

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN INFORMASI *FUTURE  
BENEFIT* TERHADAP ESKALASI KOMITMEN DALAM  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI (STUDI KASUS PADA  
MAHASISWA AKUNTANSI DAN MANAJEMEN ANGKATAN 2011  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA)**

**SKRIPSI**

Diajukan Kepada Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta  
untuk Memenuhi Sebagian Persyaratan guna Memperoleh  
Gelar Sarjana Ekonomi



Oleh :  
MUHAMMAD CHOLID WILDAN  
10412144033

**PROGRAM STUDI AKUNTANSI  
JURUSAN PENDIDIKAN AKUNTANSI  
FAKULTAS EKONOMI  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA  
2014**

**PERSETUJUAN**

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN INFORMASI *FUTURE*  
BENEFIT TERHADAP ESKALASI KOMITMEN DALAM  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI (STUDI KASUS PADA  
MAHASISWA AKUNTANSI DAN MANAJEMEN ANGKATAN 2011  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA)**



Untuk Dipertahankan di depan Tim Pengudi Skripsi  
Program Studi Akuntansi  
Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi  
Universitas Negeri Yogyakarta

Disetujui,

Dosen Pembimbing

Sukirno, M.Si.,Ph.D

NIP. 19690414 199403 1 002

## PENGESAHAN

Skripsi yang berjudul :

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN INFORMASI *FUTURE*  
BENEFIT TERHADAP ESKALASI KOMITMEN DALAM  
PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI (STUDI KASUS PADA  
MAHASISWA AKUNTANSI DAN MANAJEMEN ANGKATAN 2011  
UNIVERSITAS NEGERI YOGYAKARTA)**

yang disusun oleh :

Muhammad Cholid Wildan  
NIM. 10412144033

telah dipertahankan di depan Dewan Penguji pada tanggal 9 Mei 2014  
dan dinyatakan lulus.

DEWAN PENGUJI

Nama Lengkap	Jabatan	Tanda Tangan	Tanggal
Mahendra Adhi Nugroho, M.Sc	Ketua Penguji		26/5 '14
Sukirno, M.Si.,Ph.D	Sekretaris Penguji		20/5 '14
Mimin Nur Aisyah, M.Sc,Ak.	Penguji Utama		20/5 '14

Yogyakarta, 28 Mei 2014

Fakultas Ekonomi

Universitas Negeri Yogyakarta

Dekan

Dr. Sugiharsono, M.Si.

NIP. 19550328 198303 1 0028

## PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI

Yang bertanda tangan di bawah ini,

Nama : Muhammad Cholid Wildan  
N.I.M : 10412144033  
Program studi : Akuntansi  
Fakultas : Ekonomi  
Judul Tugas Akhir : **Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Informasi Future Benefit terhadap Eskalasi Komitmen Dalam Pengambilan Keputusan Investasi (Studi Kasus Pada Mahasiswa Akuntansi dan Manajemen Angkatan 2011 Universitas Negeri Yogyakarta)**

Dengan ini saya menyatakan bahwa skripsi ini benar-benar karya saya sendiri. Sepanjang pengetahuan saya tidak terdapat karya atau pendapat yang ditulis atau diterbitkan orang lain kecuali sebagai acuan atau kutipan dengan mengikuti tata penulisan karya ilmiah yang telah lazim.

Demikian, pernyataan ini saya buat dalam keadaan sadar dan tidak dipaksakan.

Yogyakarta, 20 Mei 2014

Penulis,



Muhammad Cholid Wildan  
NIM. 10412144033

## **M O T T O**

“Jika seseorang bepergian dengan tujuan mencari ilmu, maka Allah akan menjadikan perjalannya seperti perjalanan menuju surga” – Nabi Muhammad SAW

“Belajar memang bukan satu-satunya tujuan hidup kita. Tetapi kalau itu saja kita tidak sanggup atasi, lantas apa yang akan kita capai” – Shim Shangmin

## **P E R S E M B A H A N**

Dengan memanjatkan puji syukur kehadirat Tuhan Yang Maha Kuasa, karya sederhana ini penulis persembahkan kepada:

1. Ayahku dan Ibuku yang senantiasa mengiringi langkahku dengan segala upaya dan doa.
2. Adikku tersayang bagiku pemacu untuk segera menyelesaikan tugas akhir ini.
3. Almamaterku Universitas Negeri Yogyakarta tempatku menimba ilmu

**HUBUNGAN GAYA KEPEMIMPINAN DAN INFORMASI *FUTURE  
BENEFIT* TERHADAP ESKALASI KOMITMEN  
DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN INVESTASI**  
**(Studi Kasus Pada Mahasiswa Akuntansi dan Manajemen Angkatan 2011  
Universitas Negeri Yogyakarta)**

Oleh :  
MUHAMMAD CHOLID WILDAN  
10412144033

**ABSTRAK**

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui: (1) hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap eskalasi komitmen (2) hubungan antara *future benefit* terhadap eskalasi komitmen (3) hubungan antara gaya kepemimpinan dan *future benefit* secara bersama terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi.

Penelitian ini merupakan bentuk penelitian eksperimen yang menggunakan metode *purposive sampling*. Jumlah sampel penelitian sebanyak 92 responden. Data yang diperoleh merupakan data primer dengan menggunakan instrumen studi kasus. Sebelum dilakukan analisis terlebih dahulu diadakan uji validitas dan reliabilitas. Uji validitas menggunakan metode *face validity* dan uji reliabilitas menggunakan metode *expert judgment*. Analisis yang digunakan untuk menguji hipotesis adalah dengan menggunakan teknik analisis statistik nonparametris dengan cara *Symmetric Measures*. Untuk menguji  $H_1$  dan  $H_2$  menggunakan *Contingency coefficient*, Phi and Cramer's V, dan lambda. Pilihan ini untuk mengetahui korelasi kedua variabel secara *Symmetric Measures*. Menguji  $H_3$  menggunakan metode uji median/ *Kruskal-Wallis*.

Berdasarkan hasil penelitian menunjukkan bahwa: (1) Gaya kepemimpinan tidak terbukti berhubungan terhadap eskalasi komitmen. Hal ini dapat dibuktikan angka signifikan atau nilai probabilitas  $0,189 > 0,05$  2) *Future benefit* terbukti berhubungan terhadap eskalasi komitmen. angka signifikan atau nilai probabilitas  $0,009 < 0,05$  (3) Gaya kepemimpinan dan *future benefit* secara bersama terbukti tidak berhubungan terhadap eskalasi komitmen. Hal ini dapat dibuktikan dengan berdasarkan probabilitasnya, mempunyai nilai signifikansi  $0,317 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  gabungan dari variabel gaya kepemimpinan dan *future benefit* dapat diterima yang artinya dari kedua variabel tersebut secara bersama tidak mempunyai hubungan terhadap eskalasi komitmen.

**Kata Kunci :** Gaya Kepemimpinan, *Future Benefit* , Eskalasi Komitmen

## KATA PENGANTAR

Segala puji syukur penulis panjatkan kepada Allah SWT atas segala limpah, rahmat, dan hidayah-Nya, sehingga penulis dapat menyelesaikan Tugas Akhir Skripsi yang berjudul “Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Informasi *Future Benefit* Terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi (Studi Kasus Pada Mahasiswa Akuntansi dan Manajemen Angkatan 2011 Universitas Negeri Yogyakarta)” dengan lancar. Penulis menyadari sepenuhnya, tanpa bimbingan dari berbagai pihak, tugas akhir skripsi ini tidak akan dapat diselesaikan dengan baik. Oleh karena itu, pada kesempatan ini penulis mengucapkan banyak terima kasih yang tulus kepada :

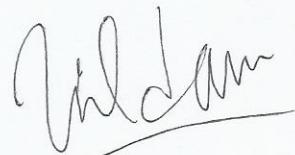
1. Bapak Prof. Dr. Rochmat Wahab, M.Pd, M.A., Rektor Universitas Negeri Yogyakarta
2. Bapak Dr. Sugiharsono, M.Si., Dekan Fakultas Ekonomi UNY yang telah memberikan izin penelitian untuk keperluan penyusunan skripsi.
3. Bapak Sukirno, Ph.D., Ketua Jurusan Pendidikan Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta sekaligus dosen pembimbing saya, yang telah dengan sabar memberikan waktu, tenaga, dan pikirannya dalam membimbing dan mengarahkan selama penyusunan skripsi.
4. Ibu Dhyah Setyorini, M.Si. Ak., Koordinator Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta sekaligus sebagai Pembimbing Akademik yang telah sabar memberikan arahan dan masukan selama menuntut ilmu.

5. Ibu Mimin Nur Aisyah, M.Sc, Ak. narasumber yang telah dengan sabar memberikan saran dan pengarahan selama penyusunan skripsi.
6. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu per satu yang telah memberikan pengajaran, ilmu pengetahuan, pengalaman, dorongan dan bantuan tugas akhir skripsi ini.

Semoga semua amal baik mereka dicatat sebagai amalan yang terbaik oleh Allah SWT. Harapan penulis mudah-mudahan apa yang terkandung di dalam penelitian ini bermanfaat bagi semua pihak.

Yogyakarta, 20 Mei 2014

Penulis,



Muhammad Cholid Wildan  
NIM 10412144033

## DAFTAR ISI

	Halaman
<b>HALAMAN JUDUL .....</b>	i
<b>HALAMAN PERSETUJUAN .....</b>	ii
<b>HALAMAN PENGESAHAN .....</b>	iii
<b>HALAMAN PERNYATAAN KEASLIAN SKRIPSI .....</b>	iv
<b>MOTTO DAN HALAMAN PERSEMBAHAN .....</b>	v
<b>ABSTRAK .....</b>	vi
<b>KATA PENGANTAR .....</b>	vii
<b>DAFTAR ISI .....</b>	ix
<b>DAFTAR TABEL .....</b>	xi
<b>DAFTAR GAMBAR .....</b>	xii
<b>DAFTAR LAMPIRAN .....</b>	xiii
<b>BAB I PENDAHULUAN .....</b>	1
A. Latar Belakang Masalah .....	1
B. Identifikasi Masalah .....	5
C. Pembatasan Masalah .....	6
D. Rumusan Masalah .....	7
E. Tujuan Penelitian .....	7
F. Manfaat Penelitian .....	7
<b>BAB II KAJIAN PUSTAKA .....</b>	10
A. Deskripsi Teori .....	10
1. Eskalasi Komitmen (Y) .....	10
a. Definisi Eskalasi Komitmen .....	10
b. Faktor – faktor yang Mempengaruhi Eskalasi Komitmen .....	12
c. Teori Agensi .....	16
d. Strategi Menurunkan Eskalasi Komitmen .....	19
2. Gaya Kepemimpinan (X <sub>1</sub> ) .....	20
a. Definisi gaya Kepemimpinan .....	20
b. Teori Kepemimpinan .....	20

1) Teori X dan Teori Y .....	20
2) Teori Sifat.....	21
3) Teori Kelompok .....	22
c. Macam – macam Gaya Kepemimpinan .....	23
1) <i>The Strongman</i> .....	23
2) <i>The Transactor</i> .....	24
3) <i>The Visionary Hero</i> .....	26
4) <i>The Superleadership</i> .....	28
d. Perbedaan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional.....	29
1) Kepemimpinan Transaksional.....	29
2) Kepemimpinan Transformasional.....	30
3. <i>Future Benefit (X<sub>2</sub>)</i> .....	31
B. Penelitian yang Relevan .....	32
C. Kerangka Berpikir.....	38
D. Paradigma Penelitian.....	43
E. Hipotesis Penelitian.....	44
<b>BAB III METODE PENELITIAN .....</b>	<b>45</b>
A. Tempat dan Waktu Penelitian .....	45
B. Desain Penelitian.....	45
C. Tahap Pengambilan Data .....	47
D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional .....	48
E. Populasi dan Sampel .....	51
F. Instrumen Pengumpulan Data .....	53
G. Teknik Analisis data.....	56
<b>BAB IV HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN.....</b>	<b>61</b>
A. Deskripsi DataPenelitian .....	61
B. Hasil Pilot Test.....	62
C. Statistik Deskriptif .....	64
D. Uji Validitas dan Reliabilitas .....	69
E. Uji Hipotesis .....	70

F. Pembahasan.....	81
G. Keterbatasan.....	84
<b>BAB V PENUTUP.....</b>	<b>86</b>
A. Kesimpulan .....	86
B. Saran.....	87
<b>DAFTAR PUSTAKA.....</b>	<b>89</b>
<b>LAMPIRAN.....</b>	<b>93</b>

## DAFTAR TABEL

Tabel	Halaman
1. Desain Eksperimen 2x2.....	47
2. Pengukuran Nilai Eskalasi Komitmen .....	50
3. Kisi-Kisi Instrumen Kasus Penelitian .....	54
4. Jenis Data .....	58
5. Deskripsi Subjek dan Data Penelitian .....	62
6. Jumlah Responden Berdasarkan Umur .....	65
7. Statistik Deskriptif Umur .....	66
8. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin.....	66
9. Jumlah Responden Berdasarkan IPK .....	67
10. Jumlah Responden Berdasarkan Prasyarat Mata Kuliah .....	68
11. <i>Case Processing Summary</i> .....	72
12. Hubungan Eskalasi dengan Gaya Kepemimpinan .....	73
13. <i>Symmetric Measures</i> .....	75
14. <i>Case Processing Summary</i> .....	76
15. Hubungan Eskalasi dengan <i>Future Benefit</i> .....	76
16. <i>Symmetric Measures</i> .....	79
17. <i>Kruskal – Wallis test</i> .....	80
18. <i>Test Statistics<sup>a,b</sup></i> .....	80

## DAFTAR GAMBAR

Gambar	Halaman
1. Model Eskalasi Komitmen.....	15
2. Paradigma Penelitian.....	43
3. Tahap Pengambilan Data .....	47
4. <i>Pie Chart</i> Demografi Responden Berdasarkan Umur.....	66
5. <i>Pie Chart</i> Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin .....	67

## **DAFTAR LAMPIRAN**

Lampiran	Halaman
1. Instrumen Penelitian.....	94
2. Data Responden .....	106
3. Uji Hipotesis Penelitian .....	112

## **BAB I**

### **PENDAHULUAN**

#### **A. Latar Belakang Masalah**

Pada era globalisasi ini kemajuan teknologi maupun ilmu pengetahuan berkembang secara pesat. Hal ini berpengaruh juga terhadap perkembangan ekonomi dan semakin tajamnya tingkat persaingan pada dunia usaha. Investasi merupakan salah satu cara perusahaan untuk meningkatkan profitabilitas perusahaan. Dalam setiap pengambilan keputusan investasi pada umumnya mendasarkan pada pertimbangan yang rasional dan harus mempertimbangkan dampak positif maupun negatif bagi perusahaan. Pembuat keputusan akan menghasilkan dua pilihan yaitu keberhasilan maupun kegagalan dalam mengambil keputusan.

Pengambilan keputusan sangatlah penting dan dibutuhkan dimanapun, dan kapanpun kita berada karena hal tersebut dapat mempengaruhi kegiatan perusahaan yang dilaksanakan. Menurut Ikhsan dan Ishak (2005:203), pengambilan keputusan telah disamakan dengan proses memikirkan, mengelola, dan memecahkan masalah. Dalam organisasi, pengambilan keputusan biasanya didefinisikan sebagai proses memilih diantara berbagai alternatif tindakan yang berdampak pada masa depan.

Menurut Alchian dan Woodward (1988) dalam Maria dan Milka (2012), masalah yang timbul dalam pengambilan keputusan dalam suatu institusi terjadi jika terdapat kesenjangan antara harapan manajer dengan keadaan yang sesungguhnya di hadapi manajer. Tanggung jawab seorang

manajer adalah memaksimalkan keuntungan perusahaan atau organisasi, oleh sebab itu manajer sebaiknya mengalokasikan sumber daya pada projek investasi yang memberikan keuntungan terbesar dari perusahaan dan secara periodik mengevaluasi kinerja dari projek tersebut. Hal ini menjadi sarana manajer untuk menerapkan kebijakan dengan menggunakan sebagian besar sumber daya perusahaan.

Namun banyak bukti empiris dalam serangkaian tindakan pengambilan keputusan investasi yang menunjukkan bahwa pembuat keputusan cenderung untuk melanjutkan projek investasi walaupun terdapat bukti projek investasi sebelumnya ternyata tidak menguntungkan (Ghosh, 1997). Fenomena perilaku ini dalam berbagai penelitian dinamakan eskalasi komitmen (Bambang Subroto, Endah Suwarni, dan Gugus Irianto, 2011:2).

Eskalasi komitmen atau meningkatnya situasi melibatkan keadaan dimana sesuatunya berlangsung salah namun situasi tersebut mungkin dapat dibalik dengan menanamkan tambahan waktu, uang, atau upaya. Eskalasi komitmen menunjukkan adanya kecenderungan untuk bertahan pada tindakan yang tidak efektif pada saat kecil peluang bahwa situasi buruk dapat dibalikkan (Kreitner & Kinicki, 2005: 23). Eskalasi komitmen sangatlah merugikan perusahaan terutama saat para pembuat keputusan telah mengambil keputusan untuk tetap bertahan pada tindakan yang tidak efektif.

Persaingan usaha yang sangat ketat pada era globalisasi ini menuntut pihak perusahaan terutama manajemen untuk lebih responsif terhadap perubahan-perubahan yang terjadi didalam perusahaan maupun diluar

perusahaan. Oleh karena itu perlu adanya seorang pemimpin sebagai penggerak para pengikutnya untuk tercapainya tujuan perusahaan. Seorang pemimpin tidaklah mudah dalam melakukan perubahan pada perusahaannya, apabila tidak didukung oleh semua pengikut atau bawahannya. Sebelum melakukan perubahan besar pada perusahaan pemimpin akan memulai perubahan pada dirinya sendiri agar menjadi contoh dan panutan bagi pengikut atau bawahannya.

Sampai saat ini topik kepemimpinan menjadi hal yang sangat menarik untuk dikaji dan diteliti. Banyak permasalahan di organisasi yang terjadi berkaitan dengan gaya kepemimpinan. Seperti berhasil atau gagalnya seorang pemimpin dapat ditentukan oleh kualitas gaya kepemimpinannya. Apabila seorang pemimpin memiliki gaya kepemimpinan yang buruk dan tidak dapat menggerakkan bawahannya dapat dipastikan bahwa perusahaan atau organisasi tersebut akan gagal mencapai tujuannya.

Peran seorang pemimpin sangatlah penting dalam mencapai keberhasilan visi, misi, dan tujuannya. Pemimpin yang baik dan efektif merupakan salah satu hal yang menentukan keberhasilan perusahaan. Fungsi dalam pengelolaan sumber daya manusia sangatlah rumit dan kompleks. Pemimpin yang baik akan berpikir bahwa dia tidak akan bisa melakukan semuanya, dan dia menyadari akan dukungan dan kerjasama terhadap bawahannya.

Pemimpin perusahaan atau organisasi terkadang melakukan tindakan yang salah dalam pengambilan keputusan. Tindakan tersebut dilakukan karena

pemimpin terlalu percaya diri akan keputusannya. Hal tersebut tidak akan jauh dari ciri masing-masing gaya kepemimpinan. Terdapat beberapa macam gaya kepemimpinan menurut Veithzal Rivai (2004:32-35), yaitu *The Strongman*, *The Transactor*, *The Visionary Hero*, dan *The Superleadership*.

Pada penelitian ini lebih memfokuskan pada gaya kepemimpinan *The Transactor* (transaksional) dan *The Visionary Hero* (transformasional). Model kepemimpinan modern seperti kepemimpinan transformasional dan transaksional memainkan peranan penting bagi organisasi, dimana pemimpin tersebut mempunyai ciri khas tersendiri seperti gaya kepemimpinan transaksional yang menggunakan *reward* penghargaan sebagai cara untuk mempengaruhi bawahannya dan gaya kepemimpinan transformasional yang mempunyai kharismatik serta memberikan inspirasi dan motivasi kepada orang lain. Peneliti mengambil dua gaya kepemimpinan tersebut karena nantinya diperkirakan akan mempunyai hubungan dalam pengambilan keputusan investasi.

Pada penelitian Yulusman (2013) yang bertujuan untuk menguji informasi akuntansi sebagai strategi untuk membantu pengambil keputusan menghindari eskalasi komitmen, pemberian strategi umpan balik yang tidak ambigu, *progress report*, dan memberikan informasi *future benefit* dapat membantu individu dan kelompok dalam mengambil keputusan. Hasil dari penelitiannya salah satunya telah membuktikan bahwa informasi *future benefit* lebih membantu individu terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen. Selain itu, upaya pengurangan eskalasi komitmen yang disarankan Ghost

(1997) salah satunya dengan memberikan informasi *future benefit* tersebut (Bambang Subroto dkk, 2011:14). *Future benefit* dapat ditunjukkan dengan memberikan informasi alternatif lain yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang.

Eskalasi komitmen sangat perlu dikurangi agar pembuat keputusan dapat mengambil keputusan lebih baik. Peneliti mencoba membuktikan kembali bahwa informasi *future benefit* memiliki hubungan terhadap eskalasi komitmen, serta memberikan kombinasi tambahan pada penelitian ini menggunakan variabel gaya kepemimpinan untuk mengetahui apakah hal tersebut dapat mengurangi adanya eskalasi komitmen.

Dari latar belakang yang telah dijelaskan di atas, maka penulis akan melakukan penelitian eksperimen dengan judul **“Hubungan Gaya Kepemimpinan dan Informasi Future Benefit terhadap Eskalasi Komitmen dalam Pengambilan Keputusan Investasi (Studi Kasus Pada Mahasiswa Akuntansi dan Manajemen Angkatan 2011 Universitas Negeri Yogyakarta)”**

## **B. Identifikasi Masalah**

Berdasarkan latar belakang masalah, maka secara umum masalah yang mendasari penelitian ini, antara lain :

1. Eskalasi komitmen dapat terjadi di berbagai organisasi maupun perusahaan.

2. Adanya eskalasi komitmen yang dilakukan oleh manajer perusahaan atau pengambil keputusan dapat menciptakan kemungkinan kerugian yang lebih besar.
3. Pemimpin perusahaan atau organisasi terkadang mengambil keputusan untuk tetap bertahan pada tindakan yang tidak efektif dalam pengambilan keputusan investasi.

