersebut.

*Procedural justice* lebih focus pada *fairness* (kewajaran) prosedur yang digunakan untuk mendistribusikan outcome (Alexander dan Ruderman, 1987). Menurut Alexander dan Ruderman (1987) menyebutkan bahwa *procedural justice* berkaitan dengan kewajaran evaluasi organisasi atau sistematis. Thibaut dan Walker (1975) berdasarkan model pemecahan perselisihan (*dispute resolution model*) dan lebih fokus pada kewajaran prosedur yang digunakan dalam pendistribusian outcome. Untuk memecahkan masalah dalam *prescription* distribusi adalah dengan menggunakan teori equity (*the basis of equity theory*) yang dikemukakan oleh Adams (1965). Menurut Adam (1965) dan Walster et al. (1973) dalam Lind dan Tyler (1988) menyebutkan bahwa *outcome* dari hubungan antara prosedur dan distribusi harus konstan.

#### ***Distributive Justice***

Gilliland (1993) mendefinisikan bahwa *distributive justice* merupakan keadilan yang berasal dari hasil aktual (*outcome*) yang diperoleh seorang pegawai. Kemudian Magner dan Johnson (1995) menyebutkan bahwa *distributive justice* berkaitan dengan outcome yang diperoleh. Hal ini dikarenakan penekanannya pada distributive yang diterima terlepas dari berbagai pendistribusian tersebut ditentukan. *Distributive justice* berfokus pada kewajaran pada *reward* dan *punishment* serta kompensasi yang diterima oleh karyawan (Alexander dan Ruderman, 1987). Kemudian Alexander dan Ruderman (1987) menyebutkan bahwa *distributive justice* berkaitan dengan *outcome* pribadi atau individu yang diperoleh. Hal ini menunjukkan bahwa respon sikap dan perilaku terhadap penghasilan berkaitan dengan penghasilan yang didasarkan pada persepsi mengenai keadilan (Walster et al., 1978).

#### ***Equity and Inequity Theory***

Adams (1965) dalam Goodman dan Friedman (1971) mendefinisikan *inequity* (ketidakadilan) merupakan suatu keadaan yang sewaktu-waktu akan ada pada setiap orang tergantung pada persepsi seseorang bahwa rasio *outcome* dari inputnya dan rasio *outcome* lainnya dari input yang lain adalah berbeda. Keadaan ini dirasakan ketika seseorang dan orang lain mengalami perubahan hubungan yang langsung dan ketika kedua-duanya mengalami perubahan hubungan dengan tiga bagian dan seseorang tersebut akan membandingkan dirinya dengan orang lain.

*Equity theory* menyatakan teori keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan dan keseimbangan antara masukan-masukan seperti usaha yang dilakukan dan skill, yang mereka berikan dengan hasil-hasil seperti gaji yang mereka terima. Pada saat individu-individu dalam organisasi mempersepsikan bahwa rasio masukan-masukan yang mereka berikan terhadap imbalan-imbalan yang mereka terima seimbang, mereka merasakan adanya kewajaran (*equity*). Di sisi lain, ketidak-seimbangan rasio antara masukan dan imbalan menggiring mereka pada persepsi akan adanya ketidak-wajaran (Cowherd dan Levine, 1992 dalam Pareke, 2000).

### ***Locus of Control***

Rotter (1990) mendefinisikan *locus of control* merupakan pengendalian internal dan eksternal yang mengarah kepada tingkat ekspektasi seseorang bahwa perilaku *reinforcement* atau *outcome* sebagai kontijensi perilaku dalam mendapatkan sesuatu atau karakteristik personal dibandingkan dengan tingkat ekspektasi seseorang bahwa *reinforcement* atau *outcome* berupa perubahan fungsi, keuntungan, nasib dibawah pengendalian yang kuat atau tidak bisa diprediksi.

Konsep *Locus of control* didasarkan pada teori pembelajaran sosial (*theory social learning*) (Reiss dan Mitra, 1998). Teori pembelajaran sosial menyatakan bahwa pilihan dibuat oleh individu dari berbagai macam perilaku potensial yang tersedia untuk mereka (Phares, 1976 dalam Reiss dan Mitra, 1998). *Locus of control* didefinisikan Mac Donald (1976 dalam Tsui dan Gul, 1996) sebagai sejauh mana seseorang merasakan hubungan kontijensi antara tindakan dan hasil yang mereka peroleh. Seseorang yang percaya bahwa mereka memiliki pengendalian atas takdir mereka disebut internal. Dalam hal ini, mereka mempercayai bahwa pengendalian itu terletak dalam diri mereka sendiri. Dilain pihak, eksternal adalah orang yang percaya bahwa hasil mereka ditentukan oleh agen atau faktor ekstrinsik diluar mereka sendiri. Sebagai contoh, oleh takdir, keberuntungan, kekuatan yang lain atau sesuatu yang tidak dapat diprediksi.

Berdasarkan pada teori *locus of control*, bahwa perilaku seorang manajer dalam penyusunan anggaran akan dipengaruhi oleh karakteristik *locus of control*-nya. Ciri pembawaan *internal locus of control* adalah mereka yang yakin bahwa suatu kejadian selalu berada dalam kendalinya dan akan selalu mengambil peran dan tanggung jawab dalam penentuan benar atau salah. Sebaliknya, orang dengan eksternal *locus of control* percaya bahwa kejadian dalam hidupnya berada di luar kontrolnya dan percaya bahwa hidupnya dipengaruhi oleh takdir, keberuntungan, dan kesempatan serta lebih mempercayai kekuatan di luar dirinya. Penelitian Singer dan Singer (2001) mencoba untuk mengungkapkan eskalasi komitmen yang berbeda-beda pada individu yang *sensitizer* dan *repressor* dan individu yang *internal locus of control* dan *external locus of control*. Hasil mengungkapkan bahwa individu yang *repressor* cenderung mengalami eskalasi lebih besar daripada individu yang *sensitizer*, demikian juga dengan individu

yang cenderung *internal locus of control* mengalami eskalasi lebih besar daripada individu yang cenderung *external locus of control*.

### **Hipotesis**

Menurut Alexander dan Ruderman (1987) bahwa *procedural justice* lebih fokus pada *fairness* (kewajaran) dalam prosedur yang digunakan untuk mendistribusikan outcome. Dan menurut Gilliland (1993) mendefinisikan bahwa *distributive justice* merupakan keadilan yang berasal dari hasil aktual (*outcome*) yang diperoleh seorang pegawai dari prosedur *fair*. Sedangkan eskalasi komitmen merupakan serangkaian tindakan atau perilaku individu, kelompok atau organisasi yang cenderung memutuskan untuk mengalokasikan sumber dana lebih besar pada proyek investasi berikutnya, walaupun terdapat informasi kinerja investasi menurun/merosot dan investasi tersebut bisa uang atau tenaga (Staw dan Ross, 1978; Staw, 1981; Ross dan Staw, 1986). Jadi, ketika seorang manajer diperlakukan *fair* dalam suatu proyek baik dalam *procedural justice* maupun *distributive justice*, maka tingkat eskalasi komitmen akan meningkat.