### **C. Pembatasan Masalah**

Sesuai identifikasi masalah di atas maka pembatasan masalah pada penelitian ini adalah pada variabel gaya kepemimpinan, variabel informasi *future benefit*, dan subjek penelitian. Terdapat empat gaya kepemimpinan menurut Veithzal Rivai (2004:32-35) namun penelitian ini lebih memfokuskan pada gaya kepemimpinan *The Transactor* (transaksional) dan *The Visionary Hero* (transformasional). Selanjutnya pada variabel informasi *future benefit*, dimana pada penelitian ini memberikan informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang (*future benefit*) sebagai upaya untuk mengurangi adanya eskalasi komitmen pada suatu perusahaan atau organisasi.

Subjek penelitian ini adalah mahasiswa jurusan Akuntansi dan Manajemen angkatan 2011 di Universitas Negeri Yogyakarta yang berperan sebagai manajer pengambil keputusan investasi. Pembatasan masalah pada penelitian ini dilakukan agar tidak mengalami perluasan dan penyimpangan.

## **D. Rumusan Masalah**

Berdasarkan latar belakang permasalahan, maka dapat dirumuskan masalah sebagai berikut:

1. Bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi?
2. Bagaimana hubungan antara *future benefit* terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi?
3. Bagaimana hubungan antara gaya kepemimpinan dan *future benefit* terhadap eskalasi komitmen pengambilan keputusan investasi?

## **E. Tujuan Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah, maka tujuan penelitian ini adalah:

1. Untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan terhadap eskalasi komitmen pengambilan keputusan investasi.
2. Untuk mengetahui hubungan antara *future benefit* terhadap eskalasi komitmen pengambilan keputusan investasi.
3. Untuk mengetahui hubungan antara gaya kepemimpinan dan *future benefit* secara bersama terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi.

## **F. Manfaat Penelitian**

Berdasarkan rumusan masalah dan tujuan penelitian yang dikemukakan, hasil dari penelitian yang dilakukan ini diharapkan mempunyai manfaat sebagai berikut:

## 1. Manfaat Teoritis

- a. Penelitian ini diharapkan dapat menjadi referensi dan memberikan sumbangan konseptual bagi peneliti sejenis maupun civitas akademika lainnya dalam rangka mengembangkan ilmu pengetahuan untuk perkembangan dan kemajuan dunia pendidikan, dalam bidang akuntansi keperilakuan.
- b. Penelitian ini diharapkan mampu memberikan bukti empiris mengenai hubungan gaya kepemimpinan dan pemberian informasi *future benefit* terhadap eskalasi komitmen dalam mengambil keputusan.

## 2. Manfaat Praktis

### a. Bagi Penulis

Penelitian ini bermanfaat untuk memperdalam pengetahuan peneliti tentang hubungan gaya kepemimpinan dan pemberian informasi *future benefit* terhadap eskalasi komitmen dalam mengambil keputusan sehingga dapat digunakan untuk pembelajaran dan pengalaman dimasa yang akan datang.

### b. Bagi Perusahaan / Manajer

Penelitian ini dapat digunakan sebagai sumber informasi dan masukan dalam rangka menjaga dan meningkatkan kualitas keputusan yang diambil oleh manajer.

### c. Bagi Pihak Lain

Hasil penelitian ini diharapkan dapat dijadikan wacana dalam pemikiran dan penalaran untuk merumuskan masalah yang baru dalam

penelitian yang selanjutnya guna memperluas pemahaman dan memperdalam pengetahuan di bidang akuntansi khususnya akuntansi keperilakuan.

## **BAB II**

### **KAJIAN PUSTAKA**

#### **A. Deskripsi Teori**

##### **1. Eskalasi Komitmen (Y)**

###### **a. Definisi Eskalasi Komitmen**

Pada penelitian ini eskalasi komitmen terjadi ketika pengambil keputusan melakukan tindakan tetap bertahan atau melanjutkan projek yang mengindikasikan kegagalan. Menurut Steers (1984:278) dalam Muhyadi (1989:178), yang dimaksud dengan pengambilan keputusan ialah proses pemilihan diantara berbagai alternatif yang tersedia (*decision making is a process of selecting among available alternatives*). Menurut Muhyadi (1989:179) untuk dapat menentukan pilihan terbaik, perlu dilakukan penilaian terhadap berbagai alternatif tersebut dan setelah itu diikuti dengan tindakan yang merupakan pelaksanaan dari keputusan yang telah diambil. Tindakan yang dilakukan oleh pengambil keputusan dalam hal keputusan investasi adalah melanjutkan atau menghentikan projek yang mengindikasikan kegagalan.

Setiap organisasi memiliki sumber daya yang terbatas yang akan digunakan untuk mempertahankan atau meningkatkan profitabilitas jangka panjangnya. Keputusan investasi modal yang buruk dapat menimbulkan bencana. Sebagai contoh, kegagalan investasi dalam manufaktur yang terotomatisasi ketika pesaing lain melakukan hal serupa dapat mengakibatkan kerugian besar pada

pangsa pasar karena ketidakmampuan bersaing dalam kualitas, biaya, dan waktu pengiriman (Hansen, 2009:130). Kegagalan investasi tersebut dapat memicu terjadinya eskalasi komitmen. Dalam setiap organisasi maupun individu sering kali terjebak pada dua pilihan tindakan keputusan dimana pilihan tindakan tersebut mengarah kepada melanjutkan atau menghentikan. Pada saat berada pada situasi tersebut, sering kali mereka lebih memilih untuk mengeluarkan uang atau mengerahkan usaha setelah mengalami situasi yang buruk.

Menurut *encyclopedia the free dictionary* (2007), *Escalation of commitment* (eskalasi komitmen) dalam Bambang Subroto, Endah Suwarni, dan Gugus Irianto (2011) diartikan sebagai fenomena yang menjelaskan bahwa seseorang memutuskan untuk meningkatkan/menambah investasinya, walaupun bukti baru menjelaskan bahwa keputusan yang telah dilakukan adalah salah. Investasi tersebut dapat berupa uang, waktu, usaha/tenaga. Eskalasi komitmen menunjukkan adanya kecenderungan untuk bertahan pada tindakan yang tidak efektif pada saat kecil peluang bahwa situasi buruk dapat dibalikkan (Kreitner & Kinicki, 2005: 23).

Keputusan investasi modal (*capital investment decision*) berkaitan dengan proses perencanaan, penetapan tujuan dan prioritas, pengaturan pendanaan, serta penggunaan kriteria tertentu untuk memilih aktiva jangka panjang. Karena keputusan investasi modal menempatkan sejumlah sumber daya besar pada risiko jangka panjang

dan memengaruhi perkembangan perusahaan secara simultan dimasa depan, hal itu merupakan salah satu keputusan terpenting yang dibuat oleh manajer (Hansen, 2009:130). Keputusan investasi ini dalam usaha keras seperti projek R & D (*Resource and Development*) dan projek konstruksi sering kali memupuk komitmen karena adanya penundaan yang panjang antara pengeluaran dan keuntungan ekonomi. Dalam kasus ini, defisit pendapatan atau penghasilan tidak diawasi secara ketat dan hal ini bisa menjadi tanda bahaya karena kerugian yang diharapkan dapat terjadi. Dalam kasus lain, projek bisa berlanjut, sebagian karena memiliki nilai keselamatan yang kecil dan cadangan biaya penutup yang besar apabila projek berhenti ditengah jalan (A.Usmara, 2004:139).

b. Faktor-faktor yang Mempengaruhi Eskalasi Komitmen

Kreitner dan Kinicki (2005: 23-26) menyebutkan empat alasan terjadinya situasi eskalasi komitmen, yaitu faktor penentu psikologis dan sosial, faktor penentu organisasional, karakteristik projek, dan faktor penentu kontekstual.

Pertahanan ego dan motivasi individual adalah salah satu faktor kontributor psikologis utama dari eskalasi komitmen. Hal ini dikarenakan seseorang yang memiliki sifat pertahanan ego dan motivasi individual maka mereka cenderung membiaskan fakta-fakta yang diterimanya sehingga mereka akan mendukung keputusan yang dibuat sebelumnya. Ketika suatu keputusan dinyatakan dalam suatu

pengertian yang negatif (untuk menutup kerugian) maka akan cenderung membuat seseorang yang memiliki pertahanan ego dan motivasi individual berani mengambil resiko yang lebih besar dari pada suatu keputusan yang dinyatakan dalam pengertian positif (memperoleh pendapatan). Seorang yang memiliki sikap pertahanan ego juga akan cenderung melibatkan egonya ke dalam suatu projek yang ditanganinya, karena kegagalan akan mengancam nilai diri atau ego individual, maka orang cenderung mengabaikan tanda-tanda negatif dan cenderung mendorong keputusannya ke depan (Kreitner dan Kinicki, 2005: 23)

Tekanan – tekanan sosial dapat mempersulit manajer untuk mengubah kembali suatu tindakan. Misalnya, tekanan rekan sekerja membuat sulit bagi seseorang untuk membatalkan suatu tindakan jika ia didukung oleh umum dimasa lalu. Selanjutnya para manajer dapat terus mendukung keputusan yang buruk karena mereka tidak ingin kesalahan – kesalahan mereka dibuka didepan orang lain.

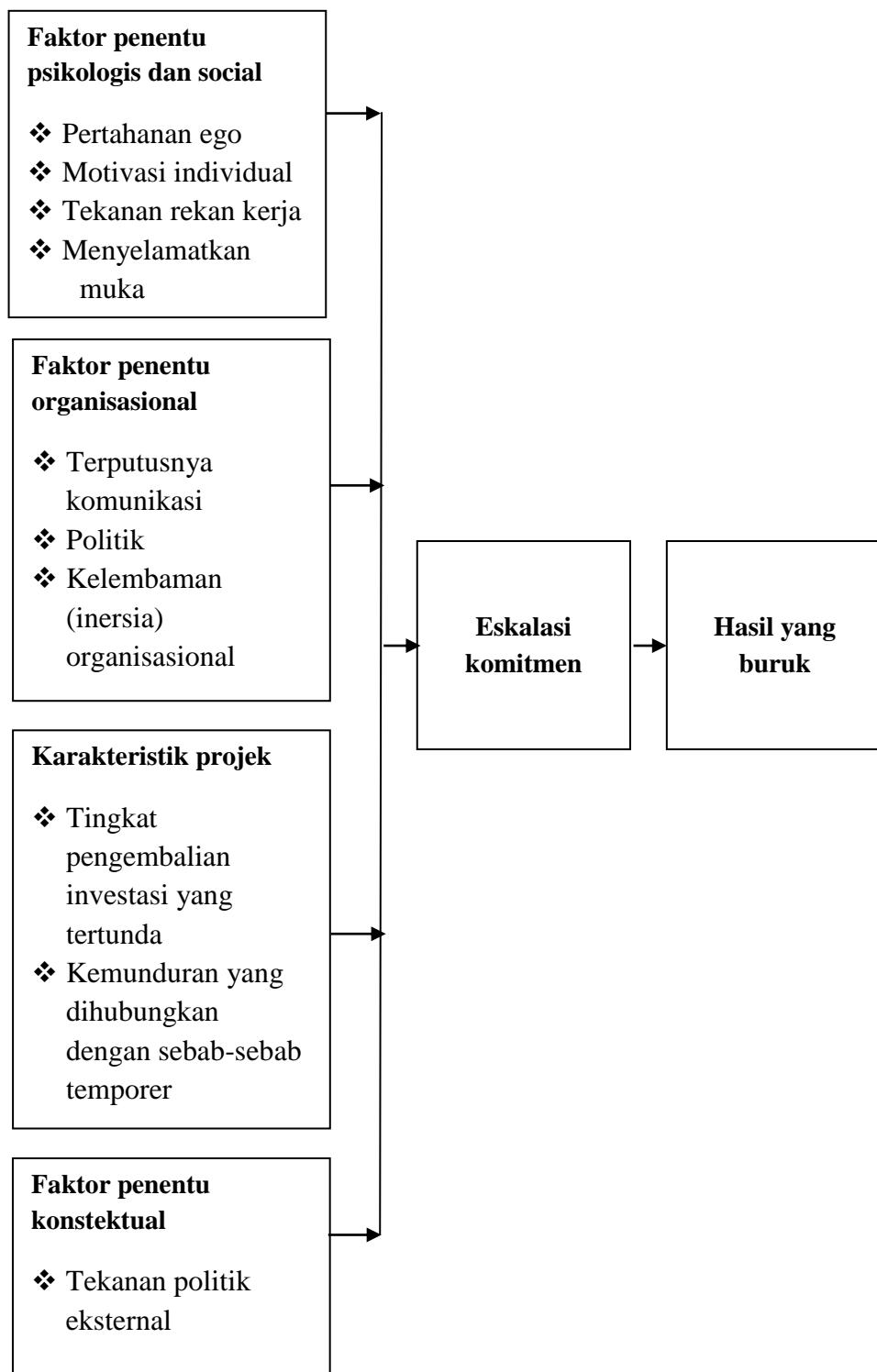
Faktor terjadinya situasi eskalasi komitmen menurut Kreitner dan Kinicki (2005:23) selanjutnya adalah faktor penentu organisasional. Dalam faktor penentu organisasional adanya pemutusan komunikasi, politik di tempat kerja atau dalam organisasi dan adanya kelembaman (*inersia*) organisasional menyebabkan organisasi mempertahankan jalannya pada tindakan yang buruk atau

dengan kata lain mendukung dan menjalankan adanya suatu keputusan yang mengindikasikan kerugian pada perusahaan.

Faktor selanjutnya menurut Kreitner dan Kinicki (2005: 24-25) adalah karakteristik projek. Karakteristik projek memasukkan fitur-fitur objektif projek, yang berdampak paling besar pada keputusan eskalasi komitmen. Misalnya, karena sebagian besar projek tidak meraup keuntungan sampai beberapa periode waktu, pengambilan keputusan termotivasi untuk tetap di dalam projek sampai akhir. Jadi, terdapat kecenderungan untuk menghubungkan kemunduran dengan sebab – sebab temporer (pada saat itu) yang dapat diperbaiki dengan pengeluaran – pengeluaran tambahan.

Faktor yang terakhir terjadinya situasi eskalasi komitmen adalah faktor penentu kontekstual. Faktor ini memberi penjelasan bahwa penyebab eskalasi komitmen karena adanya kekuatan-kekuatan politik eksternal yang terletak diluar kendali organisasi (Kreitner dan Kinicki, 2005: 25).

Dari keempat faktor yang dikemukakan oleh Kreitner dan Kinicki (2005), maka gambar model eskalasi komitmen menurut Kreitner dan Kinicki adalah sebagai berikut:



Gambar 1. Model Eskalasi Komitmen (Kreitner dan Kinicki, 2005: 25)

### c. Teori Agensi

Jensen dan Meckling (1976) dalam Wendy Endrianto (2010) menjelaskan hubungan keagenan di dalam teori agensi (*agency theory*) bahwa perusahaan merupakan kumpulan kontrak (*nexus of contract*) antara pemilik sumber daya ekonomis (*principal*) dan manajer (*agent*) yang mengurus penggunaan dan pengendalian sumber daya tersebut. Teori agensi mengeksplorasi bagaimana kontrak dan insentif dapat ditulis untuk memotivasi individu-individu untuk mencapai keselarasan tujuan. Teori ini berusaha untuk menggambarkan faktor-faktor utama yang sebaiknya dipertimbangkan dalam merancang kontrak insentif. (Anthony & Govindarajan, 2005:269).

Hubungan agensi ada ketika salah satu pihak (*principal*) menyewa pihak lain (*agen*) untuk melaksanakan suatu jasa dan, dalam melakukan hal itu, mendeklegasikan wewenang untuk membuat keputusan kepada agen tersebut. Menurut teori ini hubungan antara pemilik dan manajer pada hakikatnya sukar tercipta karena adanya kepentingan yang saling bertentangan. Salah satu elemen kunci dari teori agensi adalah bahwa *principal* dan *agen* memiliki preferensi atau tujuan yang berbeda.

Teori agensi mengasumsikan bahwa individu bertindak untuk kepentingan mereka sendiri. Agen diasumsikan akan menerima kepuasan tidak hanya dari kompensasi keuangan tetapi juga dari tambahan yang terlibat dalam hubungan suatu agensi, seperti waktu luang yang banyak, kondisi kerja yang menarik, keanggotaan klub, dan jam kerja yang

fleksibel. Sedangkan *principal* (yaitu, pemegang saham), di pihak lain diasumsikan hanya tertarik pada pengembalian keuangan yang diperoleh dari investasi mereka di perusahaan tersebut. (Anthony & Govindarajan, 2005:269)

Hubungan keagenan ini mengakibatkan dua permasalahan yaitu :

(a) terjadinya informasi asimetris (*information asymmetry*), dimana manajemen secara umum memiliki lebih banyak informasi mengenai posisi keuangan yang sebenarnya dan posisi operasi entitas dari pemilik; dan (b) terjadinya konflik kepentingan (*conflict of interest*) akibat ketidak-samaan tujuan, dimana manajemen tidak selalu bertindak sesuai dengan kepentingan pemilik.

Adanya asimetri informasi ini menyebabkan kemungkinan munculnya konflik antara pihak *principal* dan *agent*. Kathleen M. Eisenhardt (1989) mengemukakan tiga asumsi sifat dasar manusia yaitu: (1) manusia pada umumnya mementingkan diri sendiri (*self interest*), (2) manusia memiliki daya pikir terbatas mengenai persepsi masa mendatang (*bounded rationality*), dan (3) manusia selalu menghindari resiko (*risk adverse*). Asimetri informasi ini juga pada akhirnya dapat memberikan kesempatan bagi para manajer untuk melakukan manajemen laba sebagai upaya untuk meningkatkan kesejahteraan pribadinya.

Perbedaan preferensi yang terkait dengan kompensasi dan tambahan timbul manakala *principal* tidak dapat dengan mudah memantau tindakan *agen*. Prinsipal tidak berada dalam posisi untuk

memantau aktivitas manajemen setiap harinya untuk memastikan bahwa ia bekerja untuk kepentingan mereka. Agen sebagai pengendali perusahaan pasti memiliki informasi yang lebih baik dan lebih banyak dibandingkan dengan prinsipal. Di samping itu, karena verifikasi sangat sulit dilakukan, maka tindakan agen pun sangat sulit untuk diamati. Dengan demikian, membuka peluang agen untuk memaksimalkan kepentingannya sendiri dengan melakukan tindakan yang tidak semestinya atau sering disebut *disfunctional behaviour*, dimana tindakan ini dapat merugikan prinsipal, baik memanfaatkan aset perusahaan untuk kepentingan pribadi, maupun perekayaan kinerja perusahaan seperti mempertahankan projek investasi yang mengindikasikan kegagalan demi menyelamatkan nama baik pribadi manajer tersebut, hal ini yang menimbulkan terciptanya eskalasi komitmen pada suatu perusahaan.

Salah satu hipotesis dalam teori ini adalah bahwa manajemen dalam mengelolah perusahaan cenderung lebih mementingkan kepentingan pribadinya daripada meningkatkan nilai perusahaan. Contoh nyata yang dominan terjadi dalam kegiatan perusahaan dapat disebabkan karena pihak agensi memiliki informasi keuangan yang menyebabkan adanya keunggulan informasi dibanding pihak principal. Dengan adanya hal tersebut pihak manajemen sering membuat keputusan untuk bertahan pada projek investasi yang terbukti tidak menguntungkan demi kepentingan pribadinya. Fenomena tersebut

yang sering dinamakan eskalasi komitmen. Apabila hal tersebut tidak segera di atasi, maka perusahaan berpotensi mengalami kerugian yang cukup besar.

d. Strategi Menurunkan Eskalasi Komitmen

Menurut Staw dan Ross dalam Kreitner dan Kinicki (2005:26), para peneliti yang mulanya mengidentifikasi fenomena eskalasi, menganjurkan beberapa cara untuk menurunkannya:

- 1) Menetapkan target minimum bagi kinerja dan mengharuskan para pengambil keputusan membandingkan kinerja mereka dengan target – target ini.
- 2) Menetapkan orang yang berbeda untuk membuat keputusan awal dan keputusan berikutnya tentang projek.
- 3) Mendorong para pengambil keputusan agar tidak terlalu melibatkan ego dengan projek.
- 4) Memberikan umpan balik lebih sering tentang penyelesaian dan biaya projek.
- 5) Mengurangi risiko atau hukuman atas kegagalan.
- 6) Membuat para pengambil keputusan menyadari biaya atas suatu kegigihan.

Menurut Cheng-Suang Heng, Bernard C.Y. Tan, dan Kwok-Kee Wei (2003 : 107) dalam implikasi dari temuannya untuk menurunkan eskalasi komitmen dalam projek perangkat lunak, yaitu kultur organisasional yang kolektif dengan menerapkan strategi

sharing dan bantu – membantu. Strategi sharing tersebut dapat berupa memberikan sistem *reward* untuk tim dari manajer projek baik individual maupun kolektif, sementara kolektif *reward* dapat memperkuat strategi berbagi dan individu yang mendapatkan *reward* dapat mencegah perilaku yang tidak bertanggung jawab dengan projek, karena manajer tahu bahwa rekan-rekan mereka akan membantu menyelesaikan permasalahan dari projek tersebut.

## **2. Gaya Kepemimpinan (X<sub>1</sub>)**

### **a. Definisi Gaya Kepemimpinan**

Menurut Miftah Thoha (1999) dalam Arif (2011:18) pengertian gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Ada banyak definisi tentang kepemimpinan. Tetapi bagi kita, secara mendasar *leadership* berarti mempengaruhi orang lain. Sebagian besar perspektif *leadership* memandang pemimpin sebagai sumber pengaruh. Pemimpin dalam memimpin pada dasarnya mempengaruhi dan para pengikut mengikuti sebagai pihak yang dipengaruhi.

### **b. Teori Kepemimpinan**

#### **1) Teori X dan Teori Y**

Teori X adalah pandangan tradisional tentang orang-orang yang berasumsi bahwa orang-orang umumnya tidak suka bekerja dan apabila mungkin mereka akan berusaha menghindarinya. Mereka berusaha melakukan berbagai tindakan pembatasan kerja,

kurang berambisi, dan akan menghindari tanggung jawab sedapat mungkin. Mereka relatif berorientasi pada diri sendiri, tidak peduli dengan kebutuhan organisasi, dan menolak perubahan. Imbalan yang umum diberikan organisasi tidak cukup untuk mengatasi ketidaksukaan mereka untuk bekerja, jadi satu-satunya cara yang dapat menjamin adanya prestasi pegawai adalah memaksa, mengendalikan, dan mengancam mereka.