H1a: Prosedur yang *fair* akan berpengaruh positif terhadap tingkat eskalasi komitmen

H1b: Distribusi yang *fair* akan berpengaruh positif terhadap tingkat eskalasi komitmen

H2a: Prosedur dan Distribusi yang *fair* akan berpengaruh positif terhadap tingkat eskalasi komitmen

Menurut Singer dan Singer (2001) individu yang cenderung *internal locus of control* mengalami eskalasi lebih besar daripada individu yang cenderung *external locus of control*. *Locus of control* merupakan variabel pemoderasi yang mempengaruhi hubungan antara *justice* dan eskalasi komitmen. Apabila seorang manajer diperlakukan *unfair*, dimana manajer tersebut adalah *external locus of control* yang memiliki tingkat sensitifitas tinggi akan menurun tingkat eskalasi komitmen lebih tinggi daripada ketika

seorang manajer tersebut adalah seorang *internal locus of control* yang memiliki tingkat sensitifitas yang rendah, maka hipotesis 3 adalah:

H3: Ketika seorang manajer dengan *external locus of control* diperlakukan *unfair* maka tingkat eskalasi komitmen akan lebih rendah dibandingkan ketika seseorang dengan *internal locus of control* diperlakukan *unfair*.

## **METODA PENELITIAN**

### ***Desain dan Subjek Penelitian***

Penelitian ini dalam bentuk eksperimen *design 2 x 2 between subject*. Subjek dalam penelitian ini merupakan mahasiswa Program Profesi Akuntansi *Joint Program* Magister Akuntansi Terapan (Maksi) dan Magister Ekonomika Pembangunan Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada. Mahasiswa Profesi Akuntansi *Joint Program* Magister Akuntansi Terapan (Maksi) yang menjadi subjek adalah mahasiswa pada kelas reguler yang sebagian besar berlatar belakang pendidikan akuntansi dan sebagian besar belum mempunyai pengalaman kerja sehingga dianggap cukup memahami dan berpengalaman dalam bidang manajerial dan pelaksanaan anggaran. Dan mahasiswa Magister Ekonomika Pembangunan kelas reguler yang sebagian besar memiliki pengalaman kerja sehingga dianggap cukup memahami dan berpengalaman dalam bidang manajerial dan pelaksanaan.

### ***Variabel Penelitian dan Pengukuran Variabel***

Untuk pengukuran variabel *distributive justice* yang digunakan adalah skala yang dibuat oleh Niehoff dan Moorman (1993). Menurut Niehoff dan Moorman (1993), tingkat reliabilitasnya tinggi untuk skala ini. Untuk pengukuran variabel *procedural*

*justice* yang dibuat oleh Niehoff dan Moorman (1993) yang merefleksikan kehadiran prosedur formal dalam pembuatan keputusan.

Untuk pengukuran variabel pemoderasi *locus of control* menggunakan *The Work Locus of Control* (WLCS) yang dikembangkan oleh Spector (1988) yang terdiri atas 16 butir pertanyaan dengan menggunakan 5 poin skala likert. *Internal locus of control* ditunjukkan oleh nilai jawaban responden yang lebih kecil dari *mean score* dan sebaliknya untuk *external locus of control* diindikasikan oleh nilai jawaban responden lebih besar dari *mean score* (Reiss dan Mitra, 1998; Fauzi, 2001).

#### ***Uji Validitas, Reliabilitas Instrumen dan Alat Analisis Data***

Untuk menguji validitas instrumen, peneliti telah terlebih dahulu melakukan *pilot test* pada instrumen yang akan digunakan dalam eksperimen. *Pilot test* melibatkan mahasiswa Program Magister Sains Ilmu Akuntansi Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Gadjah Mada. Prosedur ini dilakukan untuk mengetahui apakah kasus atau perlakuan yang akan diberikan dapat dipahami oleh subjek dan untuk mengetahui kesalahan yang mungkin terdapat dalam desain. Untuk itu pada *pilot test* ini subjek diminta untuk memberikan saran-saran berkenaan dengan instrumen yang digunakan untuk eksperimen. *Pilot test* juga diharapkan dapat menunjukkan bagaimana mengontrol lingkungan yang dapat mengganggu konsentrasi subjek dan keefektifan waktu dalam eksperimen. Sedangkan untuk mengetahui apakah instrumen pengukuran benar-benar handal sehingga dapat diperoleh hasil yang konsisten, maka dilakukan dengan uji reliabilitas. Sedangkan hipotesis yang disusun diuji dengan menggunakan *analysis of variance* (Anova).

#### ***HASIL DAN PEMBAHASAN***

### **Subjek**

Penelitian dilakukan dengan 63 orang subjek yang merupakan mahasiswa dari kelas Program Profesi Akuntansi Joint Program Magister Akuntansi Universitas Gadjah Mada dan kelas Program Magister Ekonomika Pembangunan Universitas Gadjah Mada. Berikut tabel deskripsi kelas partisipan.

**Tabel 4.1.**  
**Deskripsi Kelas Subjek**

<b>Kelas</b>	<b>Jumlah</b>
Joint Program Profesi Akuntan dan Magister Akuntansi	31
Regular Magister Ekonomika Pembangunan	32
<b>Jumlah</b>	<b>63</b>

Dari 63 orang subyek berpartisipasi dalam eksperimen ini, sebanyak delapan orang subjek tidak lolos cek manipulasi sehingga tidak dapat dimasukkan dalam pengolahan data. Maka subjek yang dapat diolah adalah 55 orang subjek yang terdiri dari 49 orang (*procedural justice*) dan 41 orang (*distributive justice*).

Dari demografi dapat diketahui bahwa subjek terdiri dari 24 orang pria (43.6%) dan 31 orang wanita (56.4%) dengan sebagian besar berusia hingga 25 tahun (54.5%) dan berusia antara 26 hingga 35 tahun (40%). Subjek juga diketahui dominan memiliki latar belakang pendidikan akuntansi (61.8%) dan memiliki pengalaman kerja (58.2%). Subjek diketahui memiliki pengalaman pekerjaan yang dominan antara 1 hingga 5 tahun (51.2%). Kemudian subjek yang memiliki pengalaman kerja di dominasi oleh pegawai negeri sipil selain dosen.

Berdasarkan tabel statistik deskriptif pengalaman kerja subjek diketahui bahwa mean pengalaman kerja subjek antara yang berpengalaman kerja dan tidak berpengalaman kerja pada penelitian ini tidak berbeda jauh secara signifikan yaitu mean subjek yang memiliki pengalaman kerja 2.5000 daripada yang tidak memiliki pengalaman kerja 2.3043. Dari

tabel 4.3. di atas juga diketahui bahwa hasil uji *Levene's test* subjek pada penelitian ini tidak signifikan dan lebih besar dari *p-value* 0.05, sehingga populasi pada subjek memiliki variansi yang sama.

**Tabel 4.2.**  
**Statistik Deskriptif Pengalaman Kerja Subjek**

Group Statistics										
Pengalaman		Subjek	Mean	Deviasi Standar	Standar Error Mean					
Kelompok	Tidak Berpengalaman	23	2.3043	1.22232	.25487					
	Berpengalaman	32	2.5000	1.13592	.20080					

  

Independent Samples Test										
		Levene's Test for Equality of Variances		t-test for Equality of Means						
		F	Sig.	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	Std. Error Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
									Lower	Upper
Kelompok	Equal variances assumed	.211	.648	-.610	53	.544	-.19565	.32054	-.83857	.44726
	Equal variances not assumed			-.603	45.380	.550	-.19565	.32447	-.84902	.45772

**Keterangan:**

Kelompok : Pembagian Subjek sesuai dengan desain penelitian 2x2 *between Subject*.

**Tabel 4.3.**  
**Hasil Uji Analisis Regresi**

ANOVA					
Model	Sum of Squares	Degree of freedom	Mean Square	F	Signifikansi.
Regression	.276	1	.276	.113	.738 <sup>a</sup>
Residual	148.470	61	2.434		
Total	148.746	62			

a. Predictors: (Constant), Pengalaman

b. Dependent Variable: EK

**Koefisien**

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Signifikansi
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	5.157	.684		7.538	.000
Pengalaman	-.136	.405	-.043	-.337	.738

a. Dependent Variable: EK

Dari tabel di atas, F test didapat dari F hitung sebesar 0.113 (eskalasi komitmen) dan  $p\text{-value} > 0.05$ , maka model regresi ini tidak dapat memprediksi bahwa pengalaman berpengaruh terhadap tingkat eskalasi komitmen.