Teori Y menyiratkan pendekatan yang lebih manusiawi dan suportif dalam mengelola orang-orang. Teori Y berasumsi bahwa orang-orang pada dasarnya tidak berpembawaan malas. Penampilan yang menunjukkan kesan seperti itu merupakan hasil dari pengalaman mereka dengan organisasi, tetapi apabila pimpinan dapat menyediakan lingkungan yang sesuai untuk menyalurkan potensi mereka, maka bekerja pada dasarnya sama dengan bermain atau istirahat bagi mereka. Mereka akan mengarahkan dan mengendalikan diri sendiri untuk mencapai tujuan apabila mereka merasa terikat dengan tujuan itu. Peran pimpinan adalah menyediakan lingkungan untuk menyalurkan potensi orang-orangnya dalam pelaksanaan pekerjaan. (Keith Davis & John.W.Newstrom, 1985:162-163)

## 2) Teori Sifat

Sifat – sifat umum yang dipunyai oleh pemimpin, tidak lagi menekankan apakah pemimpin itu dilahirkan atau dibuat. Oleh

karena itu sejumlah sifat-sifat seperti fisik, mental, dan kepribadian menjadi pusat perhatian untuk diteliti disekitar tahun 1930-1950. Hasil dari usaha penelitian yang begitu besar pada umumnya dinilai tidak memuaskan. Dari beberapa hal sifat kecerdasan kelihatannya selalu nampak pada setiap penelitian dengan suatu derajat konsistensi yang tinggi.

Ketika dikombinasikan dengan penelitian tentang sifat-sifat fisik, kesimpulannya ialah bahwa pemimpin-pemimpin itu hendaknya harus lebih besar dan cerdas dibandingkan dengan yang dipimpin.

Manakala pendekatan sifat ini diterapkan pada kepemimpinan organisasi, ternyata hasilnya banyak manajer yang menolak anggapan bahwa manajer yang dikatakan berhasil adalah yang memiliki sifat – sifat cerdas, inisiatif, keterbukaan dan perasaan humor, antusiasme, kejujuran, simpati dan kepercayaan pada diri sendiri, karena keberhasilan manajer tidak selalu ditentukan oleh sifat-sifat tersebut. (Miftah thoha, 2011:285-288)

### 3) Teori Kelompok

Teori kelompok ini beranggapan agar kelompok dapat mencapai tujuan-tujuannya, maka harus terdapat suatu pertukaran yang positif diantara pemimpin dan pengikut-pengikutnya. Banyak bukti empiris menyatakan bahwa pengikut-pengikut dapat mempengaruhi para pemimpinnya, demikian pula para pemimpin

dapat mempengaruhi pengikut-pengikut/ para bawahannya. Suatu contoh, penemuan Greene menyatakan bahwa ketika para bawahan tidak melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin cenderung menekankan pada struktur pengambilan inisiatif (perilaku tugas). Tetapi ketika para bawahan dapat melaksanakan pekerjaan secara baik, maka pemimpin menaikkan penekanannya pada pemberian perhatian (perilaku tata hubungan). (Miftah thoha, 2011:288-290)

### **c. Macam – macam Gaya Kepemimpinan**

Pada dasarnya kepemimpinan mengacu pada suatu proses untuk menggerakkan sekelompok orang menuju tujuan yang telah ditetapkan/disepakati bersama dengan mendorong atau memotivasi mereka untuk bertindak dengan cara yang tidak memaksa. Dengan kemampuan seorang pemimpin yang baik mampu menggerakkan orang-orang menuju tujuan jangka panjang. Veithzal Rivai (2004:32-35) menerangkan bahwa terdapat empat gaya kepemimpinan sebagai berikut:

#### *1) The Strongman*

Gaya kepemimpinan *The Strongman* adalah sosok pemimpin yang tidak pernah takut untuk menjadikannya sebagai pengikutnya dan melakukan apa yang ia inginkan. Kita melihat seseorang yang memimpin dengan memerintah orang lain. Kita juga dapat menyebutnya pemimpin ini sebagai *boss*. Ia

menggunakan kekuasaan untuk mempengaruhi orang lain, yang sebagian besar takut. Jika pekerjaan tidak ditunjukkan dengan diperintah, bentuk hukuman akan diberikan untuk yang bersalah. Sebagian besar perilaku umum tipe pemimpin ini adalah instruksi, perintah, menetapkan tujuan, ancaman, intimidasi dan teguran.

Kepemimpinan *Strongman* dapat menciptakan respon dalam jangka pendek, sedangkan akibat jangka panjangnya dapat menghancurkan, khususnya ketika kreativitas sangat diperlukan untuk mencapai kesuksesan.

## 2) *The Transactor*

Pandangan kedua tentang *leadership* adalah *transactor*, yang masuk ke dalam pertukaran hubungan dengan orang lain. Pemimpin tipe ini mempengaruhi melalui kemudahan penghargaan dalam pertukaran pemenuhan kebutuhan para pengikutnya. Para pengikut *Transactor* menanamkan pandangan kerja mereka bahwa: “*Saya akan mengerjakan apa yang ia inginkan sepanjang ada penghargaan.*”

Kepemimpinan *transactor* adalah klasik, tipe kepemimpinan dengan waktu mempunyai honor juga diketemukan pada perusahaan ditingkat dunia. Kepemimpinan *transactor* masih banyak dipraktekkan pada saat ini dan dikombinasikan dengan kepemimpinan *Visionary Hero* serta sedikit tipe kepemimpinan *Strongman* sehingga masih dapat efektif dalam jangka pendek.

Istilah untuk kepemimpinan ini pada masa modern adalah kepemimpinan transaksional. Kepemimpinan transaksional berfokus pada transaksi antar pribadi antara manajer dan karyawan. Pemimpin dipandang sebagai orang yang menggunakan perilaku yang mempertahankan suatu interaksi berkualitas antara diri mereka sendiri dengan para pengikutnya. (Kreitner & Kinicki, 2005:322)

Menurut Bass (1998) kepemimpinan transaksional mengacu pada pertukaran hubungan antara pemimpin dan pengikut untuk memenuhi kepentingan diri mereka sendiri. Hal tersebut dilakukan dengan cara mengambil bentuk penghargaan kontingen di mana pemimpin menjelaskan tugas mereka kepada pengikut dan mengarahkannya, hal tersebut sebagai penilaian pemimpin bahwa partisipasi apa yang perlu dilakukan oleh pengikut sehingga usahanya pantas untuk dihargai. Hal ini sebagai salah satu bentuk manajemen yang aktif, pemimpin memonitor kinerja pengikut dan mengambil tindakan korektif, jika pengikut gagal memenuhi standar atau mungkin mengambil bentuk kepemimpinan pasif, dalam praktik pemimpin pasif mengelola dengan menunggu masalah timbul sebelum mengambil tindakan korektif atau *laissez - faire* dan menghindari pengambilan tindakan apapun.

Jadi dapat disimpulkan bahwa menurut Bass (1998) kepemimpinan transaksional memiliki karakteristik sebagai berikut:

- a) Penghargaan kontingen/ *Contingent reward*
- b) Manajemen yang aktif/ *Active management by exception*
- c) Manajemen yang pasif/ *Passive management by exception*
- d) Menghindari pengambilan keputusan/ *laissez-faire*

### 3) *The Visionary Hero*

Pandangan terbaru yang sangat popular tentang *leadership* adalah pemimpin kharismatik dan menarik yang memberikan inspirasi serta motivasi kepada orang lain. Kita menyebut tipe ini *visionary hero*. Tipe ini diberi ciri oleh kemampuan menciptakan motivasi tinggi dan menyerap visi masa depan. Pemimpin ini mempunyai kapasitas untuk memberi energy kepada orang lain agar mengejar visi.

Sementara ada yang memandang tipe *leadership* ini merupakan istilah yang positif untuk memberi inspirasi kepada orang lain, kita kadang lupa bahwa kepemimpinan *visionary hero* utamanya adalah proses mempengaruhi dari atas ke bawah. Pemimpin adalah sumber utama kebijakan dan perintah, dan cenderung menguasai sorot utama sementara pengikutnya menghilang menuju bayangan. Kekuatan pemimpin berdasar pada kemampuan menimbulkan komitmen pada pengikutnya terhadap

visi pemimpin. Istilah lain yang digunakan untuk menggambarkan pemimpin ini adalah *transformational* dan *kharismatik*.

Menurut Bass (1998) kepemimpinan transformasional memiliki karakteristik sebagai berikut:

a) Karisma/ *Charisma*

Hal tersebut ditunjukkan dengan memberikan visi dan misi yang masuk akal, mendorong pengikut untuk mendahulukan kepentingan organisasi daripada kepentingan pribadi, serta menimbulkan rasa hormat dan percaya.

b) Inspirasi/ *Inspiration*

Hal tersebut ditunjukkan dengan membayangkan masa depan yang diinginkan, mengartikulasikan bagaimana hal itu dapat dicapai, menetapkan contoh untuk diikuti, menetapkan standar kinerja yang tinggi, dan menunjukkan tekad serta keyakinan.

c) Stimulasi intelektual/ *Intellectual stimulation*

Hal tersebut ditunjukkan dengan pemimpin membantu pengikutnya untuk menjadi lebih inovatif dan kreatif.

d) Pertimbangan individual / *Individualized consideration*

Hal tersebut ditunjukkan dengan pemimpin memperhatikan kebutuhan perkembangan pengikut serta melatih pengembangan pengikut mereka. Para pemimpin

mendelegasikan tugas sebagai peluang untuk pengembangan pengikutnya.

Kepemimpinan transformasional adalah kemampuan seorang pemimpin dalam bekerja dengan dan atau melalui orang lain untuk mentransformasikan secara optimal sumber daya organisasi dalam rangka mencapai tujuan yang bermakna sesuai dengan target capaian yang telah ditetapkan (Sudarwan Danim 2003:53). Ciri pemimpin Transformasional diantaranya:

- a) Mampu mendorong pengikut untuk menyadari pentingnya hasil pekerjaan.
- b) Mendorong pengikut untuk lebih mendahulukan kepentingan organisasi.
- c) Mendorong untuk mencapai kebutuhan yang lebih tinggi.

#### 4) *The Superleadership*

Pandangan keempat tentang *leadership* adalah *Superleadership*, seseorang yang memimpin orang lain untuk memimpin diri mereka sendiri. *Superleadership* juga dikenal sebagai pemimpin *empowering* (pemberdaya). Dengan tipe ini fokus utama ada pada para pengikutnya. Pemimpin menjadi *super* mempunyai kekuatan dan kebijakan dari orang-orang dengan membantu mendorong kemampuan pengikut yang mengelilingi mereka. Kekuatan *superleader* berlipat-lipat karena adanya kekuatan orang lain.

*Superleader* mendorong pengikutnya untuk berinisiatif, bertanggung jawab sendiri, percaya diri, merencanakan tujuan sendiri, berpikir secara positif, dan mampu mengatasi permasalahan. *Superleader* memberi semangat pada orang lain untuk bertanggung jawab daripada memberi perintah. Satu bagian penting dari *superleadership* dalam menghadapi tantangan abad ke-21 adalah mengharuskan para pengikutnya untuk berpengetahuan dan perlu informasi untuk melatih kepemimpinan mereka sendiri.

#### **d. Perbedaan Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional**

Kepemimpinan transaksional dan transformasional memiliki perbedaan esensial dalam konstruksi perilaku kepemimpinan tetapi sifatnya saling melengkapi dan tidak saling meniadakan. Seberapa besar kombinasinya tergantung dari situasi masing-masing. Perbedaan esensial antara pemimpin transaksional dan transformasional berikut ini:

- 1) Kepemimpinan Transaksional
  - a) Pemimpin menyadari hubungan antara usaha dan imbalan
  - b) Kepemimpinan adalah responsif dan orientasi dasarnya adalah berurusan dengan masalah sekarang.
  - c) Pemimpin mengandalkan bentuk-bentuk standar bujukan, hadiah, hukuman dan sanksi untuk mengontrol pengikut.

- d) Pemimpin memotivasi pengikutnya dengan menetapkan tujuan dan menjanjikan imbalan bagi kinerja yang dikehendaki.
  - e) Kepemimpinan tergantung pada kekuatan pemimpin memperkuat bawahan untuk berhasil tawar-menawar.
- 2) Kepemimpinan Transformasional
- a) Pemimpin membangkitkan emosi pengikut dan memotivasi mereka bertindak di luar kerangka dari apa yang digambarkan sebagai hubungan pertukaran.
  - b) Kepemimpinan adalah bentuk proaktif dan harapan-harapan baru pengikut.
  - c) Pemimpin dapat dibedakan oleh kapasitas mereka mengilhami dan memberikan pertimbangan individual (bentuk perhatian, dukungan, dan pengembangan bagi pengikut), stimulasi intelektual (upaya pemimpin untuk meningkatkan kesadaran terhadap permasalahan organisasional dengan sudut pandang yang baru) dan pengaruh ideal (membangkitkan emosi dan identifikasi yang kuat terhadap visi organisasi) untuk pengikut.
  - d) Pemimpin menciptakan kesempatan belajar bagi pengikut mereka dan merangsang pengikutnya untuk memecahkan masalah.

- e) Pemimpin memiliki visi yang baik, retoris dan keterampilan manajemen untuk mengembangkan ikatan emosional yang kuat dengan pengikutnya.
- f) Pemimpin memotivasi pengikutnya bekerja untuk tujuan yang melampaui kepentingan pribadi

### 3. *Future Benefit (X<sub>2</sub>)*

Definisi *future benefit* dalam penelitian ini adalah memberikan informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang. Upaya pengurangan eskalasi komitmen yang disarankan Ghost (1997) salah satunya dengan memberikan informasi *future benefit* tersebut (Bambang Subroto dkk, 2011:14).

Menurut Simonson dan Staw, (1992) dalam Efriyanti (2005) Reaksi peningkatan komitmen terhadap *historical cost* mengindikasikan tidak adanya informasi mengenai keuntungan-keuntungan yang akan datang dari tambahan aliran kas keluar. Staw (1976) memperlihatkan bahwa pengambil keputusan yang tidak diinformasikan mengenai keuntungan potensial atas tambahan investasi dimasa mendatang, cenderung mengadopsi suatu pola yang salah dari kelanjutan investasi. Dengan kata lain, *future benefit* merupakan strategi yang tepat untuk mereduksi eskalasi komitmen.

Penelitian Yuliusman (2013) mendapatkan hasil bahwa Strategi umpan balik yang tidak ambigu lebih membantu kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen, sedangkan strategi *progress report*, dan

*future benefit* lebih membantu individu terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen dibandingkan kelompok. Hal ini menunjukkan bahwa terdapat hubungan yang positif antara informasi *future benefit* terhadap eskalasi komitmen.

Informasi mengenai investasi alternatif dapat berupa adanya projek baru atau usaha baru yang lebih berpotensi mendapatkan keuntungan dimasa yang akan datang. Dengan mempertimbangkan keuntungan apa saja yang akan didapatkan saat menjalankan suatu projek baru tersebut diharapkan dapat menutup semua pengeluaran yang telah terjadi selama projek bisnis tersebut berjalan. Oleh, karena itu informasi *future benefit* merupakan salah satu cara untuk mengurangi adanya eskalasi komitmen.

## **B. Penelitian yang Relevan**

1. Penelitian yang berjudul “Pemanfaatan Informasi Akuntansi untuk Menghindari Eskalasi Komitmen pada Level Pengambilan Keputusan” (Studi pada Mahasiswa Akuntansi PTN dan PTS se Kota Jambi) yang ditulis oleh Yulusman tahun 2013

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji informasi akuntansi sebagai strategi untuk membantu pengambil keputusan menghindari eskalasi komitmen. Pemberian strategi umpan balik yang tidak ambigu, *progress report*, dan memberikan informasi *future benefit* dapat membantu individu dan kelompok dalam mengambil keputusan. Hasil dari penelitian ini adalah (1) Strategi umpan balik yang tidak ambigu, *progress report* dan *future benefit* dapat membantu pengambil keputusan individu terhindar

dari permasalahan eskalasi komitmen.(2) Strategi umpan balik yang tidak ambigu dan *progress report*, dapat membantu pengambil keputusan kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen sedangkan pemberian informasi *future benefit* tidak dapat membantu kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen. (3) Strategi umpan balik yang tidak ambigu lebih membantu kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen, sedangkan strategi *progress report*, dan *future benefit* lebih membantu individu terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen dibandingkan kelompok. Hal ini berarti terjadi polarisasi (pergeseran dalam pengambilan resiko) kelompok dalam proses pengambilan keputusan.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Juliusman (2013) dengan penelitian yang sekarang adalah keduanya membahas mengenai pengaruh variabel *future benefit* terhadap eskalasi komitmen. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sekarang adalah peneliti menambahkan variabel baru yaitu gaya kepemimpinan. Selain itu perbedaan yang lain terletak pada subjek yang diteliti yaitu dari mahasiswa jurusan Akuntansi dan Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta. Pada penelitian sebelumnya juga terdapat dua perlakuan yaitu untuk kelompok dan individu, sedangkan dalam penelitian sekarang lebih pada masing – masing individu.

2. Penelitian yang berjudul “Pemanfaatan Informasi Akuntansi untuk Menghindari Eskalasi Komitmen pada Level Pengambilan Keputusan”, yang ditulis oleh Efriyanti tahun 2005

Penelitian ini bertujuan untuk memperoleh bukti empiris mengenai pengaruh dari strategi *feedback unmbigous, progress report*, dan pemberian informasi *future benefit* dalam menghindari permasalahan eskalasi komitmen. Hasil dari penelitian ini adalah Kelompok, yang merupakan gabungan dari beberapa individu, dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Hal ini mengakibatkan terjadinya polarisasi keputusan individu kelompok. Pemahaman ini mendasari penelitian ini untuk menguji kembali ketiga strategi tersebut pada level kelompok. Hasilnya memberi dukungan secara statistik bahwa strategi pemberian umpan balik yang tidak ambigu dan *progress report* memang secara signifikan pada tingkat kepercayaan 95% dapat membantu kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen. Namun, di luar perkiraan, strategi pemberian informasi *future benefit* memberikan hasil berbeda. Kondisi ini dapat disebabkan karena kelompok cenderung *risk-seeking* dan tidak dapat membantu kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Efriyanti (2005) dengan penelitian yang sekarang adalah keduanya membahas mengenai pengaruh variabel *future benefit* terhadap eskalasi komitmen. Penelitian ini juga menggunakan dua perlakuan yaitu individu dan kelompok, sedangkan pada penelitian sekarang lebih pada masing-masing individu. Sedangkan

perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sekarang adalah peneliti menambahkan variabel baru yaitu gaya kepemimpinan. Selain itu perbedaan yang lain terletak pada subjek yang diambil yaitu dari mahasiswa jurusan Akuntansi dan Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta.

3. Penelitian yang berjudul “Eskalasi dan De-Eskalasi Komitmen pada Individu yang Berkarakter *Internal Locus Of Control* dalam Kasus Investasi Bertahap” yang ditulis oleh Bambang Subroto, Endah Suwarni, dan Gugus Irianto pada tahun 2011.

Penelitian ini bertujuan mengungkap perilaku individu yang berkarakter *internal locus of control* dan yang berkarakter *external locus of control* dalam mengambil keputusan alokasi sumber dana pada kasus investasi secara bertahap. Hasil dari penelitian ini adalah (1) eskalasi komitmen pada individu yang berkarakter *internal locus of control* lebih besar daripada individu yang berkarakter *external locus of control* bila memperoleh informasi masa lalu negatif. (2) eskalasi komitmen pada individu yang berkarakter *internal locus of control* dapat berkurang dengan adanya informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan dimasa mendatang.

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Bambang Subroto, Endah Suwarni, dan Gugus Irianto (2011) dengan penelitian yang sekarang adalah keduanya membahas mengenai eskalasi komitmen. Penelitian ini terdapat variabel *Internal Locus Of Control* , sedangkan

pada penelitian sekarang variabel tersebut diganti dengan *future benefit*. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sekarang adalah peneliti menambahkan variabel baru yaitu gaya kepemimpinan. Selain itu perbedaan yang lain terletak pada subjek yang diambil yaitu dari mahasiswa jurusan Akuntansi dan Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta.

4. Penelitian yang berjudul Pengujian Efek Pembingkaian dan *Locus of Control* sebagai Determinan Eskalasi Komitmen dalam Keputusan Investasi ( Studi Kasus pada Perusahaan Manufaktur di Kota Semarang) yang ditulis oleh Saiful Bahrudin dan Nuar Anisa pada tahun 2011.

Penelitian ini bertujuan untuk menguji pengaruh pembingkaian dan *Locus of Control* terhadap eskalasi komitmen. Hasil dari penelitian ini adalah (1) Variabel pembingkaian berpengaruh positif terhadap eskalasi komitmen yang ditunjukkan dengan nilai signifikan pada  $p=0,000$  atau  $p < 0,05$  artinya bahwa informasi yang disajikan dalam bentuk positif maupun negative dapat mempengaruhi seorang manajer dalam mengambil keputusan. (2) Variabel *locus of control* berpengaruh positif terhadap eskalasi komitmen yang ditunjukkan dengan nilai signifikan pada  $p=0,000$  atau  $p < 0,05$  artinya *locus of control* internal maupun *locus of control* eksternal yang dimiliki oleh manajer dapat mempengaruhi dalam pengambilan keputusan.

Persamaan penelitian yang dilakukan Saiful Bahrudin dan Nuar Anisa (2011) dengan penelitian yang sekarang adalah keduanya membahas

mengenai eskalasi komitmen. Penelitian ini terdapat variabel *locus of control* , sedangkan pada penelitian sekarang variabel tersebut diganti dengan *future benefit*. Sedangkan perbedaan penelitian ini dengan penelitian yang sekarang adalah peneliti menambahkan variabel baru yaitu gaya kepemimpinan. Selain itu perbedaan yang lain terletak pada subjek yang diteliti, pada penelitian sebelumnya menggunakan subjek yaitu perusahaan manufaktur di kota Semarang sedangkan penelitian sekarang dari mahasiswa jurusan Akuntansi dan Manajemen Universitas Negeri Yogyakarta.

5. Penelitian yang berjudul Pengaruh *Adverse Selection* dan *Negative Framing* terhadap Eskalasi Komitmen yang ditulis oleh Maria Rio Rita dan Milka Puspita Sari pada tahun 2012.

Tujuan Penelitian ini adalah peneliti ingin menguji kembali menggunakan teori yang sama untuk mengetahui pengaruh *adverse selection* dan *negative framing* terhadap eskalasi komitmen. Penelitian ini menggunakan subjek ekperimennya adalah mahasiswa Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Kristen Satya Wacana prodi Manajemen angkatan 2006 sampai 2009 yang berjumlah 80 orang. Hasil yang didapat dari penelitian Milka ini adalah *negative framing*, *adverse selection* dan interaksi antara *negative framing* dan *adverse selection* tidak berpengaruh signifikan pada keputusan manager untuk melakukan eskalasi komitmen dalam hal keputusan manager untuk melanjutkan projek yang mengidentifikasi kegagalan

Persamaan penelitian yang dilakukan oleh Milka (2012) dengan penelitian sekarang adalah keduanya membahas mengenai pengaruh terhadap eskalasi komitmen. Sedangkan perbedaan penelitian ini adalah penelitian yang sekarang menambahkan variabel baru yaitu gaya kepemimpinan dan pada penelitian Milka (2012) variabel gaya kepemimpinan tidak diteliti.

### **C. Kerangka Berpikir**

#### 1. Hubungan Gaya Kepemimpinan terhadap Eskalasi Komitmen

Pemimpin dalam memimpin suatu organisasi atau perusahaan memiliki gaya kepemimpinan masing–masing. Gaya kepemimpinan transaksional yang memiliki ciri – ciri pemimpin menjajikan dan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk atau seperti gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki ciri – ciri kepemimpinan yang terfokus, peduli terhadap bawahan, komunikatif, serta melakukan tindakan – tindakan yang dirancang untuk mendapat komitmen penuh dari setiap individu terhadap gagasan dan projek baru (Marshall & Molly G. Sashkin 2011: 42-43). Masing – masing gaya kepemimpinan memiliki ciri – ciri tersendiri dan memiliki perbedaan dari satu gaya dengan gaya lainnya. Berbagai macam ciri – ciri gaya kepemimpinan yang berbeda - beda nantinya juga akan memiliki hubungan kepada cara memimpin dan mengambil keputusan.

Hubungan dalam hal ini lebih kepada tindakan manajer dan atasan dalam mengambil keputusan. Seperti pada gaya kepemimpinan transaksional apabila suatu perusahaan atau organisasi mengalami kegagalan projek maka, sebagai atasan yang memiliki ciri-ciri mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk akan mengambil tindakan. Tindakan tersebut dapat berupa memberikan hukuman kepada bawahan atau manajer yang menangani projek tersebut, apabila manajer tersebut berkinerja buruk dan merugikan perusahaan. Atasan yang mempunyai gaya kepemimpinan transaksional ini juga memiliki ciri bahwa akan menghindari campur tangan kepada manajer kecuali manajer tersebut gagal mencapai sasaran atau tujuan. Apabila mengetahui adanya projek yang gagal dan manajer tidak dapat mengambil keputusan maka tindakan yang dilakukan oleh atasan adalah mengambil alih projek tersebut karena tidak ingin perusahaan mengalami kerugian yang lebih besar apabila projek ini dilanjutkan. Dengan kata lain pemimpin transaksional yang melakukan tindakan ini tidak akan mengalami eskalasi komitmen.

Selanjutnya hubungan gaya kepemimpinan transformasional pada eskalasi komitmen dapat dilihat juga pada tindakan manajer dan atasan dalam mengambil keputusan. Apabila suatu perusahaan atau organisasi mengalami kegagalan projek maka sebagai atasan yang memiliki ciri-ciri gaya kepemimpinan transformasional yakni pemimpin membangkitkan emosi pengikut dan memotivasi mereka bertindak di

luar kerangka dari apa yang digambarkan sebagai hubungan pertukaran, maka atasan akan memotivasi manajer sebagai bawahan untuk tetap komitmen kepada projek atau menghentikan projek yang gagal tersebut. Atasan juga dapat memberikan harapan-harapan baru kepada bawahan, dan memberikan hal-hal baru yang memungkinkan dapat mengubah keadaan, serta dapat memotivasi pengikutnya untuk memecahkan masalah tersebut. Masalah dalam hal ini adalah projek yang gagal yang apabila dilanjutkan akan merugikan perusahaan. Dengan kata lain apabila atasan melakukan tindakan ini kemungkinan tidak akan terjadi eskalasi komitmen kecuali apabila atasan memberikan motivasi untuk terus melanjutkan projek gagal tersebut, maka gaya kepemimpinan transformasional akan membuat manajer untuk melakukan eskalasi komitmen yaitu mengambil keputusan untuk melanjutkan projek tersebut.

## 2. Hubungan *Future Benefit* terhadap Eskalasi Komitmen

Penelitian Yuliusman (2013) memperoleh hasil (1) Strategi umpan balik yang tidak ambigu, *progress report* dan *future benefit* dapat membantu pengambil keputusan individu terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen.(2) Strategi umpan balik yang tidak ambigu dan *progress report*, dapat membantu pengambil keputusan kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen sedangkan pemberian informasi *future benefit* tidak dapat membantu kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen. (3) Strategi umpan

balik yang tidak ambigu lebih membantu kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen, sedangkan strategi *progress report*, dan *future benefit* lebih membantu individu terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen dibandingkan kelompok. Hal ini berarti terjadi polarisasi (pergeseran dalam pengambilan resiko) kelompok dalam proses pengambilan keputusan.

Penelitian Efriyanti (2005) menunjukkan bahwa kelompok dapat mempengaruhi proses pengambilan keputusan. Hasil dari penelitian tersebut, memberi dukungan secara statistik bahwa strategi pemberian umpan balik yang tidak ambigu dan *progress report* memang secara signifikan pada tingkat kepercayaan 95% dapat membantu kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen. Namun, di luar perkiraan, strategi pemberian informasi *future benefit* memberikan hasil berbeda. Kondisi ini dapat disebabkan karena kelompok cenderung *risk-seeking* dan tidak dapat membantu kelompok terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen.

Jadi dapat diringkas hasil dari kedua penelitian tersebut yang berkaitan dengan *future benefit* yaitu *future benefit* lebih membantu individu terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen dibandingkan kelompok. Selain itu upaya pengurangan eskalasi komitmen yang disarankan Ghost (1997) adalah dengan memberikan informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang. (Bambang Subroto dkk, 2011:14).

Reaksi peningkatan komitmen terhadap *historical cost* mengindikasikan tidak adanya informasi mengenai keuntungan-keuntungan yang akan datang dari tambahan aliran kas keluar. Staw dalam Effriyanti (2005) memperlihatkan bahwa pengambil keputusan yang tidak diinformasikan mengenai keuntungan potensial atas tambahan investasi dimasa mendatang, cenderung mengadopsi suatu pola yang salah dari kelanjutan investasi. Dengan kata lain, *future benefit* merupakan strategi yang tepat untuk mereduksi eskalasi komitmen (Simonson dan Staw, 1992). Berdasarkan penjelasan diatas peneliti mengatakan bahwa terdapat hubungan antara *future benefit* terhadap eskalasi komitmen.

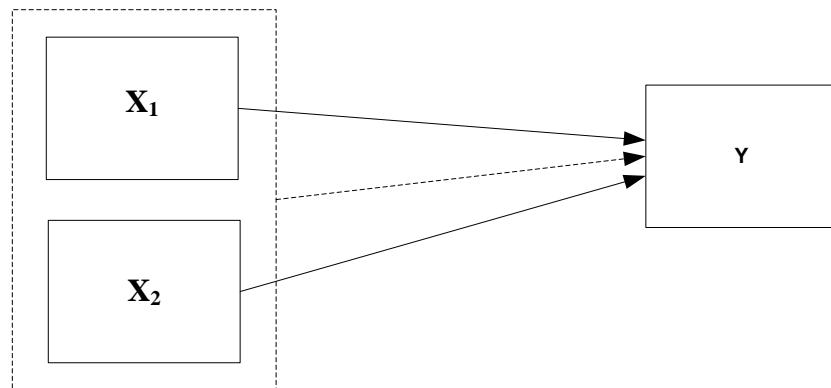
### 3. Hubungan Gaya kepemimpinan dan *Future Benefit* terhadap Eskalasi Komitmen

Berbagai macam gaya kepemimpinan yang berbeda-beda nantinya dalam memimpin dan mengambil keputusan juga akan berbeda. Seperti gaya kepemimpinan transformasional yang memiliki ciri – ciri kepemimpinan yang terfokus, peduli terhadap bawahan, komunikatif, serta melakukan tindakan – tindakan yang dirancang untuk mendapat komitmen penuh dari setiap individu terhadap gagasan dan projek baru (Marshall & Molly G. Sashkin 2011: 42-43) dengan adanya gaya kepemimpinan seperti itu diperkirakan bawahan (manajer) akan merasa terbantu dalam melakukan tindakan-tindakan terhadap pengambilan keputusan. Gaya kepemimpinan transaksional yang

memiliki ciri – ciri pemimpin menjanjikan dan memberikan penghargaan kepada bawahannya yang berkinerja baik, serta mengancam dan mendisiplinkan bawahannya yang berkinerja buruk, dengan adanya gaya kepemimpinan seperti itu diperkirakan bawahannya (manajer) akan merasa tertekan apabila berkinerja buruk sehingga dalam membuat keputusan menjadi tidak rasional.

Peneliti mengantisipasi hal tersebut dengan mencoba memberikan informasi *future benefit* sehingga dalam mengambil keputusan menjadi rasional dan dapat mengurangi adanya eskalasi komitmen.

#### D. Paradigma Penelitian



Gambar 2. Paradigma Penelitian

Keterangan:

$X_1$  : Gaya kepemimpinan/ Variabel bebas

$X_2$  : *Future benefit*/ Variabel bebas

$Y$  : Eskalasi komitmen/ Variabel terikat

- : Hubungan variabel independen secara parsial terhadap variabel dependen
- : Hubungan variabel independen secara simultan terhadap variabel dependen

### **E. Hipotesis Penelitian**

$H_1$  : Gaya kepemimpinan berhubungan terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi.

$H_2$  : *Future benefit* berhubungan terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi.

$H_3$  : Gaya kepemimpinan dan *future benefit* secara bersama berhubungan terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi.

## **BAB III**

### **METODE PENELITIAN**

#### **A. Tempat dan Waktu Penelitian**

Penelitian ini dilakukan di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta dengan partisipan mahasiswa program studi Akuntansi 2011 dan mahasiswa program studi Manajemen 2011. Penelitian ini telah dilakukan pada bulan Maret 2014.

#### **B. Desain Penelitian**

Penelitian ini mengenai variabel gaya kepemimpinan, *future benefit*, dan eskalasi komitmen. Peneliti merancangnya dalam sebuah bentuk penelitian eksperimen dengan tujuan untuk mengetahui kecenderungan perilaku pembuat keputusan atas projek investasi yang mengindikasikan kegagalan. Penelitian eksperimen ini digunakan untuk mengetahui apakah gaya kepemimpinan dan *future benefit* berhubungan terhadap eskalasi komitmen dalam hal pengambilan keputusan investasi. Eksperimen dalam penelitian ini dimanipulasi dengan kondisi atau situasi gaya kepemimpinan dengan *future benefit* desain eksperimen *factorial 2 x 2 between subject*.

Tabel 1. Desain Eksperimen 2 x 2

Treatment		Future Benefit	
		Ada	Tidak Ada
G. Kepemimpinan	Transaksional	Kasus 1	Kasus 3
	Transformasional	Kasus 2	Kasus 4

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

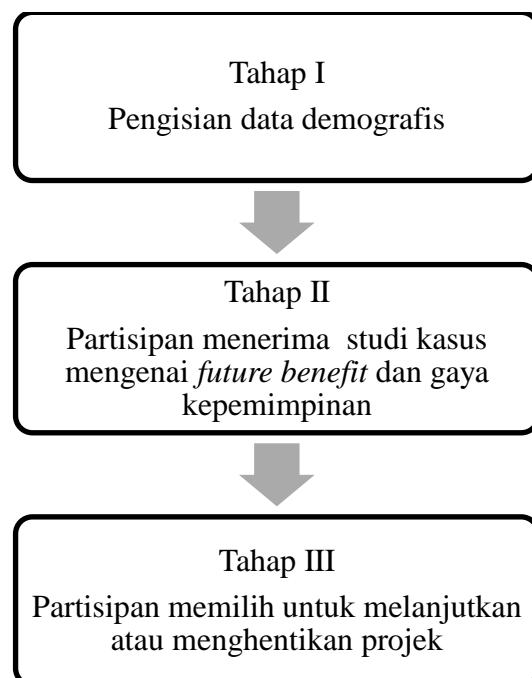
Responden yang mendapat kasus 1 menerima perlakuan gaya kepemimpinan transaksional dan ada *future benefit*. Responden yang mendapat kasus 2 menerima perlakuan gaya kepemimpinan transformasional dan ada *future benefit*. Responden yang mendapat kasus kasus 3 menerima perlakuan gaya kepemimpinan transaksional dan tanpa *future benefit*. Responden yang mendapat kasus 4 menerima perlakuan gaya kepemimpinan transformasional dan tanpa *future benefit*.

Untuk mengurangi pengaruh variabel yang dapat mengganggu validitas hasil penelitian, maka eksperimen ini melakukan randomisasi (*randomly assigned*) terhadap kondisi perlakuan. Randomisasi dalam hal ini adalah bahwa setiap responden akan mendapatkan satu perlakuan dari kemungkinan kombinasi gaya kepemimpinan dan *future benefit* yang disebarluaskan dalam empat versi kasus. Penyebaran kasus tersebut didistribusikan dalam jumlah yang sama dari setiap instrumen dan diharapkan dapat menghasilkan jumlah responden yang hampir sama.

### C. Tahap Pengambilan Data

Pengambilan data penelitian menggunakan eksperimen dilakukan dalam beberapa tahap :

- a. Tahap pertama, partisipan diberi angket yang berisi mengenai data demografis partisipan seperti jenis kelamin, umur, angkatan, mata kuliah yang telah diambil, IPK dan seterusnya.
- b. Tahap kedua, partisipan akan diberi kasus yang berisi tentang *future benefit* dan gaya kepemimpinan dengan dua tipe kasus yang berbeda (tranformasional dan transaksional).
- c. Tahap ketiga, setelah partisipan membaca studi kasus tersebut partisipan diminta untuk memilih melanjutkan atau menghentikan projek sesuai dengan keputusannya.



Gambar 3. Tahap Pengambilan Data

## **D. Variabel Penelitian dan Definisi Operasional**

Penelitian ini menggunakan dua jenis variabel, yaitu variabel independen dan variabel dependen. Variabel – variabel dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

a. Variabel bebas ( *independent variable* )

Variabel bebas ( *independent variable* ) adalah variabel yang berhubungan dengan variabel terikat ( *dependent variable* ) baik berhubungan secara positif maupun negatif. Penelitian ini menggunakan dua variabel bebas yaitu gaya kepemimpinan dan *future benefit*.

1) Gaya kepemimpinan

Menurut Miftah thoha (1999) pengertian gaya kepemimpinan adalah suatu cara yang dipergunakan oleh seorang pemimpin dalam mempengaruhi perilaku orang lain. Pada variabel ini terdapat berbagai macam gaya kepemimpinan antara lain karismatik, transformasional, transaksional, serta partisipatif namun peneliti lebih memfokuskan pada gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional. Hal tersebut dikarenakan gaya kepemimpinan transformasional dan transaksional memiliki perbedaan yang mencolok sehingga akan mempermudah peneliti dalam memberikan kesimpulan penelitian. Pengukuran pada variabel ini dengan memberikan skor 1 dan 0. Untuk variabel gaya kepemimpinan *transaksional* diberikan skor 0 dan gaya kepemimpinan *transformasional* diberi skor 1.

2) *Future benefit*

Definisi *future benefit* dalam penelitian ini adalah memberikan informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang. Upaya pengurangan eskalasi komitmen yang disarankan Ghost (1997) salah satunya dengan memberikan informasi *future benefit* tersebut (Bambang Subroto dkk, 2011:14). Pada penelitian ini variabel *future benefit* adalah salah satu variabel yang berhubungan dengan variabel terikat (*dependent variable*) yaitu eskalasi komitmen. Pengukuran pada variabel ini dengan memberikan skor 1 dan 0. Untuk variabel dengan kondisi ada *future benefit* diberikan skor 1 dan kondisi tanpa *future benefit* diberikan skor 0.

Variabel dengan kondisi ada *future benefit* memiliki kriteria Subjek diinformasikan memperoleh informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang dengan meningkatkan investasinya sebesar Rp 500 juta pada bidang usaha baru (souvenir) maka laba perusahaan diperkirakan meningkat dua kali lipat hingga mencapai Rp 400 juta. Sedangkan kasus dengan kondisi tanpa *future benefit* Subjek tidak diinformasikan memperoleh informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang tersebut.

b. Variabel terikat (*dependent variable*)

Variabel terikat adalah variabel yang dihubungkan dengan variabel bebas, dalam penelitian ini variabel terikatnya adalah eskalasi komitmen.

Eskalasi komitmen terjadi apabila dalam pengambilan keputusan investasi manajer memilih mempertahankan atau melanjutkan projek yang dijalankan, walaupun projek tersebut mengindikasikan kegagalan dan tidak memberikan keuntungan bagi perusahaan. Apabila hal tersebut terjadi, maka peristiwa eskalasi komitmen tersebut dapat merugikan perusahaan.

Pengukuran variabel eskalasi komitmen dalam instrument ini dilakukan dengan melihat pilihan jawaban responden dalam skala 1 - 6. Dimana 1 - 3 adalah keputusan menghentikan projek dan 4 - 6 adalah keputusan untuk melanjutkan projek. Skor 1 pada keputusan menghentikan projek adalah skor tertinggi, yang berarti bahwa responden tersebut tidak mengalami eskalasi komitmen. Sebaliknya, Skor 6 pada keputusan untuk melanjutkan projek adalah skor tertinggi, yang berarti bahwa responden mengalami eskalasi komitmen. Untuk lebih jelasnya dapat dilihat pada tabel 2.

Tabel 2. Pengukuran Nilai Eskalasi Komitmen

<b>Nilai Eskalasi Komitmen</b>	<b>Keterangan</b>	<b>Keputusan</b>
1	Tinggi	Menghentikan Projek
2	Sedang	Menghentikan Projek
3	Rendah	Menghentikan Projek
4	Rendah	Melanjutkan Projek
5	Sedang	Melanjutkan Projek
6	Tinggi	Melanjutkan Projek

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

## **E. Populasi dan Sampel**

Untuk populasi yang digunakan dalam penelitian eksperimen ini adalah mahasiswa Universitas Negeri Yogyakarta program studi Akuntansi 2011 dan mahasiswa program studi Manajemen 2011. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 120 orang, yang terdiri dari 44 orang kelas A dan 32 orang kelas B untuk angkatan 2011 program studi Akuntansi dan untuk program studi Manajemen 2011 berjumlah 44 orang kelas A.

Metode pengambilan sampel dalam penelitian ini menggunakan *purposive sampling*, yakni partisipan yang dipilih memiliki kriteria tertentu yang sesuai dengan tujuan peneliti. Pemilihan subjek ini didasarkan pada pertimbangan bahwa mahasiswa tersebut telah lulus mata kuliah akuntansi manajemen, kewirausahaan, manajemen keuangan I, dan manajemen keuangan II baik secara teori maupun secara praktik.

Peneliti mempunyai alasan untuk melakukan penelitian menggunakan subjek mahasiswa Akuntansi dan Manajemen Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, karena belum banyak di Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta yang meneliti terkait eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi. Alasan yang kedua bahwa dengan pemilihan sampel dengan kriteria tertentu tersebut diharapkan dapat berperan menjadi manajer yang akan melakukan pengambilan keputusan dalam investasi. Mahasiswa yang telah mengikuti praktik kewirausahaan untuk membuat dan mengelola usaha baru mempunyai pengalaman sebagai manajer, dengan

demikian mahasiswa tersebut dapat berperan sebagai manajer dan pengambilan keputusan investasi.

Banyak rumus pengambilan sampel penelitian yang dapat digunakan untuk menentukan jumlah sampel penelitian. Pada prinsipnya penggunaan rumus-rumus penarikan sample penelitian digunakan untuk mempermudah teknis penelitian. Penggunaan rumus pengambilan sample tertentu dimaksudkan untuk memperkecil jumlah pengambilan sampel atau mempersempit wilayah populasi agar teknis penelitian menjadi lancar dan efisien. Untuk menentukan jumlah sampel dalam penelitian ini, peneliti menggunakan metode pengambilan sampel dengan menggunakan rumus Slovin.

### Rumus Slovin

$$n = \frac{N}{1 + N(e)^2}$$

di mana :

$n$  = ukuran sampel

$N$  = ukuran populasi

$e$  = persen kelonggaran ketidaktelitian karena kesalahan pengambilan sampel (5%/0,05)

Jadi jumlah sampel yang dapat diambil adalah :

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{120}{1 + 120(0,05)^2} \\
 &= \frac{120}{1 + 0,3} = \frac{120}{1,3} = 92,30 \dots \\
 &\approx 92
 \end{aligned}$$

Angka 92,30... di bulatkan kebawah menjadi 92 sampel yang akan digunakan dalam penelitian ini. Apabila terdapat empat kelompok dalam penelitian ini maka masing – masing kelompok mewakili sebanyak 23 sampel.

#### **F. Instrumen Pengumpulan Data**

Instrumen adalah alat bantu yang digunakan oleh peneliti dalam mengumpulkan data kuantitatif pada variabel-variabel yang diteliti. terdiri dari studi kasus mengenai future benefit dan gaya kepemimpinan. Instrumen yang digunakan dalam penelitian ini mengacu pada penelitian Effriyanti (2005) dan Sany Dwita (2007) dengan beberapa penyesuaian yakni laba tahun pertama dan kedua serta nama perusahaan. Pengukuran gaya kepemimpinan mengacu pada penelitian Ayuning Setiorini (2013) dan Rum martini (2010). Menurut Luisiani (2005) dalam Rum martini (2010) bahwa gaya kepemimpinan transaksional dan transformasional dinilai dengan menggunakan *Multifactorial Leadership Questionnaire (MLQ)* dari Bass dan Avolio (1990) yang sudah diterjemahkan ke dalam bahasa Indonesia. Kuisioner tersebut terdiri dari 60 pertanyaan.