***Hasil Pengujian Hipotesis.***

Penelitian ini dibagi 4 sel dari desain penelitian 2x2 antar subjek, subjek dibedakan dalam 4 sel dan subjek masing mendapatkan satu kali perlakuan. Penelitian ini menghipotesiskan prosedur yang *fair* akan berpengaruh positif terhadap tingkat eskalasi komitmen. Hasil uji ANOVA pada  $p\text{-value} > 0.05$  menunjukkan bahwa prosedur yang *fair* dalam sebuah perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat eskalasi komitmen. Hasil ini menunjukkan bahwa prosedur yang digunakan untuk menentukan distribusi *outcome* tidak diperhatikan oleh karyawan sehingga *fair* atau *unfair* suatu proses penentuan distribusi *outcome* tidak akan mempengaruhi tingkat eskalasi komitmen bagi karyawan tersebut.

**Tabel 4.4.**  
**Hasil Uji Statistis ANOVA**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: EK

Source	Type III Sum of Squares	Degree of freedom	Mean Square	F	Signifikansi
Corrected Model	3.295 <sup>a</sup>	1	3.295	1.372	.247
Intercept	1214.070	1	1214.070	505.693	.000
PJ	3.295	1	3.295	1.372	.247
Error	112.838	47	2.401		
Total	1396.750	49			
Corrected Total	116.133	48			

a. R Squared = .028 (Adjusted R Squared = .008)

**Tabel 4.5.**  
**Hasil Uji Statistis ANOVA**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: EK

Source	Type III Sum of Squares	Degree of freedom	Mean Square	F	Signifikansi
Corrected Model	14.297 <sup>a</sup>	1	14.297	6.590	.014
Intercept	982.297	1	982.297	452.804	.000
DJ	14.297	1	14.297	6.590	.014
Error	84.605	39	2.169		
Total	1104.000	41			
Corrected Total	98.902	40			

a. R Squared = .145 (Adjusted R Squared = .123)

Dari tabel 4.5. untuk menjawab hipotesis distribusi yang *fair* akan berpengaruh positif terhadap tingkat eskalasi komitmen. Hasil uji ANOVA pada  $p\text{-value} < 0.05$  menunjukkan bahwa distribusi yang *fair* dalam sebuah perusahaan berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat eskalasi komitmen.

Dari uji hipotesis di atas, terlihat bahwa tingkat eskalasi komitmen karyawan meningkat apabila perusahaan melakukan pendistribusian *outcome* secara *fair*. Dalam *equity theory* (Adams, 1965) menyatakan teori keadilan distributif berhubungan dengan persepsi karyawan dan keseimbangan antara input-input yang dikeluarkan oleh karyawan serta *outcome*. Karyawan lebih memperhatikan *outcome* yang akan diterimanya diakhir dibandingkan dengan prosedur dalam proses penetapan *outcome*. Dengan hasil yang

ditunjukkan di atas, maka terlihat bahwa karyawan lebih memilih proses pendistribusian yang adil daripada prosedur dalam penentuan pendistribusian *outcome* yang adil. Dengan demikian, tingkat eskalasi komitmen karyawan akan meningkat pada pendistribusian yang adil daripada pada prosedur penetapan distribusi *outcome* tersebut.

**Tabel 4.6.**  
**Hasil Uji Statistis ANOVA**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: EK

Source	Type III Sum of Squares	Degree of freedom	Mean Square	F	Signifikansi
Corrected Model	8.291 <sup>a</sup>	2	4.145	1.800	.182
Intercept	387.608	1	387.608	168.340	.000
PJ * DJ	8.291	2	4.145	1.800	.182
Error	73.681	32	2.303		
Total	1018.000	35			
Corrected Total	81.971	34			

a. R Squared = .101 (Adjusted R Squared = .045)

Dari tabel 4.6. untuk menjawab hipotesis prosedur dan distribusi yang *fair* akan berpengaruh positif terhadap tingkat eskalasi komitmen. Hasil uji ANOVA pada *p-value* > 0.05 menunjukkan bahwa prosedur dan distribusi yang *fair* dalam sebuah perusahaan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat eskalasi komitmen. Dari hasil di atas, terlihat bahwa karyawan tidak melihat kedua proses yaitu prosedur dan distribusi *outcome* dan ini tidak menaikkan tingkat eskalasi komitmen karyawan terhadap perusahaan.

Dari tabel 4.7. untuk menjawab hipotesis yang menyebutkan bahwa seorang manajer dengan *external locus of control* diperlakukan *unfair* maka tingkat eskalasi komitmen akan lebih rendah dibandingkan ketika seseorang dengan *internal locus of control* diperlakukan *unfair*. Hasil uji Statistis Analisa varian pada *p-value* > 0.05

menunjukkan bahwa dengan adanya *locus of control* yang dimiliki oleh setiap karyawan tidak berpengaruh secara signifikan terhadap tingkat eskalasi komitmen.

**Tabel 4.7.**  
**Hasil Uji Statistis ANOVA**

**Tests of Between-Subjects Effects**

Dependent Variable: EK

Source	Type III Sum of Squares	Degree of freedom	Mean Square	F	Signifikansi
Corrected Model	47.263 <sup>a</sup>	20	2.363	.953	.550
Intercept	771.838	1	771.838	311.330	.000
PJ * DJ * Locus	47.263	20	2.363	.953	.550
Error	34.708	14	2.479		
Total	1018.000	35			
Corrected Total	81.971	34			

a. R Squared = .577 (Adjusted R Squared = -.028)

Apabila seorang manajer diperlakukan *unfair*, dimana manajer tersebut adalah seorang yang *external locus of control* yang memiliki tingkat sensitifitas tinggi akan menurun tingkat eskalasi komitmen lebih tinggi daripada ketika seorang manajer tersebut adalah seorang *internal locus of control* yang memiliki tingkat sensitifitas yang rendah. Hal ini tidak terbukti dari pengujian di atas, dengan demikian seorang yang diperlakukan *unfair* akan tidak mampu menurunkan tingkat eskalasi komitmen lebih rendah. Sehingga dengan melihat *locus of control* yang dimiliki oleh setiap manajer atau karyawan tidak bisa mempengaruhi tingkat eskalasi komitmen.

### ***SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN***

Berdasarkan hasil studi ini dapat disimpulkan bahwa manajer tidak memperhatikan prosedur dalam proses penetapan distribusi *outcome* tetapi manajer lebih memperhatikan distribusi *outcome* tersebut. Artinya, bahwa manajer lebih berfokus kepada jumlah *outcome* yang benar-benar diperolehnya dan hal ini sesuai dengan *equity*

*theory* (Adams, 1965) yang menyebutkan bahwa keseimbangan antara input yang dikorbankan oleh manajer serta *outcome* yang akan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa manajer hanya memperhatikan distribusi *outcome* yang dilakukan oleh perusahaan telah adil dirasakan sesuai dengan pengorbanan yang dikeluarkan oleh manajer. Hal ini akan mempengaruhi tingkat eskalasi komitmen yang dimiliki oleh manajer terhadap perusahaan. Hasil lainnya menunjukkan bahwa dengan adanya *locus of control*, tingkat eskalasi komitmen tidak dapat diturunkan. Dengan demikian, hal ini tidak terbukti dari prediksi sebelumnya. Hasil ini menunjukkan bahwa faktor *locus of control* yang dimiliki oleh seorang manajer dalam menentukan *fair* atau tidaknya suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan tidak mempengaruhi tingkat eskalasi komitmen terhadap perusahaan tersebut.