Selanjutnya peneliti mengambil beberapa pertanyaan kuisioner dan dijabarkan ke dalam studi kasus berdasarkan kisi-kisi atau indicator pada masing-masing gaya kepemimpinan. Indikator gaya kepemimpinan

transformasional antara lain karisma, inspirasional, stimulasi intellectual, dan perhatian individual. Indikator gaya kepemimpinan transaksional antara lain imbalan kontingen dan manajemen eksepsi.

Tabel 3. Kisi-kisi Instrumen Kasus Penelitian

No.	Variabel	Penjelasan / Indikator	Kasus
1.	<b>Eskalasi Komitmen</b>	Eskalasi komitmen ditunjukkan dengan pilihan melanjutkan atau menghentikan memberi tanda (x) pada salah satu dari enam skala yang tersedia. Skala 1,2,3 menghentikan sedangkan 4,5,6 melanjutkan.	Kasus 1 Kasus 2 Kasus 3 Kasus 4
2.	<b>Gaya Kepemimpinan</b>	<b>Ada Gaya Kepemimpinan Transformasional</b> Subjek diberi informasi memiliki memiliki atasan yang bernama Bpk. Rochman. Yang memiliki indikator transformasional sesuai kuisioner MLQ Bass dan Avolio (1990) dalam Rum martini (2010), yaitu Karisma pertanyaan no.43, Inspirasional pertanyaan no.8 dan 50, Stimulasi intellectual pertanyaan no. 45, Perhatian individual pertanyaan no. 34.	Kasus 1
		<b>Ada Gaya Kepemimpinan Transaksional</b> Subjek diberi informasi memiliki memiliki atasan yang bernama Bpk. Rochman. Yang memiliki indikator transaksional sesuai kuisioner MLQ Bass dan Avolio (1990) dalam Rum martini (2010), yaitu Imbalan kontingen: pertanyaan no.29, serta Manajemen Eksepsi pertanyaan no 60 dan 30	Kasus 2
3.	<b>Future Benefit</b>	<b>Ada Future Benefit</b> Subjek diinformasikan memperoleh informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang dengan meningkatkan investasinya sebesar Rp 500 juta pada bidang usaha baru (souvenir) maka laba perusahaan	Kasus 1 Kasus 2

		diperkirakan meningkat dua kali lipat hingga mencapai Rp 400 juta.	
		<b>Tidak ada Future Benefit</b> Subjek <b>TIDAK</b> diinformasikan memperoleh informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang dengan meningkatkan investasinya sebesar Rp 500 juta pada bidang usaha baru (souvenir) maka laba perusahaan diperkirakan meningkat dua kali lipat hingga mencapai Rp 400 juta.	Kasus 3 Kasus 4

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Partisipan akan diberi peran sebagai seorang manajer dengan memiliki atasan yang mempunyai gaya kepemimpinan masing-masing sesuai kelompok kasus. Partisipan dideskripsikan telah menjalani dua tahun pertama sejak pembukaan cabang baru dengan investasi sebesar 500 juta. Partisipan diberi informasi bahwa kinerjanya akan dinilai berdasarkan kemampuan anda mencapai target laba minimum sebesar 300 juta selama dua tahun pertama. Lalu partisipan diberikan informasi mengenai kondisi cabang baru selama dua tahun pertama, yang cukup mengecewakan dan apabila hal tersebut terus terjadi maka akan sulit untuk mengembalikan mencapai laba minimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selanjutnya partisipan diberikan informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang pada bidang usaha baru (souvenir). Perusahaan dapat mengubah dengan menginvestasikan sebesar Rp 500 juta, maka laba perusahaan diperkirakan mencapai 400 juta pada dua tahun pertama. Dengan informasi-informasi ini, partisipan diminta untuk menghentikan pembukaan cabang baru “Jogja Food” atau melanjutkan projek pembukaan cabang baru “Jogja Food”.

## G. Teknik Analisis Data

### 1. Uji Coba Instrumen

Uji coba instrumen akan dilaksanakan sebelum eksperimen benar-benar dilakukan, uji coba instrumen dilakukan dengan menggunakan metode *pilot test*. *Pilot test* ini bertujuan untuk mengetahui apakah kasus yang diberikan dapat dipahami oleh partisipan atau tidak. *Pilot test* dilakukan pada 32 orang mahasiswa Akuntansi angkatan 2010 Universitas Negeri Yogyakarta.

### 2. Uji Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. (Sugiyono, 2010 : 29)

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

Statistik demografis pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui karakteristik dari masing-masing subjek penelitian. Karakteristik pada subjek penelitian ini seperti umur, jenis kelamin, IPK, tahun angkatan serta Persyaratan mata kuliah.

### 3. Uji Validitas dan Reliabilitas

Uji validitas dimaksudkan untuk mengukur kualitas kuisioner maupun studi kasus serta mengetahui kemampuan suatu alat ukur untuk mengukur apa yang seharusnya diukur, atau dengan kata lain, instrumen tersebut dapat mengukur *construct* sesuai yang diharapkan. Jenis validitas yang digunakan peneliti untuk mengukur validitas instrument yakni *face validity* dan validitas isi (*content validity*). Validitas instrument yang digunakan di dalam penelitian eksperimen ini dimaksudkan untuk mengukur instrumen variabel gaya kepemimpinan, *future benefit*, dan eskalasi komitmen yang instrumennya berupa simulasi kasus pengambilan keputusan. Peneliti menggunakan teknik *face validity*. *Face validity* (validitas muka) tercapai jika suatu instrument nampaknya sudah valid dari penglihatan sepintas. Cara peneliti mengukur instrumen dengan *face validity* adalah dengan meminta beberapa orang (mahasiswa dan dosen pembimbing) untuk mengisi atau membaca instrumen kasus tersebut dan meminta pendapat mereka untuk keperluan revisi.

Reliabilitas skala/tes diuji melalui proses psikometri dan umumnya ditunjukkan melalui koefisien reliabilitas. Pengujian ini mengharuskan sebuah skala/tes diuji dalam konteks sebenarnya, bila ditujukan sebagai instrument penelitian, maka uji coba harus melibatkan responden yang memiliki karakteristik yang sama dengan subjek penelitian. selain itu, situasi dalam uji coba juga dibuat sama saat penelitian. Upaya yang dapat dilakukan salah satunya dengan melakukan *expert judgment* terhadap skala/tes. Instrumen yang reliable belum tentu valid. Reliabilitas merupakan syarat untuk

pengujian validitas instrument. Oleh karena itu instrument yang valid umumnya pasti reliable. (Sugiyono,2010: 349)

#### 4. Teknik Analisis Data

Tabel 4. Jenis Data

No.	Variabel	Jenis Data
1.	Eskalasi Komitmen	Skala Likert (1-6)
2.	Gaya Kepemimpinan	Skala nominal (0,1)
3.	<i>Future Benefit</i>	Skala nominal (0,1)

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Menguji keeratan hubungan dua variabel berskala nominal terdapat dua cara untuk mengukur hubungan tersebut, yaitu:

- a. *Symetric Measures*, yaitu mengukur hubungan berdasarkan perhitungan Chi-square
- b. *Directional Measures*, yaitu mengukur hubungan berdasarkan pada *proportional Reduction In Error* (PRE)

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini, maka peneliti menggunakan statistik nonparametrik dengan cara *Symetric Measures* karena dapat menguji hipotesis deskriptif yang menggunakan data nominal serta dapat mengetahui keeratan hubungan antar variabel. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji interaksi. Untuk menguji  $H_1$  dan  $H_2$  menggunakan *Contingency coefficient*, Phi and Cramer's V, dan lambda. Pilihan ini untuk mengetahui korelasi kedua variabel secara *Symetric Measures*.

a. *Contingency coefficient*

Menghitung korelasi *Contingency coefficient* menggunakan rumus:

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{n+x^2}}$$

Dimana n adalah jumlah kasus dari penelitian ini dan memperoleh hasil bahwa ada sebanyak n kasus data yang semuanya diproses (tidak ada data yang *missing* atau hilang), sehingga tingkat kevalidannya mencapai n%.

b. *Phi and Cramer's V*

Menghitung korelasi Cramer's V, menggunakan rumus:

$$C = \sqrt{\frac{x^2}{n(k-1)}}$$

Dimana k adalah kolom atau baris dan memperoleh output tabel yang menggambarkan hubungan antara variabel.

Rumus phi adalah:

$$\phi = \sqrt{\frac{x^2}{N}}$$

c. *Lambda*  $\lambda$

Statistik lain yang bisa digunakan untuk mengukur hubungan antara dua variabel yang keduanya berskala nominal adalah lambda.

Rumus yang digunakan untuk menghitungnya adalah:

$$\lambda = \frac{\sum fi - Fd}{n - Fd}$$

dimana  $f_i$  adalah modus frekuensi dalam setiap kategori variabel bebas,  $F_d$  adalah modus frekuensi diantara total variabel tak bebas, dan  $n$  adalah banyaknya satuan pengamatan. Nilai lambda berkisar antara 0 dan 1 yaitu dari tidak ada hubungan sama sekali sampai hubungan kuat.

Setelah melakukan analisis pada lambda, selanjutnya output bagian ketiga yaitu (*Symmetric Measures*). Apabila nilai probabilitas dibawah 5%, maka bisa dikatakan ada hubungan antara kedua variabel nominal tersebut, tetapi sebaliknya, apabila nilai probabilitas diatas 5%, maka bisa dikatakan tidak ada hubungan antara kedua variabel nominal tersebut. Korelasi dikatakan erat jika mendekati angka +1 atau -1, dan dikatakan lemah jika mendekati angka 0.

Selanjutnya untuk menguji  $H_3$  menggunakan metode uji median. Uji Median juga sering dipergunakan sebagai pelengkap pada uji Kruskal-Wallis. Didalam Uji Median yang ingin diuji adalah apakah beberapa populasi mempunyai median (titik tengah) yang sama. Dasar pengambilan keputusan, dengan membandingkan statistik hitung dengan Statistik tabel:

- Jika  $k_{\text{Hitung}} < k_{\text{Tabel}}$ , maka  $H_0$  diterima
- Jika  $k_{\text{Hitung}} \geq k_{\text{Tabel}}$ , maka  $H_0$  ditolak

Berdasarkan probabilitas dasar pengambilan keputusan:

- Jika probabilitas  $> 0,05$ , maka  $H_0$  diterima.
- Jika probabilitas  $\leq 0,05$ , maka  $H_0$  ditolak.

## **BAB IV**

### **HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN**

#### **A. Deskripsi Data Penelitian**

Data dalam penelitian ini dikumpulkan dengan cara melakukan eksperimen penelitian kepada mahasiswa program studi Akuntansi 2011 dan mahasiswa program studi Manajemen 2011 pada tanggal 3,4, dan 7 Maret 2014 di ruang kelas Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Populasi dalam penelitian ini berjumlah 120 orang, yang terdiri dari 44 orang kelas A dan 32 orang kelas B untuk angkatan 2011 program studi Akuntansi dan untuk program studi Manajemen 2011 berjumlah 44 orang kelas A. Dari tabel 5 dapat dijelaskan jumlah subjek yang mengisi kasus yang disebar saat eksperimen berjumlah 120 subjek. Dari 120 subjek tersebut, terdapat subjek yang mengisi kasus tidak memenuhi syarat pengisian atau tidak lengkap dalam mengisi kasus serta kuisioner tidak kembali sejumlah 18 subjek sehingga didapatkan jumlah subjek yang dapat dijadikan sampel dalam penelitian ini sejumlah 102 subjek. Untuk deskripsi data penelitian yang lebih lengkap dapat dilihat pada daftar tabel dan daftar gambar di bagian lampiran penelitian ini.

Untuk mengurangi bias penelitian, peneliti tidak mengambil semua data dari subjek tersebut untuk dijadikan sampel penelitian, peneliti hanya mengambil sejumlah 92 subjek yang mengisi kasus yang dianggap paling sempurna isinya. Hal ini sesuai metode pengambilan sampel dengan menggunakan rumus slovin. Penggunaan rumus pengambilan sample tertentu

dimaksudkan untuk memperkecil jumlah pengambilan sampel atau mempersempit wilayah populasi agar teknis penelitian menjadi lancar dan efisien.

Tabel 5. Deskripsi Subjek dan Data Penelitian

No	Subjek	Tahun	Kelas	Jenis Kasus				JMLH		
				Kasus 1	Kasus 2	Kasus 3	Kasus 4			
1	Manajemen	2011	A	10	9	4	5	28		
2	Akuntansi	2011	A	11	10	11	11	43		
			B	8	7	8	8	31		
JUMLAH				29	26	23	24	102		
Pengisian tidak lengkap				1	3	3	0	7		
Kuisisioner tidak kembali				0	1	4	6	11		
Total data subjek								120		
Data yang diolah								92		

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

## B. Hasil Pilot Test

*Pilot test* bertujuan untuk mengetahui apakah kasus yang diberikan dapat dipahami oleh subjek (mahasiswa) atau tidak. Pada awalnya, *pilot test* direncanakan diikuti oleh sekitar 30 mahasiswa Akuntansi 2010 Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta. Setelah *pilot test* dilakukan pada tanggal 27 Februari 2014 di ruang baca Fakultas Ekonomi Universitas Negeri Yogyakarta, jumlah mahasiswa yang datang dan mengikuti *pilot test* adalah 32 orang, hal ini ternyata melebihi dari yang direncanakan oleh peneliti sebelumnya. Dari jumlah mahasiswa tersebut, peneliti memberikan empat jenis kasus yang diberikan kepada subjek secara acak, dan jumlah yang didapat adalah setiap masing-masing kasus terdistribusi dengan rata

yaitu 9 subjek. Peneliti memberikan waktu untuk mengisi kasus tersebut kurang lebih sekitar 30 menit.

Setelah semua kasus dijawab oleh subjek dan jawaban subjek dikembalikan lagi kepada peneliti, maka tugas peneliti selanjutnya adalah mengolah hasil jawaban kasus dari subjek tersebut untuk mengetahui hasil *pilot test* yang telah dilakukan, apakah subjek sudah mengerti dengan kasus yang diberikan atau sebaliknya.

Untuk kasus 1, rata-rata subjek telah mengerti dengan kasus yang diberikan. Dari tabel *pilot test* kasus 1, dapat diketahui bahwa rata-rata subjek telah menjawab *manipulation chek* dengan persen (%) kebenaran lebih dari 50% yaitu sebesar 75%, hal ini berarti subjek telah menjawab 3 sampai 4 pertanyaan secara benar. Dari tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa 7 subjek memilih untuk menghentikan projek dan 2 orang memilih melanjutkan projek investasi dengan rata-rata nilai evaluasi keputusan investasi sebesar 2.777778.

Untuk kasus 2, rata-rata subjek telah mengerti dengan kasus yang diberikan. Dari tabel *pilot test* kasus 2, dapat diketahui bahwa rata-rata subjek telah menjawab *manipulation chek* dengan persen (%) kebenaran lebih dari 50% yaitu sebesar 86.11111 %, hal ini berarti subjek telah menjawab 3 sampai 4 pertanyaan secara benar. Dari tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa 5 subjek memilih untuk melanjutkan projek dan 4 subjek memilih menghentikan projek dengan rata-rata nilai evaluasi keputusan investasi sebesar 3.777778.

Untuk kasus 3, rata-rata subjek telah mengerti dengan kasus yang diberikan. Dari tabel *pilot test* kasus 3, dapat diketahui dari 9 subjek, rata-rata subjek telah menjawab *manipulation chek* dengan benar. Rata-rata subjek menjawab 3 sampai 4 pertanyaan *manipulation chek* dengan benar, dengan persen (%) kebenaran lebih dari 50% yaitu sebesar 80.55556%. Dari tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa 6 subjek memilih untuk menghentikan projek dan 3 subjek memilih untuk melanjutkan projek dengan rata-rata nilai evaluasi keputusan investasi sebesar 2.

Untuk kasus 4, rata-rata subjek telah mengerti dengan kasus yang diberikan. Dari tabel *pilot test* kasus 4, dapat diketahui dari 9 subjek, rata-rata subjek telah menjawab *manipulation chek* dengan benar. Rata-rata subjek menjawab 3 sampai 4 pertanyaan *manipulation chek* dengan benar, dengan persen (%) kebenaran lebih dari 50% yaitu sebesar 86.11111%. Dari tabel tersebut juga dapat dilihat bahwa 6 subjek memilih untuk melanjutkan projek dan 3 subjek memilih untuk menghentikan projek dengan rata-rata nilai evaluasi keputusan investasi sebesar 4.11111.

### C. Statistik Deskriptif

Statistik deskriptif adalah statistik yang berfungsi untuk mendeskripsikan atau memberi gambaran terhadap objek yang diteliti melalui data sampel atau populasi sebagaimana adanya, tanpa melakukan analisis dan membuat kesimpulan yang berlaku untuk umum. (Sugiyono, 2010 : 29)

Statistik deskriptif dalam penelitian pada dasarnya merupakan proses transformasi data penelitian dalam bentuk tabulasi sehingga mudah untuk

dipahami dan diinterpretasikan. Ukuran-ukuran yang paling sering dilakukan dalam statistik deskriptif adalah *mean*, *median*, *modus*, standar deviasi dan *varians*.

Statistik demografis pada penelitian ini digunakan untuk mengetahui karakteristik dari masing-masing subjek penelitian. Karakteristik pada subjek penelitian ini seperti umur, jenis kelamin, IPK, tahun angkatan serta di kelompokkan sesuai kasus yang diberikan kepada subjek. Subjek yang terlibat dalam penelitian eksperimen ini berjumlah 92 subjek. Untuk hasil pengolahan data statistik deskriptif mengenai karakteristik demografis subjek penelitian ini dapat dilihat pada data tabel statistik demografis di bawah ini:

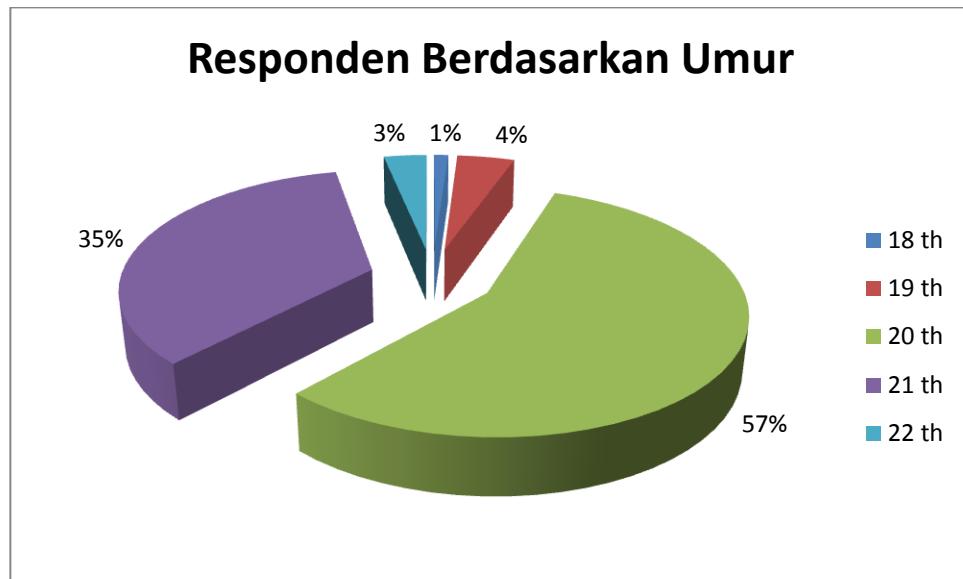
1. Statistik deskriptif umur

Tabel 6. Jumlah Responden Berdasarkan Umur

Umur	Jumlah Responden	Presentase
18 th	1	1%
19 th	4	4%
20 th	52	57%
21 th	32	35%
22 th	3	3%
Jumlah	92	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dari data tersebut menunjukkan presentase umur mahasiswa yang menjadi responden penelitian ini yaitu pada umur 18 tahun sebanyak 1 responden (1%), mahasiswa berumur 19 tahun sebanyak 4 responden (4%), mahasiswa berumur 20 tahun sebanyak 52 responden (57%), mahasiswa berumur 21 tahun sebanyak 32 responden (35%), dan mahasiswa berumur 22 tahun sebanyak 3 responden (3%).



Gambar 4. *Pie Chart* Demografi Responden Berdasarkan Umur

Tabel 7. Statistik Deskriptif Umur

	<i>N</i>	<i>Minimum</i>	<i>Maximum</i>	<i>Mean</i>	<i>Std. Deviation</i>
Umur	92	18,00	22,00	20,3478	0,67016
<i>Valid N</i> (listwise)	92				

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan tabel 7 dapat diketahui bahwa nilai minimum umur adalah 18 tahun dan nilai maximum umur adalah 22 tahun. Untuk nilai mean yaitu 20,3478 dan *Standar Deviation* yaitu 0,67016.

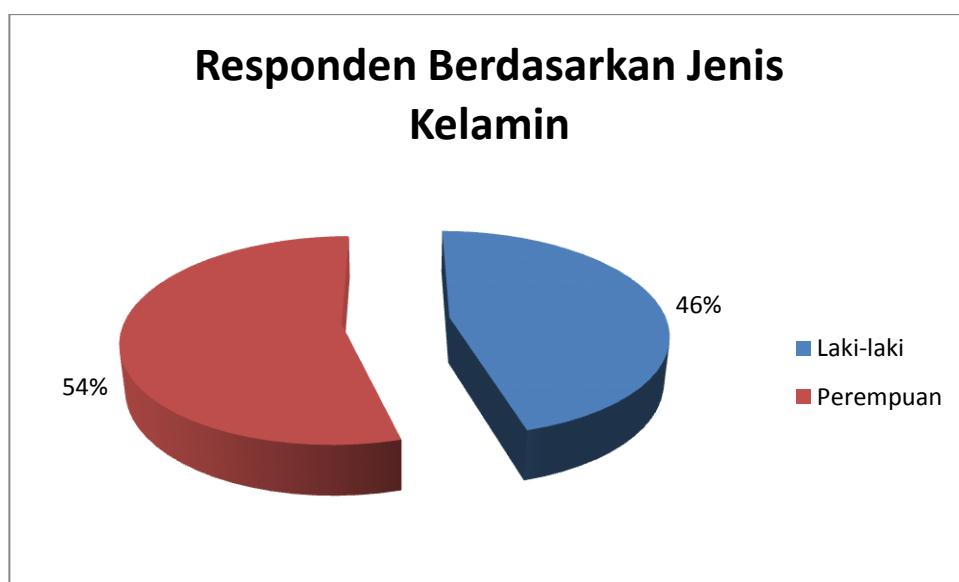
## 2. Statistik deskriptif jenis kelamin

Tabel 8. Jumlah Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Presentase
Laki-laki	42	46%
Perempuan	50	54%
Jumlah	92	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dari data tersebut menunjukkan persentase jenis kelamin mahasiswa yang menjadi responden penelitian ini yaitu untuk jenis laki-laki sebanyak 42 responden dan memperoleh persentase sebesar 46%, sedangkan untuk perempuan sebanyak 50 responden dan memperoleh persentase sebesar 54%.



Gambar 5. *Pie Chart* Demografi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

### 3. Statistik deskriptif IPK

Tabel 9. Jumlah Responden Berdasarkan IPK

IPK	Jumlah Responden	Persentase
3,0 - 3,13	9	10%
3,14 - 3,26	21	23%
3,27 - 3,39	19	21%
3,4 - 3,52	21	23%
3,53 - 3,65	14	15%
3,66 - 3,78	3	3%
3,79 - 3,91	5	5%
Jumlah	92	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dari data tersebut menunjukkan presentase IPK mahasiswa yang menjadi responden penelitian ini yaitu untuk rentang data IPK 3,0-3,13 sebanyak 9 responden dan memperoleh presentase sebesar 10%, rentang data IPK 3,14-3,26 sebanyak 21 responden dan memperoleh presentase sebesar 23%, rentang data IPK 3,27-3,39 sebanyak 19 responden dan memperoleh presentase sebesar 21%, rentang data IPK 3,4-3,52 sebanyak 21 responden dan memperoleh presentase sebesar 23%, rentang data IPK 3,53-3,65 sebanyak 14 responden dan memperoleh presentase sebesar 15%, rentang data IPK 3,66-3,78 sebanyak 3 responden dan memperoleh presentase sebesar 3%, dan rentang data IPK 3,79-3,91 sebanyak 5 responden dan memperoleh presentase sebesar 5%.

#### 4. Statistik deskriptif prasyarat mata kuliah

Tabel 10. Jumlah Responden Berdasarkan Prasyarat Mata Kuliah

Prasyarat mata kuliah	Jumlah Responden	Presentase
MK 1	92	100%
MK 2	92	100%
Akuntansi Manajemen	92	100%
Kewirausahaan	92	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dari data tersebut menunjukkan presentase responden berdasarkan prasyarat mata kuliah yaitu responden yang telah memenuhi syarat mata kuliah Manajemen Keuangan 1, manajemen Keuangan 2, Akuntansi Manajemen, dan Kewirausahaan berjumlah 92 responden dengan presentase 100%. Hal ini menandakan semua responden telah memenuhi persyaratan mata kuliah yang diajukan oleh peneliti.

## **D. Uji Validitas dan Reliabilitas**

Validitas instrumen adalah instrumen tersebut harus dapat digunakan untuk mengukur apa yang hendak diukur, sedangkan instrumen yang *reliable* adalah instrumen yang apabila digunakan beberapa kali untuk mengukur objek yang sama meskipun terdapat perbedaan waktu dan tempat yang digunakan instrumen tersebut akan memberi hasil yang sama (konsisten) (Wiyono, 2011: 111).

Untuk mengukur instrumen variabel *gaya kepemimpinan, future benefit*, dan eskalasi komitmen yang instrumennya berupa simulasi kasus pengambilan keputusan, dan untuk mengukur validitas instrumen tersebut peneliti menggunakan teknik *face validity*. *Face validity* (validitas muka) tercapai jika suatu instrumen tampaknya sudah valid dari penglihatan sepihak. Cara peneliti mengukur instrumen dengan *face validity* adalah dengan meminta beberapa orang (mahasiswa dan dosen pembimbing) untuk mengisi atau membaca instrumen kasus tersebut dan meminta pendapat mereka untuk keperluan revisi

Setelah mendapatkan saran, kritik, dan masukan dari beberapa orang (mahasiswa dan dosen pembimbing). Peneliti segera melakukan revisi dan penyesuaian, agar instrument kasus tersebut dapat dipahami oleh responden.

Selanjutnya apabila revisi instrumen telah disetujui oleh beberapa orang (mahasiswa dan dosen pembimbing) maka pengukuran validitas menggunakan teknik *face validity* telah selesai dilakukan dan melanjutkan untuk melakukan penelitian kepada responden.

Reliabilitas skala/tes diuji melalui proses psikometri dan umumnya ditunjukkan melalui koefisien reliabilitas. Pengujian ini mengharuskan sebuah skala/tes diuji dalam konteks sebenarnya, bila ditujukan sebagai instrument penelitian, maka uji coba harus melibatkan responden yang memiliki karakteristik yang sama dengan subjek penelitian. selain itu, situasi dalam uji coba juga dibuat sama saat penelitian. Upaya yang dapat dilakukan salah satunya dengan melakukan *expert judgment*

*Expert Judgement* dalam pengertian praktisnya adalah pertimbangan /pendapat ahli / orang yang berpengalaman. Dalam hal ini, *experts judgement* adalah pendapat orang yang berpengalaman / ahli terkait instrumen penelitian ini. Peneliti meminta pendapat ahli kepada dosen pembimbing serta beberapa dosen mata kuliah terkait penelitian ini. Apabila instrument telah disetujui, maka maka pengukuran reliabilitas menggunakan teknik *experts judgement* telah selesai dilakukan dan melanjutkan untuk melakukan penelitian kepada responden.

Instrumen yang reliable belum tentu valid. Realibilitas merupakan syarat untuk pengujian validitas instrument. Oleh karena itu instrument yang valid umumnya pasti reliable. (Sugiyono, 2010: 349)

## **E. Uji Hipotesis**

Untuk menguji hipotesis pada penelitian ini, maka peneliti menggunakan statistik nonparametrik dengan cara *Symmetric Measures* karena dapat menguji hipotesis deskriptif yang menggunakan data nominal. Teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah uji interaksi.

Untuk menguji  $H_1$  dan  $H_2$  menggunakan *Contingency coefficient*, Phi and Cramer's V, dan lambda. Pilihan ini untuk mengetahui korelasi kedua variabel secara *Symmetric Measures*. Uji *Directional Measures* digunakan untuk menguji hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, dan hipotesisnya adalah sebagai berikut:

$H_1$  : Gaya kepemimpinan berhubungan terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi.

$H_2$  : *Future benefit* berhubungan terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi.

$H_3$  : Gaya kepemimpinan dan *future benefit* secara bersama berhubungan terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi.

Sedangkan untuk pengukuran variabel-variabel yang diteliti dalam penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Pengukuran variabel dependen eskalasi komitmen dalam instrument ini dilakukan dengan melihat pilihan jawaban responden dalam skala 1 sampai 6. Dimana 1 - 3 adalah keputusan menghentikan projek dan 4 - 6 adalah keputusan untuk melanjutkan projek. Skor 1 pada keputusan menghentikan projek adalah skor tertinggi, yang berarti bahwa responden tersebut tidak mengalami eskalasi komitmen. Sebaliknya, Skor 6 pada keputusan untuk melanjutkan projek adalah skor tertinggi, yang berarti bahwa responden mengalami eskalasi komitmen.

2. Variabel Independen gaya kepemimpinan dan *future benefit* diukur dengan menggunakan skor 0 dan 1. Pengukuran pada variabel ini dengan memberikan skor 1 dan 0. Untuk variabel gaya kepemimpinan *transaksional* diberikan skor 0 dan gaya kepemimpinan *transformasional* diberi skor 1. Selanjutnya, untuk variabel dengan kondisi ada *future benefit* diberikan skor 1 dan kondisi tanpa *future benefit* diberikan skor 0. Variabel dengan kondisi ada *future benefit* memiliki kriteria subjek diinformasikan memperoleh informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang dengan meningkatkan investasinya sebesar Rp 500 juta pada bidang usaha baru (souvenir) maka laba perusahaan diperkirakan meningkat dua kali lipat hingga mencapai Rp 400 juta. Sedangkan kasus dengan kondisi tanpa *future benefit* Subjek tidak diinformasikan memperoleh informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang tersebut.

Uji *Directional Measures* pada penelitian ini dilakukan dengan bantuan program SPSS versi 18 dan hasil pengujinya dapat dilihat pada tabel-tabel dari tabel 11 sampai tabel 20 dibawah ini.

#### 1. Uji Hubungan Eskalasi Komitmen dengan Gaya Kepemimpinan

Tabel 11. *Case Processing Summary*

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Eskalasi dengan Gaya kepemimpinan	92	100.0%	0	.0%	92	100.0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dari tabel 11 di atas adalah *output* bagian pertama (*Case Processing Summary*) menjelaskan terdapat 92 data yang semuanya diproses sehingga tingkat kevalidannya 100% dan tingkat missing (data yang hilang) adalah 0%, yang berarti bahwa tidak ada data yang missing atau hilang.

Tabel 12. Hubungan Eskalasi dengan Gaya Kepemimpinan

	Gaya		Total
	.00	1.00	
Eskalasi			
1.00	1	0	1
2.00	10	7	17
3.00	5	5	10
4.00	11	8	19
5.00	18	18	36
6.00	1	8	9
Total	46	46	92

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan tabel 12 di atas adalah *output* bagian kedua (*Crosstab* antara eskalasi dengan gaya kepemimpinan) terlihat tabel silang yang memuat hubungan diantara kedua variabel. Tabel tersebut menjelaskan bahwa untuk kasus eskalasi komitmen dengan gaya kepemimpinan *transformasional* (0) untuk skor 1 dengan keputusan menghentikan projek yang memilih sebanyak 1 orang. Untuk skor 2 dengan keputusan menghentikan projek responden yang memilih berjumlah 10 orang. Untuk skor 3 dengan keputusan menghentikan projek responden yang memilih berjumlah 5 orang. Untuk skor 4 dengan keputusan melanjutkan projek responden yang memilih berjumlah 11 orang. Untuk skor 5 dengan keputusan melanjutkan projek responden yang memilih berjumlah 18

orang. Untuk skor 6 dengan keputusan melanjutkan projek responden yang memilih berjumlah 1 orang. Total jumlah untuk responden yang memilih keputusan untuk menghentikan projek (skor 1-3) ada 16 orang. Total jumlah untuk responden yang memilih keputusan untuk melanjutkan projek (skor 4-6) ada 30 orang. Dengan ini dapat dilihat bahwa pada kasus eskalasi komitmen dengan gaya kepemimpinan *transformasional* responden terbanyak memilih untuk skor 5, dengan keputusan melanjutkan projek. Hal ini berarti bahwa responden diberikan kasus eskalasi komitmen dengan gaya kepemimpinan *transformasional* lebih memilih melakukan eskalasi komitmen dengan keputusan tetap melanjutkan projek.

Tabel 12 diatas juga menjelaskan bahwa untuk kasus eskalasi komitmen dengan dengan gaya kepemimpinan *transaksional* (1) untuk skor 1 dengan keputusan menghentikan projek tidak ada responden yang memilih. Untuk skor 2 dengan keputusan menghentikan projek responden yang memilih berjumlah 7 orang. Untuk skor 3 dengan keputusan menghentikan projek responden yang memilih berjumlah 5 orang. Untuk skor 4 dengan keputusan melanjutkan projek responden yang memilih berjumlah 8 orang. Untuk skor 5 dengan keputusan melanjutkan projek responden yang memilih berjumlah 18 orang. Untuk skor 6 dengan keputusan melanjutkan projek responden yang memilih berjumlah 8 orang. Total jumlah untuk responden yang memilih keputusan untuk menghentikan projek (skor 1-3) ada 12 orang. Total jumlah untuk responden yang memilih keputusan untuk melanjutkan projek (skor 4-6)

ada 34 orang. Hal ini berarti bahwa responden diberikan kasus eskalasi komitmen dengan gaya kepemimpinan *transaksional* lebih memilih melakukan eskalasi komitmen dengan keputusan tetap melanjutkan projek.

Dari kedua kondisi tersebut sesuai hasilnya dapat diketahui bahwa Pengambil keputusan yang memiliki pemimpin bergaya kepemimpinan transaksional lebih sedikit melakukan eskalasi komitmen berbeda dengan pengambil keputusan yang memiliki pemimpin dengan gaya kepemimpinan transformasional.

Tabel 13. *Symmetric Measures*

		Value	Approx. Sig.
<i>Nominal by Nominal</i>	<i>Phi</i>	0,285	0,189
	<i>Cramer's V</i>	0,285	0,189
	<i>Contingency Coefficient</i>	0,274	0,189
<i>N of Valid Cases</i>		92	

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Tabel 13 diatas memperlihatkan bahwa ada tiga besaran untuk menghitung korelasi antara variabel Eskalasi komitmen dengan gaya kepemimpinan, dan ketiganya mempunyai angka signifikan atau nilai probabilitas 0,189. Karena nilai probabilitas diatas 5%, maka bisa dikatakan tidak ada hubungan antara kedua variabel nominal tersebut. Besaran korelasi (*Phi dan Cramer*) menghasilkan angka sama, yaitu 0,285. Sedangkan *coefficient contingency* menghasilkan angka sedikit lebih kecil, yaitu 0,274. Dari ketiga besaran tersebut bisa disimpulkan tidak adanya

hubungan yang cukup kuat antara variabel Eskalasi komitmen dengan gaya kepemimpinan.

## 2. Uji Hubungan Eskalasi Komitmen dengan *Future Benefit*

Tabel 14. *Case Processing Summary*

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Eskalasi dengan Future Benefit	92	100.0%	0	.0%	92	100.0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dari tabel 15 di atas adalah *output* bagian pertama (*Case Processing Summary*) menjelaskan terdapat 92 data yang semuanya diproses sehingga tingkat kevalidannya 100% dan tingkat *missing* (data yang hilang) adalah 0%, yang berarti bahwa tidak ada data yang *missing* atau hilang.

Tabel 15. Hubungan Eskalasi dengan *Future Benefit*

	futurebenefit		Total
	.00	1.00	
Eskalasi	1.00	0	1
	2.00	2	15
	3.00	4	6
	4.00	12	7
	5.00	22	14
	6.00	6	3
Total		46	92

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Berdasarkan dari tabel 15 di atas adalah *output* bagian kedua (*Crosstab* antara eskalasi dengan *future benefit*) terlihat tabel silang yang memuat hubungan diantara kedua variabel. Tabel tersebut

menjelaskan bahwa untuk kasus eskalasi komitmen tanpa *future benefit* untuk skor 1 dengan keputusan menghentikan projek tidak ada responden yang memilih (0). Untuk skor 2 dengan keputusan menghentikan projek responden yang memilih berjumlah 2 orang. Untuk skor 3 dengan keputusan menghentikan projek responden yang memilih berjumlah 4 orang. Untuk skor 4 dengan keputusan melanjutkan projek responden yang memilih berjumlah 12 orang. Untuk skor 5 dengan keputusan melanjutkan projek responden yang memilih berjumlah 22 orang. Untuk skor 6 dengan keputusan melanjutkan projek responden yang memilih berjumlah 6 orang. Total jumlah untuk responden yang memilih keputusan untuk menghentikan projek (skor 1-3) ada 6 orang. Total jumlah untuk responden yang memilih keputusan untuk melanjutkan projek (skor 4-6) ada 40 orang. Dengan ini dapat dilihat bahwa pada kasus eskalasi komitmen tanpa *future benefit* responden terbanyak memilih untuk skor 5, dengan keputusan melanjutkan projek. Hal ini berarti bahwa responden diberikan kasus eskalasi komitmen tanpa *future benefit* lebih memilih melakukan eskalasi komitmen dengan keputusan tetap melanjutkan projek.

Tabel 15 diatas juga menjelaskan bahwa untuk kasus eskalasi komitmen dengan ada *future benefit* untuk skor 1 dengan keputusan menghentikan projek responden yang memilih berjumlah 1 orang. Untuk skor 2 dengan keputusan menghentikan projek responden yang

memilih berjumlah 15 orang. Untuk skor 3 dengan keputusan menghentikan projek responden yang memilih berjumlah 6 orang. Untuk skor 4 dengan keputusan melanjutkan projek responden yang memilih berjumlah 7 orang. Untuk skor 5 dengan keputusan melanjutkan projek responden yang memilih berjumlah 14 orang. Untuk skor 6 dengan keputusan melanjutkan projek responden yang memilih berjumlah 3 orang. Total jumlah untuk responden yang memilih keputusan untuk menghentikan projek (skor 1-3) ada 22 orang. Total jumlah untuk responden yang memilih keputusan untuk melanjutkan projek (skor 4-6) ada 24 orang. Hal ini berarti bahwa responden diberikan kasus eskalasi komitmen dengan ada *future benefit* lebih memilih melakukan eskalasi komitmen dengan keputusan tetap melanjutkan projek.

Dari kedua kondisi tersebut sesuai hasilnya dapat diketahui bahwa pengambilan keputusan yang mendapatkan informasi *future benefit* lebih sedikit akan melakukan eskalasi komitmen berbeda dengan yang tidak mendapatkan informasi *future benefit*.

Tabel 16. *Symmetric Measures*

		<i>Value</i>	<i>Approx. Sig.</i>
<i>Nominal by Nominal</i>	<i>Phi</i>	0,410	0,009
	<i>Cramer's V</i>	0,410	0,009
	<i>Contingency Coefficient</i>	0,379	0,009
<i>N of Valid Cases</i>		92	

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Tabel 16 diatas memperlihatkan bahwa ada tiga besaran untuk menghitung korelasi antara variabel Eskalasi komitmen dengan *future benefit*, dan ketiganya mempunyai angka signifikan atau nilai probabilitas 0,009. Karena nilai probabilitas dibawah 5%, maka bisa dikatakan ada hubungan antara kedua variabel nominal tersebut. Besaran korelasi (*Phi* dan *Cramer*) menghasilkan angka sama, yaitu 0,410. Sedangkan *coefficient contingency* menghasilkan angka sedikit lebih kecil, yaitu 0,379. Korelasi dikatakan kuat jika mendekati angka +1 atau -1, dan dikatakan lemah jika mendekati angka 0. Dari ketiga besaran tersebut bisa disimpulkan adanya hubungan positif yang cukup kuat antara variabel eskalasi komitmen dengan *future benefit*.

3. Uji Hubungan Eskalasi Komitmen dengan Gaya Kepemimpinan

Tabel 17. *Kruskal-Wallis Test*

	eskalasi	N	Mean Rank
kasus	1.00	1	12.00
	2.00	15	22.73
	3.00	6	27.33
	4.00	7	25.14
	5.00	14	20.21
	6.00	3	35.00
	Total	46	
gafuture	1.00	1	12.00
	2.00	15	22.73
	3.00	6	27.33
	4.00	7	25.14
	5.00	14	20.21
	6.00	3	35.00
	Total	46	

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Tabel 18. *Test Statistics<sup>a,b</sup>*

	kasus	gafuture
Chi-square	5,888	5,888
df	5	5
Asymp.	0,317	0,317
Sig.		

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: eskalasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Dengan melihat tabel 18 Chi-square di atas, untuk df (derajat kebebasan) = 5 dan tingkat signifikansi ( $\alpha$ ) = 5 %, maka didapat k tabel

= 11,070. Sedangkan  $k$  hitung dari gabungan kedua variabel antara gaya kepemimpinan serta *future benefit* dan kasus adalah sama yaitu sebesar 5,888. Apabila  $k$  hitung lebih kecil daripada  $k$  tabel ( $5,888 < 11,070$ ) maka hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  dari gabungan variabel tersebut dapat diterima. Dengan kata lain apabila  $H_0$  diterima maka  $H_1$  ditolak, karena  $H_1$  mengatakan bahwa gaya kepemimpinan dan *future benefit* secara bersama berhubungan terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi.

Berdasarkan probabilitasnya gabungan kedua variabel antara gaya kepemimpinan serta *future benefit* mempunyai nilai signifikansi  $0,317 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  gabungan dari variabel gaya kepemimpinan dan *future benefit* dapat diterima yang artinya dari kedua variabel tersebut secara bersama tidak mempunyai hubungan terhadap eskalasi komitmen.

## F. Pembahasan

Setelah dilakukan pengujian terhadap hipotesis-hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini, maka peneliti dapat menginterpretasikan hasil pengujian sebagai berikut:

### 1. Gaya kepemimpinan terhadap eskalasi komitmen

Dari pengujian hipotesis pertama yaitu gaya kepemimpinan berhubungan terhadap eskalasi komitmen maka pada tabel 13 Besaran korelasi (Phi dan Cramer) menghasilkan angka sama, yaitu 0,285. Sedangkan *coefficient contingency* menghasilkan angka

sedikit lebih kecil, yaitu 0,274. Dari ketiga besaran tersebut bisa disimpulkan tidak adanya hubungan yang cukup kuat antara variabel Eskalasi komitmen dan gaya kepemimpinan. Hal ini berarti bahwa hipotesis pertama gaya kepemimpinan berhubungan terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi ditolak atau tidak terdukung.

Menurut Cheng-Suang Heng, Bernard C.Y. Tan, dan Kwok-Kee Wei (2003 : 107) dalam penelitiannya menunjukkan bahwa memiliki atasan atau rekan-rekan untuk membantu atau memberikan jaminan tidak berhubungan dengan keputusan manusia pada projek-projek pengembangan perangkat lunak. Strategi sharing dan bantu-membantu tampaknya menjadi yang paling efektif. Hasil ini menunjukkan bahwa atasan tidak selalu sumber terkuat yang berhubungan pada manajer pengambilan keputusan.

Selain itu alasan lain yang menyebabkan  $H_1$  ditolak atau tidak terdukung yaitu, atasan masih memberikan kepercayaan penuh kepada manajer projek karena mereka memiliki kepentingan yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Hal tersebut dapat terjadi, tetapi tergantung pada masing – masing individu untuk lebih mementingkan ego masing - masing atau tidak.