Sebagaimana umumnya penelitian eksperimen yang melakukan manipulasi terhadap kondisi atau keadaan dalam laboratorium kelas, hasil penelitian ini pun tidak dapat digeneralisasi dengan keadaan yang sebenarnya. Penggunaan subjek yang dipakai dalam penelitian ini dilakukan atas persetujuan dan perintah dari dosen pengampu mata kuliah dan bukan dari inisiatif subjek untuk mengikuti penelitian ini. Faktor-faktor lain seperti *self esteem*, *over confidence* dan *under confidence*.

## DAFTAR PUSTAKA

- Alexander, S., & Ruderman, M, 1987. "The Role of Procedural and Distributive Justice in Organisational Behaviour". *Social Justice Research*, 1
- Andrew, Robert Wilson dan Keil, Frank C. 2001. *The MIT encyclopedia of the cognitive sciences*. American Psychological Association
- Anthony, Robert N., dan Vijay Govindarajan, 2005, *Management Control System*, New York: McGraw-Hil.
- Bazerman, M.H. 1994. *Judgment in Managerial Decision Making*, 3rd ed., New York, NY: Wiley.
- Belkoui, Ahmed, 1989, *Behavioral Accounting*, Connecticut: Quorum Books.
- Blanchette, Danielle dan Claude Pilote dan Jean Cadieux, 2002. "Manager's Moral Evaluation of Budgetary Slack Creation". <http://www.accounting.rutgers.edu/raw>
- Brockner, J, 1992. "The Escalation of Commitment to a Falling Course of Action: Toward Theoretical Progress." *Academy of Management Review* 17 (1)
- Brody, R.G, Kaplan, S.E , 1996. "Escalation of commitment among internal auditors", *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, Vol. 15 No.1
- Cheng, Mandy M, Schulz, Axel K.D, Lockett, Peter F dan Booth, Peter, 2003. "The Effects of Hurdle Rates on the Level of Escalation of Commitment in Capital Budgeting". *Behavioral Research In Accounting* Vol. 15.
- Fauzi, Achmad. 2001. "Pengaruh Perbedaan Faktor-Faktor Individual terhadap Perilaku Etis Mahasiswa Akuntansi". Thesis tidak di publikasikan. Program Pasca Sarjana, Universitas Gadjah Mada, Yogyakarta.
- Festinger, L, 1957. "A Theory of Cognitive Dissonance. Stanford". CA : Stanford University Press
- Garrison, Ray H., Eric W. Noreen, dan Peter C. Brewer, 2006, *Manajerial Accounting 11th Edition*, New York: McGraw-Hill Irwin.