## 2. *Future benefit* terhadap eskalasi komitmen

Dari pengujian hipotesis kedua yaitu *future benefit* berhubungan terhadap eskalasi komitmen maka pada tabel 16

memperlihatkan bahwa ada tiga besaran untuk menghitung korelasi antara variabel eskalasi komitmen dengan *future benefit*, dan ketiganya mempunyai angka signifikan atau nilai probabilitas 0,009. Karena nilai probabilitas dibawah 5%, maka bisa dikatakan ada hubungan antara kedua variabel nominal tersebut. Besaran korelasi (Phi dan Cramer) menghasilkan angka sama, yaitu 0,410. Sedangkan *coefficient contingency* menghasilkan angka sedikit lebih kecil, yaitu 0,379. Dari ketiga besaran tersebut bisa disimpulkan adanya hubungan yang cukup kuat antara variabel eskalasi komitmen dan *future benefit*. Hal ini berarti bahwa hipotesis kedua *future benefit* berhubungan terhadap eskalasi komitmen dapat diterima dan terdukung.

Hasil penelitian ini membuktikan bahwa informasi *future benefit* dapat berhubungan terhadap eskalasi komitmen karena dari kedua variabel memiliki hubungan yang cukup kuat. Hasil ini juga dapat mendukung penelitian yang dilakukan oleh Efriyanti tahun 2005 dan Yulusman tahun 2013 yang memiliki kesimpulan bahwa strategi *progress report*, dan *future benefit* lebih membantu individu terhindar dari permasalahan eskalasi komitmen.

3. Gaya kepemimpinan dan informasi *future benefit* secara bersama terhadap eskalasi komitmen.

Berdasarkan probabilitasnya gabungan kedua variabel antara gaya kepemimpinan serta *future benefit* mempunyai nilai signifikansi

$0,317 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  gabungan dari variabel gaya kepemimpinan dan *future benefit* dapat diterima yang artinya dari kedua variabel tersebut secara bersama tidak mempunyai hubungan terhadap eskalasi komitmen

Berdasarkan kedua hasil analisis tersebut berarti bahwa kedua variabel secara bersamaan tidak memiliki hubungan terhadap variabel eskalasi komitmen. Hal ini berarti bahwa  $H_3$  gaya kepemimpinan dan *future benefit* secara bersama terbukti tidak berhubungan terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi, maka hipotesis ditolak atau tidak terdukung.

Alasan  $H_3$  ditolak atau tidak terdukung yaitu atasan dengan gaya kepemimpinannya masih memberikan kepercayaan penuh kepada manajer projek karena mereka memiliki kepentingan yang sama dalam mencapai tujuan perusahaan. Berdasarkan hasil dari  $H_3$  tersebut maka strategi peneliti mengkombinasikan gaya kepemimpinan dengan mencoba memberikan informasi *future benefit* tidak dapat mengurangi adanya eskalasi komitmen.

## **G. Keterbatasan**

Terdapat beberapa keterbatasan yang kemungkinan berhubungan terhadap penelitian ini, keterbatasan tersebut adalah sebagai berikut:

1. Penelitian ini hanya menggunakan variabel gaya kepemimpinan dan *future benefit* sebagai faktor yang diperkirakan memiliki hubungan terhadap eskalasi komitmen.

2. Penelitian ini terbatas pada variabel gaya kepemimpinan *The Transactor* (transaksional) dan *The Visionary Hero* (transformasional).
3. Pemilihan mahasiswa sebagai sampel penelitian sebagai pengganti manager (*surrogate*) dapat menimbulkan bias penelitian, karena mahasiswa cenderung acuh atau tidak membaca sepenuhnya perintah-perintah dalam kasus yang diberikan. Hal ini terbukti ketika melakukan penelitian kepada 120 subjek, terdapat 7 subjek yang salah dan tidak lengkap dalam mengisi kasus, serta terdapat 11 subjek yang tidak mengembalikan kuisioner. Hanya 102 yang mengisi kasus sudah benar, akan tetapi setelah data dari 102 subjek itu diolah ternyata terjadi bias penelitian karena penyebaran kasus eksperimen yang tidak merata. Oleh karena itu, akhirnya peneliti mengambil sampel eksperimen ini sebanyak 92 responden untuk mengurangi bias penelitian yang terjadi.
4. Dalam menyampaikan *treatment* (perlakuan) kepada responden melalui penggunaan kuesioner dapat menimbulkan perbedaan persepsi dan pemahaman terhadap maksud *treatment* (perlakuan) yang diinginkan dalam penelitian.

## **BAB V** **KESIMPULAN DAN SARAN**

### **A. Kesimpulan**

Berdasarkan hasil analisis dan pembahasan mengenai hubungan gaya kepemimpinan dan informasi *future benefit* terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi maka peneliti menarik kesimpulan sebagai berikut:

1. Gaya kepemimpinan tidak terbukti berhubungan terhadap eskalasi komitmen yang berarti hipotesis pertama ditolak atau tidak terdukung. Hal ini dapat dilihat pada tabel 13 angka signifikan atau nilai probabilitas  $0,189 > 0,05$ . Karena nilai probabilitas diatas 5%, maka bisa disimpulkan tidak adanya hubungan yang cukup kuat antara variabel eskalasi komitmen dengan gaya kepemimpinan.
2. *Future benefit* terbukti berhubungan terhadap eskalasi komitmen yang berarti hipotesis kedua dapat diterima dan terdukung. Manajer yang mendapat perlakuan *future benefit* cenderung akan menghentikan proyek investasi daripada manajer yang mendapat perlakuan tanpa *future benefit*. Hal ini bisa dilihat pada tabel 17 memperlihatkan bahwa ada tiga besaran untuk menghitung korelasi antara variabel Eskalasi komitmen dengan *future benefit*, dan ketiganya mempunyai angka signifikan atau nilai probabilitas  $0,009 < 0,05$ . Karena nilai probabilitas dibawah 5%, maka bisa disimpulkan adanya hubungan positif yang cukup kuat antara variabel eskalasi komitmen dengan *future benefit*.

3. Gaya kepemimpinan dan *future benefit* secara bersama tidak terbukti berhubungan terhadap eskalasi komitmen yang berarti hipotesis ketiga ditolak atau tidak terdukung. Berdasarkan probabilitasnya gabungan kedua variabel antara gaya kepemimpinan serta *future benefit* mempunyai nilai signifikansi  $0,317 > 0,05$ . Hal ini menunjukkan bahwa  $H_0$  gabungan dari variabel gaya kepemimpinan dan *future benefit* dapat diterima yang artinya dari kedua variabel tersebut secara bersama tidak mempunyai hubungan terhadap eskalasi komitmen.

## **B. Saran**

1. Berdasarkan hasil penelitian, informasi *future benefit* terbukti memiliki hubungan positif yang cukup kuat terhadap eskalasi komitmen, sehingga informasi *future benefit* merupakan salah satu strategi yang tepat untuk menurunkan eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan investasi. Untuk menurunkan eskalasi komitmen diharapkan pihak manajemen menyediakan informasi *future benefit* dengan memberikan informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang.
2. Untuk penelitian selanjutnya, diharapkan menggunakan subjek manajer sesungguhnya karena apabila menggunakan subjek mahasiswa kemungkinan terjadi bias penelitian sangatlah besar.
3. Untuk mendapatkan hasil yang lebih optimal, diharapkan penelitian selanjutnya menggunakan kasus eksperimen yang lebih singkat dan lebih jelas lagi isinya, agar subjek penelitian tidak kebingungan saat mengisi kasus tersebut.

4. Untuk penelitian selanjutnya dapat menambah teori pendukung lainnya agar dapat menerangkan eskalasi komitmen secara lengkap.
5. Bagi peneliti selanjutnya, gunakan instrumen pengukuran data yang tepat untuk menghindari bias penelitian.

## DAFTAR PUSTAKA

- A.Usmara (ed). (2004). *Hand Book of Organization*, Kajian dan Teori Organisasi. Jogjakarta: Amara Books
- Alchian A. A. and Woodward S. (1988). “The firm is dead; Long Live the Firm A Review of Oliver E. Williamson’s The Economic Institutions of Capitalism.” *Journal of Economic Literature*. Vol. XXVI (March 1988). Pg. 65-79
- Andi Irfan. (2010). “Pengaruh *Locus of Control* Terhadap Hubungan Antara *Justice* dan Tingkat Eskalasi Komitmen Dalam Penganggaran Modal.” *Tesis tidak diterbitkan*. PPs – UGM.
- Arfan Ikhsan. (2008). Metodologi Penelitian Akuntansi Keperilakuan, Yogyakarta: Graha Ilmu.
- Arfan Ikhsan, dan Muhammad Ishak. (2005). Akuntansi Keperilakuan. Jakarta: Salemba Empat
- Arif Sehfudin. (2011). Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Komunikasi Organisasi dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan. Semarang: Universitas Diponegoro
- Ayuning Setiorini. (2013). Pengaruh Dimensi Gaya Kepemimpinan Transaksional dan Transformasional Serta Budaya Organisasi Terhadap Keadilan Organisasional Persepsian. Yogyakarta: *Tesis tidak diterbitkan*. PPs – UGM.
- Bambang Subroto, Endah Suwarni, dan Gugus Irianto. (2011). “Eskalasi dan De-Eskalasi Komitmen Pada Individu yang Berkarakter *Internal Locus Of Control* dalam Kasus Investasi Bertahap”. Jurnal Simposium Nasional Akuntansi.XIV.

- Bernard M. Bass. (1998). *Transactional vs Transformational Leadership: Suggestions for Future Research*. Christian Vandenberghe, Psychology Department, Catholic University of Louvain, Louvain-la-Neuve, Belgium: European Journal Of Work And Organizational Psychology, 1999, 8 (1), 9–32
- \_\_\_\_\_. (1998). *Two Decades of Research and Development in Transformational Leadership*. Binghamton, USA: European Journal of Work And Organizational Psychology, 1999, 8 (1), 9–32 Center for Leadership Studies:State University of New York.
- Cheng-Suang Heng, Bernard C.Y. Tan, dan Kwok-Kee Wei. (2003). *De-escalation of commitment in software projects: Who matters? What matters?*. Department of Management Science and Engineering, Stanford University, Stanford, CA 94305-4024, USA, Department of Information Systems, National University of Singapore, 3 Science Drive 2, Singapore 117543: Singapore.
- Danim, Sudarwan. 2010. Kepemimpinan Pendidikan (Kepemimpinan Jenius (IQ+EQ), Etika, Perilaku Motivational dan Mitos). Bandung: Alfabeta.
- Davis, Keith dan John W. Newstrom. (1985). Jilid 1 - Edisi ketujuh – Perilaku Dalam Organisasi. Jakarta: Erlangga.
- Don R Hansen dan Maryanne M. Mowen. (2009). Akuntansi Manajerial, Buku 2 Edisi 8. Jakarta: Salemba Empat
- Dwi Priyatno. (2009). Cetakan ketiga – Mandiri Belajar SPSS (*Statistic Product and Service Solution*) untuk Analisis Data dan Uji Statistik. Yogyakarta: Mediakom
- Efriyanti. (2005). “Pemanfaatan Informasi Akuntansi Untuk Menghindari Eskalasi Komitmen Pada Level Pengambilan Keputusan”, *SNA VIII Solo, 15 – 16 September 2005*
- Kathleen M. Eisenhardt. (1989). “*Agency Theory: An Assessment an Review*”. Stanford University: *Academy ol Managwneni Review*. 1989. VoL 14. No. i, S7-7i

- Kreitner Robert & Angelo Kinicki. (2005). Buku 2, edisi 5 - Perilaku Organisasi (*Organizational Behavior*). Jakarta: Salemba Empat.
- Makmuri Muchlas. (2005). Perilaku Organisasi, Yogyakarta, Gajah Mada University Press.
- Miftah Thoha. (1986). Perilaku Organisasi Konsep Dasar dan Aplikasinya. Jakarta: Rajawali.
- Muhyadi. (1989). Organisasi Teori, Struktur, dan Proses. Jakarta: Departemen Pendidikan dan Kebudayaan
- Regina Aditya Reza,( 2010)," Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Motivasi Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Pt Sinar Santosa Perkasa".Semarang:Universitas Diponegoro
- Rita, Maria R. Sari, dan Mikha,P. (2012). "Pengaruh Adverse Selection Dan Negative Framing Terhadap Eskalasi Komitmen". *Jurnal Penelitian Akuntansi Ekonomika Dan Bisnis*. Universitas Kristen Satya Wacana.
- Robert N. Anthony & Vijay Govindarajan.(2005). Buku 2 – *Management Control System*, Sistem Pengendalian Manajemen.Jakarta:Salemba Empat
- Rum Martini (2010).Pengaruh Gaya Kepemimpinan Transaksional , Transformasional, dan Komitmen Organisasi Pada Kinerja Studi di Devisi Etical PT Tempo Scan Pacific Tbk. *Tesis tidak diterbitkan*. PPs – UGM
- Sany Dwita. (2007). "Adverse Selection Dan Pembingkaian Negatif Sebagai Determinan Dari Eskalasi Komitmen (Studi Pada Keputusan Evaluasi Proyek)." *Tesis tidak diterbitkan*. PPs – UGM.
- Saskhin, Marshall dan Molly G. Saskhin. (2011). Prinsip – Prinsip Kepemimpinan. Jakarta:Erlangga.
- Stephen P. Robbins. (2002). Edisi kelima - Prinsip – Prinsip Perilaku organisasi, Jakarta, Erlangga.
- Sugiyono.(2010). Statistika Untuk Penelitian.Bandung: Alfabeta

- Veithzal Rivai. (2004). *Kiat Memimpin Dalam Abad-21*. Jakarta: PT. RajaGrafino Persada.
- Wendy Endrianto. (2010). Analisa Pengaruh Penerapan Basel dan *Good Corporate Governance* terhadap Manajemen Risiko pada PT. Bank Negara Indonesia (Persero) Tbk. Jakarta: *Tesis – Universitas Indonesia*.
- Wiyono, Gendro. (2011). Merancang Penelitian Bisnis dengan Alat Analisis SPSS & Smart PLS. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Yulisman. (2013). “Pemanfaatan Informasi Akuntansi Untuk Menghindari Eskalasi Komitmen Pada Level Pengambilan Keputusan (Studi Pada Mahasiswa Akuntansi PTN dan PTS se kota Jambi)”, Jambi, Jurnal Akuntansi, Vol. 1, No. 2, April 2013 : 184-198 ISSN 2337-4314

# **LAMPIRAN**

## LAMPIRAN 1. INSTRUMEN PENELITIAN

### INSTRUMENT KASUS

#### PENELITIAN EKSPERIMENT

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami secara lebih mendalam beberapa aspek pembuatan keputusan seperti faktor-faktor yang mempengaruhinya. Mengingat pembuatan keputusan adalah hal yang sangat penting (vital) diberbagai bidang, keikutsertaan Anda sebagai partisipan dalam penelitian ini sangat berharga. Bila Anda memiliki pertanyaan atau masukan perihal penelitian ini, peneliti akan dengan senang hati menjawab pertanyaan dan menerima masukan anda setelah penelitian ini selesai dilaksanakan.

#### Apa yang perlu anda tahu dan lakukan selama eksperimen :

##### *Pertama:*

Jawablah pertanyaan demografis di bawah ini. Semua informasi akan dirahasiakan. Isilah dengan jawaban yang sebenar-benarnya dan sejajar mungkin mengenai informasi tentang anda.

##### *Kedua:*

- Bacalah ilustrasi kasus di halaman berikutnya dengan cermat, teliti, dan hati-hati. Mohon Anda mempersiapkan diri sebagaimana yang tertera dalam ilustrasi kasus (umpamakan diri Anda adalah manajer proyek dalam kasus tersebut) dan buatlah keputusan sesuai dengan keinginan Anda.
- Lakukan sebagaimana permintaan dalam kasus, tidak ada jawaban yang salah dalam kasus ini dan Anda tidak perlu menghitung.

#### **Pertanyaan Demografis**

1. Berapa umur Anda : ..... Tahun
2. Jenis Kelamin :  Laki – laki  Perempuan
3. Angkatan : .....
4. IPK Anda : .....
5. Mata kuliah yang sudah diambil :  Manajemen Keuangan 1  
 Manajemen Keuangan 2  
 Akuntansi Manajemen  
 Kewirausahaan

## KASUS 1

*(Bacalah dengan cermat, teliti, dan hati-hati & umpamakan anda adalah manajer dalam kasus dibawah ini )*

Anda adalah seorang manajer senior pada “**Jogja Food**” perusahaan yang bergerak di bidang makanan. Anda memiliki pimpinan yang bernama Bpk. Rochman. **Pimpinan selalu memberikan pujian terhadap kinerja baik yang anda lakukan. Selain itu, pimpinan juga melakukan koordinasi bila terjadi kesalahan pada pekerjaan yang anda lakukan.**

Saat ini perusahaan memutuskan untuk melakukan ekspansi dengan membuka cabang baru yang berlokasi didekat bandara Adi Sutjipto, pada ekspansi tersebut anda diangkat menjadi manajer proyek yang bertanggung jawab penuh atas keberhasilan maupun kegagalan proyek ini. Perusahaan menginvestasikan sebesar 500 juta untuk membuka cabang baru tersebut. Kinerja anda akan dinilai berdasarkan kemampuan anda mencapai target laba minimum sebesar **300 juta** selama dua tahun pertama. **Pimpinan menghindari campur tangan kecuali anda gagal mencapai sasaran atau tujuan. Pimpinan mempercayakan kepada anda atas segala keputusan yang anda pilih.**

Pada saat ini cabang baru telah menghasilkan laba sebesar **200 juta** selama dua tahun terakhir dan hal ini cukup mengecewakan. Jika keadaan ini terus berlanjut, sulit bagi anda untuk mencapai laba minimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu terdapat pesaing baru di areal tersebut. **Pimpinan akan memberikan hukuman apabila kinerja anda buruk dan merugikan perusahaan.**

Perusahaan juga melakukan analisis untuk memperoleh informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang pada bidang usaha baru (souvenir). Hasilnya adalah dengan perusahaan menginvestasikan sebesar Rp 500 juta pada usaha baru maka laba perusahaan diperkirakan mencapai **400 juta** pada dua tahun pertama. Hal ini dapat mencapai target minimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan informasi diatas, anda memiliki dua pilihan mengenai proyek pembukaan cabang baru “**Jogja Food**”:

- A. Menghentikan pembukaan cabang baru “**Jogja Food**” & memilih investasi alternative bidang usaha baru (souvenir).
- B. Melanjutkan proyek pembukaan cabang baru “**Jogja Food**” & membuang kesempatan investasi alternative (souvenir).

## KEPUTUSAN

Buatlah tanda “**O**” pada tempat yang paling sesuai pada kolom di bawah ini untuk menunjukkan preferensi anda untuk pilihan A atau pilihan B!

1	2	3	4	5	6
Pasti menghentikan (pilihan A)			Pasti melanjutkan (pilihan B)		

*Setelah Anda menjawab kasus dengan memilih pilihan keputusan yang telah disediakan diatas, maka anda juga diwajibkan menjawab pertanyaan berikut ini dengan cara melengkari (O) pada jawaban (B/S) yang anda pilih. (B : BENAR dan S : SALAH)*

*# pertanyaan-pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan kasus yang telah anda kerjakan sebelumnya!*

1. Anda diangkat sebagai manager proyek dengan investasi awal sebesar Rp 500 juta anda bertanggung jawab penuh atas keberhasilan maupun kegagalan proyek ini (**B / S**)
2. Perusahaan mensyaratkan kepada anda mencapai target laba minimum sebesar 300 juta selama dua tahun pertama. (**B / S**)
3. Dalam kasus ini Bpk. Rochman memotivasi anda agar melakukan lebih dari apa yang anda pikirkan untuk mampu meningkatkan laba perusahaan (**B / S**)
4. Dalam kasus ini Bpk. Rochman menghindari campur tangan kecuali anda gagal mencapai sasaran atau tujuan (**B / S**)

Saran dan kritik:

Terima kasih atas segala perhatian dan partisipasi dari Anda.. ☺

## INSTRUMENT KASUS

### PENELITIAN EKSPERIMEN

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami secara lebih mendalam beberapa aspek pembuatan keputusan seperti faktor-faktor yang mempengaruhinya. Mengingat pembuatan keputusan adalah hal yang sangat penting (vital) diberbagai bidang, keikutsertaan Anda sebagai partisipan dalam penelitian ini sangat berharga. Bila Anda memiliki pertanyaan atau masukan perihal penelitian ini, peneliti akan dengan senang hati menjawab pertanyaan dan menerima masukan anda setelah penelitian ini selesai dilaksanakan.

#### **Apa yang perlu anda tahu dan lakukan selama eksperimen :**

##### ***Pertama:***

Jawablah pertanyaan demografis di bawah ini. Semua informasi akan dirahasiakan. Isilah dengan jawaban yang sebenar-benarnya dan sejajar mungkin mengenai informasi tentang anda.

##### ***Kedua:***

- Bacalah ilustrasi kasus di halaman berikutnya dengan cermat, teliti, dan hati-hati. Mohon Anda mempersiapkan diri sebagaimana yang tertera dalam ilustrasi kasus (umpamakan diri Anda adalah manajer proyek dalam kasus tersebut) dan buatlah keputusan sesuai dengan keinginan Anda.
- Lakukan sebagaimana permintaan dalam kasus, tidak ada jawaban yang salah dalam kasus ini dan Anda tidak perlu menghitung.