- Gilliland, S.W., 1993. "The Perceived Fairness of Selection Systems: An Organizational Justice Perspective", *Academy of Management Review*, 18 (4)
- Goodman, Paul S. dan Friedman, Abraham, 1971. "An Examination of Adams' Theory of Inequity". *Administrative Science Quarterly*, Vol. 16, No. 3
- Greenberg, J. 1990. "Organizational Justice: Yesterday, Today, and Tomorrow" *Journal of Management (JofM)*, 16(2)
- Hansen, Don R., dan Maryanne M. Mowen, 2007, *Manajerial Accounting 8th Edition*, Singapura: Thomson South Western.
- Hariadi. 1992. *Akuntansi Manajemen*. Yogyakarta: BPFE.
- Hartono, Jogiyanto, 2007, *Metodologi Penelitian Bisnis*, Yogyakarta: BPFE.
- Harvey, Steve dan Haines, Victor Y. 2005. "Employer Treatment of Employees during a Community Crisis: The Role of Procedural and Distributive Justice". *Journal of Business and Psychology*, Vol. 20, No. 1
- Horngren. C.,T. Foster and S. Datar, 2000. *Cost Accounting: a manajerial Emphasis*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall International. Inc.
- Kadous, Kathryn dan Sedor, Lisa. M, 2004. "The Efficacy of Third-Party Consultation in Preventing Manajerial Escalation of Commitment: The Role of Mental Representations". *Contemporary Accounting Research* Vol 21 No.1 pp.55-82
- Kiesler, C. A. 1971. "The Psychology of Commitment: Experiments Linking Behavior to Belief". New York, Academic Press.
- Kuyken W, Watkins E, Holden E, Cook W. 2006. Rumination in adolescents at risk for depression. *J Affect Disord*. Nov; 96 (1-2)
- Leventhal, G.S., 1980. What Should Be Done with Equity Theory? In *Social Exchange: Advances in Theory and Research*, edited by K.J. Gergen, M.S. Greenberg, and R.H. Willis: 27-55, New York, NY: Plenum Press.
- Linn, Allan E. dan Tyler, Tom. R, 1998. *The Social Psychology of Procedural Justice*. Plenum Press.
- Magner, N. dan Gary G. Johnson, 1995. "Municipal Official's Reactions to Justice in Budgetary Resource", *PAQ*, Winter
- Mulyadi, 2001. *Akuntansi Manajemen*, Salemba empat: Jakarta.

- Niehoff, Brian P. dan Moorman, Robert H. 1993. "Justice as a Mediator of the Relationship between Methods of Monitoring and Organizational Citizenship Behavior". *The Academy of Management Journal*, Vol. 36, No. 3
- Pareke, Js. Fahrudin, 2000. "Keadilan Distributif dan Keadilan Prosedural Sebagai Determinan Kepuasan pada Penilaian Kinerja dan Komitmen Organisasional". Tesis S-2 UGM
- Reiss, Michelle C. and Mitra, Kaushik, 1998. "The Effects of Individual Difference Factors on the Acceptability of Ethical and Unethical Workplace Behaviors". *Journal of Business Ethics*, Vol. 17, No. 14.
- Rotter J.B. 1996, "Generalized expentancies for internal versus external control of reinforcement". *Psychological Monographs*. Vol. 80.
- Rotter, J.B 1990. "Internal versus external control of reinforcement". *American Psychologist*, Vol. 45 No.4
- Singer, Ming dan Singer, Alan E. 2001. "Individual Differences and The Escalation of Commitment Paradigma". *The Journal of Social Psychology*.
- Spector, P. E. 1988. "Behavior in organizations as a function of employees' *locus of contro*". *Psychological Bulletin*, 91
- 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 Resources* 16.
- Staw, B.M dan J. Ross. 1978. "Commitment to a policy decision: a multi-theoretical perspective". *Administrative Science Quarterly*. 23
- Staw, B. M. 1981. "The Escalation of Commitment To a Course of Action". *Academy of Management Review* 6 (4)
- Staw, B.M dan J. Ross. 1986. "Understanding behavior in escalation situations". *Science* 246 (October): 216-220
- Thibaut, John dan Walker, 1978. "A Theory of Procedure". *Laurens California Law Review*, Vol. 66, No. 3.
- Tsui, J.S.L. dan F.A. Gul 1996, "Auditors' Behavior in an Audit Conflict Situation: A Research Note on the Role of Locus of Control and Ethical Reasoning". *Accounting, Organizations and Society*, Vol 21 No. 1
- Walster, E., Walster, G.W., & Berscheid, E. 1978. "New Directions in Equity Research". *Journal of Personality and Social Psychology*. Vol. 25

# SNA XIII

Simposium Nasional Akuntansi XIII Purwokerto 2010  
Universitas Jenderal Soedirman Purwokerto  
[www.sna13purwokerto.com](http://www.sna13purwokerto.com)

---