#### **Pertanyaan Demografis**

1. Berapa umur Anda : ..... Tahun
2. Jenis Kelamin :  Laki – laki  Perempuan
3. Angkatan : .....
4. IPK Anda : .....
5. Mata kuliah yang sudah diambil :  Manajemen Keuangan 1  
 Manajemen Keuangan 2  
 Akuntansi Manajemen  
 Kewirausahaan

## KASUS 2

*(Bacalah dengan cermat, teliti, dan hati-hati & umpamakan anda adalah manajer dalam kasus dibawah ini )*

Anda adalah seorang manajer senior pada “**Jogja Food**” perusahaan yang bergerak di bidang makanan. Anda memiliki pimpinan yang bernama Bpk. Rochman. **Pimpinan selalu mengkomunikasikan suatu misi atau tujuan kepada anda dan memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih keras.**

Saat ini perusahaan memutuskan untuk melakukan ekspansi dengan membuka cabang baru yang berlokasi didekat bandara Adi Sucipto, pada ekspansi tersebut anda diangkat menjadi manajer proyek yang bertanggung jawab penuh atas keberhasilan maupun kegagalan proyek ini. Perusahaan menginvestasikan sebesar Rp 500 juta untuk membuka cabang baru tersebut. Kinerja anda akan dinilai berdasarkan kemampuan anda mencapai target laba minimum sebesar **300 juta** selama dua tahun pertama. **Pimpinan memberi penghargaan bila anda bekerja dengan baik.**

Pada saat ini cabang baru telah menghasilkan laba sebesar **200 juta** selama dua tahun terakhir dan hal ini cukup mengecewakan. Jika keadaan ini terus berlanjut, sulit bagi anda untuk mencapai laba minimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu terdapat pesaing baru di areal tersebut. **Pimpinan menekankan sikap hati-hati kepada anda dalam memecahkan masalah sebelum bertindak. Pimpinan memotivasi anda agar melakukan lebih dari apa yang anda pikirkan untuk mampu meningkatkan laba perusahaan dan juga memberikan sudut pandangan baru untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi.**

Perusahaan juga melakukan analisis untuk memperoleh informasi investasi alternatif yang lebih menguntungkan di masa yang akan datang pada bidang usaha baru (souvenir). Hasilnya adalah dengan perusahaan menginvestasikan sebesar Rp 500 juta pada usaha baru maka laba perusahaan diperkirakan mencapai **400 juta** pada dua tahun pertama. Hal ini dapat mencapai target minimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

Berdasarkan informasi diatas, anda memiliki dua pilihan mengenai proyek pembukaan cabang baru “**Jogja Food**”:

- A. Menghentikan pembukaan cabang baru “**Jogja Food**” & memilih investasi alternative bidang usaha baru (souvenir).

- B. Melanjutkan proyek pembukaan cabang baru “Jogja Food” & membuang kesempatan investasi alternative (souvenir).

**KEPUTUSAN**

Buatlah tanda “O” pada tempat yang paling sesuai pada kolom di bawah ini untuk menunjukkan preferensi anda untuk pilihan A atau pilihan B!

1	2	3	4	5	6
Pasti menghentikan (pilihan A)			Pasti melanjutkan (pilihan B)		

*Setelah Anda menjawab kasus dengan memilih pilihan keputusan yang telah disediakan diatas, maka anda juga diwajibkan menjawab pertanyaan berikut ini dengan cara melingkari (O) pada jawaban (B/S) yang anda pilih. (B : BENAR dan S : SALAH)*

*# pertanyaan-pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan kasus yang telah anda kerjakan sebelumnya!*

1. Anda diangkat sebagai manager proyek dengan investasi awal sebesar Rp 500 juta anda bertanggung jawab penuh atas keberhasilan maupun kegagalan proyek ini (B / S)
2. Perusahaan mensyaratkan kepada anda mencapai target laba minimum sebesar 300 juta selama dua tahun pertama. (B / S)
3. Dalam kasus ini Bpk. Rochman memotivasi anda agar melakukan lebih dari apa yang anda pikirkan untuk mampu meningkatkan laba perusahaan (B / S)
4. Dalam kasus ini Bpk. Rochman menghindari campur tangan kecuali anda gagal mencapai sasaran atau tujuan (B / S)

Saran dan kritik:

Terima kasih atas segala perhatian dan partisipasi dari Anda.. ☺

## INSTRUMENT KASUS

### PENELITIAN EKSPERIMEN

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami secara lebih mendalam beberapa aspek pembuatan keputusan seperti faktor-faktor yang mempengaruhinya. Mengingat pembuatan keputusan adalah hal yang sangat penting (vital) diberbagai bidang, keikutsertaan Anda sebagai partisipan dalam penelitian ini sangat berharga. Bila Anda memiliki pertanyaan atau masukan perihal penelitian ini, peneliti akan dengan senang hati menjawab pertanyaan dan menerima masukan anda setelah penelitian ini selesai dilaksanakan.

#### **Apa yang perlu anda tahu dan lakukan selama eksperimen :**

##### ***Pertama:***

Jawablah pertanyaan demografis di bawah ini. Semua informasi akan dirahasiakan. Isilah dengan jawaban yang sebenar-benarnya dan sejajar mungkin mengenai informasi tentang anda.

##### ***Kedua:***

- Bacalah ilustrasi kasus di halaman berikutnya dengan cermat, teliti, dan hati-hati. Mohon Anda mempersiapkan diri sebagaimana yang tertera dalam ilustrasi kasus (umpamakan diri Anda adalah manajer proyek dalam kasus tersebut) dan buatlah keputusan sesuai dengan keinginan Anda.
- Lakukan sebagaimana permintaan dalam kasus, tidak ada jawaban yang salah dalam kasus ini dan Anda tidak perlu menghitung.

#### **Pertanyaan Demografis**

1. Berapa umur Anda : ..... Tahun
2. Jenis Kelamin :  Laki – laki  Perempuan
3. Angkatan : .....
4. IPK Anda : .....
5. Mata kuliah yang sudah diambil :  Manajemen Keuangan 1  
 Manajemen Keuangan 2  
 Akuntansi Manajemen  
 Kewirausahaan

### KASUS 3

*(Bacalah dengan cermat, teliti, dan hati-hati & umpamakan anda adalah manajer dalam kasus dibawah ini )*

Anda adalah seorang manajer senior pada “**Jogja Food**” perusahaan yang bergerak di bidang makanan. Anda memiliki pimpinan yang bernama Bpk. Rochman. **Pimpinan selalu memberikan pujian terhadap kinerja baik yang anda lakukan. Selain itu, pimpinan juga melakukan koordinasi bila terjadi kesalahan pada pekerjaan yang anda lakukan.**

Saat ini perusahaan memutuskan untuk melakukan ekspansi dengan membuka cabang baru yang berlokasi didekat bandara Adi Sutjipto, pada ekspansi tersebut anda diangkat menjadi manajer proyek yang bertanggung jawab penuh atas keberhasilan maupun kegagalan proyek ini. Perusahaan menginvestasikan sebesar 500 juta untuk membuka cabang baru tersebut. Kinerja anda akan dinilai berdasarkan kemampuan anda mencapai target laba minimum sebesar **300 juta** selama dua tahun pertama. **Pimpinan menghindari campur tangan kecuali anda gagal mencapai sasaran atau tujuan. Pimpinan mempercayakan kepada anda atas segala keputusan yang anda pilih.**

Pada saat ini cabang baru telah menghasilkan laba sebesar **200 juta** selama dua tahun terakhir dan hal ini cukup mengecewakan. Jika keadaan ini terus berlanjut, sulit bagi anda untuk mencapai laba minimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu terdapat pesaing baru di areal tersebut. **Pimpinan akan memberikan hukuman apabila kinerja anda buruk dan merugikan perusahaan.**

Berdasarkan informasi diatas, anda memiliki dua pilihan mengenai proyek pembukaan cabang baru “**Jogja Food**”:

- A. Menghentikan proyek pembukaan cabang baru “**Jogja Food**”.
- B. Melanjutkan proyek pembukaan cabang baru “**Jogja Food**”.

#### KEPUTUSAN

Buatlah tanda “**O**” pada tempat yang paling sesuai pada kolom di bawah ini untuk menunjukkan preferensi anda untuk pilihan A atau pilihan B!

1	2	3	4	5	6
Pasti menghentikan (pilihan A)			Pasti melanjutkan (pilihan B)		

*Setelah Anda menjawab kasus dengan memilih pilihan keputusan yang telah disediakan diatas, maka anda juga diwajibkan menjawab pertanyaan berikut ini dengan cara melengkapi (O) pada jawaban (B/S) yang anda pilih. (B : BENAR dan S : SALAH)*

*# pertanyaan-pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan kasus yang telah anda kerjakan sebelumnya!*

1. Anda diangkat sebagai manager proyek dengan investasi awal sebesar Rp 500 juta anda bertanggung jawab penuh atas keberhasilan maupun kegagalan proyek ini (B / S)
2. Perusahaan mensyaratkan kepada anda mencapai target laba minimum sebesar 300 juta selama dua tahun pertama. (B / S)
3. Dalam kasus ini Bpk. Rochman memotivasi anda agar melakukan lebih dari apa yang anda pikirkan untuk mampu meningkatkan laba perusahaan (B / S)
4. Dalam kasus ini Bpk. Rochman menghindari campur tangan kecuali anda gagal mencapai sasaran atau tujuan (B / S)

Saran dan kritik:

Terima kasih atas segala perhatian dan partisipasi dari Anda.. ☺

## INSTRUMENT KASUS

### PENELITIAN EKSPERIMENT

Tujuan penelitian ini adalah untuk memahami secara lebih mendalam beberapa aspek pembuatan keputusan seperti faktor-faktor yang mempengaruhinya. Mengingat pembuatan keputusan adalah hal yang sangat penting (vital) diberbagai bidang, keikutsertaan Anda sebagai partisipan dalam penelitian ini sangat berharga. Bila Anda memiliki pertanyaan atau masukan perihal penelitian ini, peneliti akan dengan senang hati menjawab pertanyaan dan menerima masukan anda setelah penelitian ini selesai dilaksanakan.

#### **Apa yang perlu anda tahu dan lakukan selama eksperimen :**

##### ***Pertama:***

Jawablah pertanyaan demografis di bawah ini. Semua informasi akan dirahasiakan. Isilah dengan jawaban yang sebenar-benarnya dan sejajar mungkin mengenai informasi tentang anda.

##### ***Kedua:***

- Bacalah ilustrasi kasus di halaman berikutnya dengan cermat, teliti, dan hati-hati. Mohon Anda mempersiapkan diri sebagaimana yang tertera dalam ilustrasi kasus (umpamakan diri Anda adalah manajer proyek dalam kasus tersebut) dan buatlah keputusan sesuai dengan keinginan Anda.
- Lakukan sebagaimana permintaan dalam kasus, tidak ada jawaban yang salah dalam kasus ini dan Anda tidak perlu menghitung.

#### **Pertanyaan Demografis**

1. Berapa umur Anda : ..... Tahun
2. Jenis Kelamin :  Laki – laki  Perempuan
3. Angkatan : .....
4. IPK Anda : .....
5. Mata kuliah yang sudah diambil :  Manajemen Keuangan 1  
 Manajemen Keuangan 2  
 Akuntansi Manajemen  
 Kewirausahaan

## KASUS 4

*(Bacalah dengan cermat, teliti, dan hati-hati & umpamakan anda adalah manajer dalam kasus dibawah ini )*

Anda adalah seorang manajer senior pada “**Jogja Food**” perusahaan yang bergerak di bidang makanan. Anda memiliki pimpinan yang bernama Bpk. Rochman. **Pimpinan selalu mengkomunikasikan suatu misi atau tujuan kepada anda dan memberikan motivasi kepada karyawan untuk bekerja lebih keras.**

Saat ini perusahaan memutuskan untuk melakukan ekspansi dengan membuka cabang baru yang berlokasi didekat bandara Adi Suciwo, pada ekspansi tersebut anda diangkat menjadi manajer proyek yang bertanggung jawab penuh atas keberhasilan maupun kegagalan proyek ini. Perusahaan menginvestasikan sebesar Rp 500 juta untuk membuka cabang baru tersebut. Kinerja anda akan dinilai berdasarkan kemampuan anda mencapai target laba minimum sebesar **300 juta** selama dua tahun pertama. **Pimpinan memberi penghargaan bila anda bekerja dengan baik.**

Pada saat ini cabang baru telah menghasilkan laba sebesar **200 juta** selama dua tahun terakhir dan hal ini cukup mengecewakan. Jika keadaan ini terus berlanjut, sulit bagi anda untuk mencapai laba minimum yang telah ditetapkan oleh perusahaan. Selain itu terdapat pesaing baru di areal tersebut. **Pimpinan menekankan sikap hati-hati kepada anda dalam memecahkan masalah sebelum bertindak. Pimpinan memotivasi anda agar melakukan lebih dari apa yang anda pikirkan untuk mampu meningkatkan laba perusahaan dan juga memberikan sudut pandangan baru untuk menyelesaikan permasalahan yang terjadi.**

Berdasarkan informasi diatas, anda memiliki dua pilihan mengenai proyek pembukaan cabang baru “**Jogja Food**”:

- A. Menghentikan pembukaan cabang baru “**Jogja Food**”.
- B. Melanjutkan proyek pembukaan cabang baru “**Jogja Food**”.

### KEPUTUSAN

Buatlah tanda “**O**” pada tempat yang paling sesuai pada kolom di bawah ini untuk menunjukkan preferensi anda untuk pilihan A atau pilihan B!

1	2	3	4	5	6
Pasti menghentikan (pilihan A)			Pasti melanjutkan (pilihan B)		

*Setelah Anda menjawab kasus dengan memilih pilihan keputusan yang telah disediakan diatas, maka anda juga diwajibkan menjawab pertanyaan berikut ini dengan cara melengkapi (O) pada jawaban (B/S) yang anda pilih. (B : BENAR dan S : SALAH)*

*# pertanyaan-pertanyaan dibawah ini berkaitan dengan kasus yang telah anda kerjakan sebelumnya!*

1. Anda diangkat sebagai manager proyek dengan investasi awal sebesar Rp 500 juta anda bertanggung jawab penuh atas keberhasilan maupun kegagalan proyek ini (B / S)
2. Perusahaan mensyaratkan kepada anda mencapai target laba minimum sebesar 300 juta selama dua tahun pertama. (B / S)
3. Dalam kasus ini Bpk. Rochman memotivasi anda agar melakukan lebih dari apa yang anda pikirkan untuk mampu meningkatkan laba perusahaan (B / S)
4. Dalam kasus ini Bpk. Rochman menghindari campur tangan kecuali anda gagal mencapai sasaran atau tujuan (B / S)

Saran dan kritik:

Terima kasih atas segala perhatian dan partisipasi dari Anda.. ☺

## LAMPIRAN 2. DATA RESPONDEN

No.	Umur	Jenis Kelamin	Angkatan	IPK	Mata Kuliah yang sudah Lulus				Keputusan	Nilai	Kasus	GK	FB
1	20	P	2011	3.59	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	2	1	0.00	1.00
2	21	L	2011	3.3	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	1	0.00	1.00
3	21	L	2011	3	MK 1	MK2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	1	0.00	1.00
4	22	L	2011	3.11	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	1	1	0.00	1.00
5	21	L	2011	3.3	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	3	1	0.00	1.00
6	19	P	2011	3.2	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	1	0.00	1.00
7	21	L	2011	3.1	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	1	0.00	1.00
8	21	P	2011	3.2	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	2	1	0.00	1.00
9	20	P	2011	3.3	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	2	1	0.00	1.00
10	20	P	2011	3.3	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	2	1	0.00	1.00
11	19	L	2011	3.89	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	1	0.00	1.00
12	21	P	2011	3.63	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	3	1	0.00	1.00
13	20	P	2011	3.3	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	1	0.00	1.00
14	20	L	2011	3.2	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	2	1	0.00	1.00

15	21	P	2011	3.83	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	1	0.00	1.00
16	20	P	2011	3.8	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	1	0.00	1.00
17	21	P	2011	3.6	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	1	0.00	1.00
18	20	P	2011	3.85	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	2	1	0.00	1.00
19	21	P	2011	3.53	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	1	0.00	1.00
20	20	P	2011	3.6	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	1	0.00	1.00
21	20	L	2011	3.06	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	2	1	0.00	1.00
22	20	P	2011	3.44	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	1	0.00	1.00
23	20	L	2011	3.33	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	2	1	0.00	1.00
24	21	L	2011	3.19	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	2	2	1.00	1.00
25	22	P	2011	3.11	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	2	1.00	1.00
26	21	L	2011	3.48	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	2	1.00	1.00
27	20	P	2011	3.46	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	3	2	1.00	1.00
28	20	L	2011	3.33	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	2	2	1.00	1.00
29	20	P	2011	3.64	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	3	2	1.00	1.00
30	21	P	2011	3.42	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	3	2	1.00	1.00
31	21	P	2011	3.6	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	6	2	1.00	1.00

32	20	P	2011	3.53	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	2	1.00	1.00
33	20	P	2011	3.37	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	2	1.00	1.00
34	20	P	2011	3.43	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	6	2	1.00	1.00
35	20	P	2011	3.43	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	6	2	1.00	1.00
36	20	P	2011	3.22	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	2	1.00	1.00
37	21	P	2011	3.32	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	menghentikan	2	2	1.00	1.00
38	20	L	2011	3.2	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	menghentikan	2	2	1.00	1.00
39	20	P	2011	3.4	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	menghentikan	2	2	1.00	1.00
40	21	L	2011	3.2	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	2	1.00	1.00
41	21	P	2011	3.4	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	menghentikan	3	2	1.00	1.00
42	21	P	2011	3.38	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	2	1.00	1.00
43	20	P	2011	3.76	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	menghentikan	2	2	1.00	1.00
44	21	P	2011	3.65	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	2	1.00	1.00
45	20	P	2011	3.64	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	menghentikan	2	2	1.00	1.00
46	19	P	2011	3	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	2	1.00	1.00
47	20	L	2011	3.42	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	3	3	0.00	0.00
48	21	P	2011	3.57	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	3	0.00	0.00

49	21	P	2011	3.54	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	3	0.00	0.00
50	21	L	2011	3.4	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	3	0.00	0.00
51	21	L	2011	3.21	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	3	3	0.00	0.00
52	19	L	2011	3.21	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	3	0.00	0.00
53	20	L	2011	3.26	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	3	0.00	0.00
54	20	P	2011	3.83	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	3	0.00	0.00
55	20	L	2011	3.5	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	3	0.00	0.00
56	21	L	2011	3.12	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	3	0.00	0.00
57	20	L	2011	3.23	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	3	0.00	0.00
58	20	L	2011	3.5	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	2	3	0.00	0.00
59	20	L	2011	3.5	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	3	0.00	0.00
60	20	L	2011	3.3	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	6	3	0.00	0.00
61	21	L	2011	3.14	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	3	0.00	0.00
62	20	P	2011	3.2	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	3	0.00	0.00
63	20	P	2011	3.1	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	3	0.00	0.00
64	20	L	2011	3.32	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	3	0.00	0.00
65	18	P	2011	3.35	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	3	0.00	0.00

66	20	P	2011	3.7	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	3	0.00	0.00
67	21	P	2011	3.55	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	3	3	0.00	0.00
68	20	L	2011	3.19	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	3	0.00	0.00
69	20	P	2011	3.4	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	2	3	0.00	0.00
70	21	L	2011	3.71	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	4	1.00	0.00
71	21	P	2011	3.3	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	4	1.00	0.00
72	20	P	2011	3.29	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	4	1.00	0.00
73	20	P	2011	3.4	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	4	1.00	0.00
74	20	L	2011	3.42	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	4	1.00	0.00
75	20	L	2011	3.46	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	6	4	1.00	0.00
76	20	L	2011	3.22	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	6	4	1.00	0.00
77	21	L	2011	3.27	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	4	1.00	0.00
78	20	L	2011	3.3	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	4	1.00	0.00
79	20	P	2011	3.4	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	4	1.00	0.00
80	21	P	2011	3.46	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	4	1.00	0.00
81	20	P	2011	3.61	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	4	1.00	0.00
82	20	P	2011	3.48	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	6	4	1.00	0.00

83	20	L	2011	3.26	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	4	1.00	0.00
84	21	P	2011	3.15	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	4	1.00	0.00
85	21	L	2011	3.23	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	6	4	1.00	0.00
86	22	P	2011	3.3	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	6	4	1.00	0.00
87	20	L	2011	3.43	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Menghentikan	3	4	1.00	0.00
88	20	P	2011	3.1	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	4	1.00	0.00
89	20	L	2011	3.2	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	4	1.00	0.00
90	20	P	2011	3.29	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	4	1.00	0.00
91	21	P	2011	3.26	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	5	4	1.00	0.00
92	20	P	2012	3.24	MK 1	MK 2	Akmen	kwu	Melanjutkan	4	4	1.00	0.00

### LAMPIRAN 3. UJI HIPOTESIS PENELITIAN

Tabel 5. Deskripsi Subjek dan Data Penelitian

No	Subjek	Tahun	Kelas	Jenis Kasus				JMLH		
				Kasus 1	Kasus 2	Kasus 3	Kasus 4			
1	Manajemen	2011	A	10	9	4	5	28		
2	Akuntansi	2011	A	11	10	11	11	43		
			B	8	7	8	8	31		
JUMLAH				29	26	23	24	102		
Pengisian tidak lengkap				1	3	3	0	7		
Kuisisioner tidak kembali				0	1	4	6	11		
Total data subyek								120		
Data yang diolah								92		

#### a. Menentukan pengambilan sampel penelitian

$$\begin{aligned}
 n &= \frac{120}{1 + 120(0,05)^2} \\
 &= \frac{120}{1 + 0,3} = \frac{120}{1,3} = 92,30 \dots \\
 &\approx 92
 \end{aligned}$$

Tabel 8. Jumlah Responden Berdasarkan IPK

IPK	Jumlah Responden	Presentase
3,0 - 3,13	9	10%
3,14 - 3,26	21	23%
3,27 - 3,39	19	21%
3,4 - 3,52	21	23%
3,53 - 3,65	14	15%
3,66 - 3,78	3	3%
3,79 - 3,91	5	5%
Jumlah	92	100%

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

**b. Menentukan Tabel Distribusi Frekuensi Data Responden Berdasarkan IPK**

Menentukan Jumlah Kelas Interval

$$\begin{aligned}
 K &= 1 + 3,3 \log 92 \\
 &= 1 + 3,3 (1,963..) \\
 &= 1 + 6,4779 \\
 &= 7,4779 \\
 &\approx 7
 \end{aligned}$$

1) Menentukan Rentang Data

$$\begin{aligned}
 \text{Rentang Data} &= \text{Nilai maksimum} - \text{Nilai minimum} \\
 &= 3,89 - 3,00 \\
 &= 0,89
 \end{aligned}$$

2) Menentukan Panjang Kelas

$$\begin{aligned}
 \text{Panjang Kelas} &= \frac{\text{rentang data}}{\text{jumlah kelas}} \\
 &= \frac{0,89}{7} \\
 &= 0,127...
 \end{aligned}$$

**c. Uji hipotesis eskalasi komitmen dengan gaya kepemimpinan**

Tabel 11. *Case Processing Summary*

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Eskalasi dengan Gaya kepemimpinan	92	100.0%	0	.0%	92	100.0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Tabel 12. Hubungan eskalasi dengan gaya kepemimpinan

		Gaya		Total
		.00	1.00	
Eskalasi	1.00	1	0	1
	2.00	10	7	17
	3.00	5	5	10
	4.00	11	8	19
	5.00	18	18	36
	6.00	1	8	9
Total		46	46	92

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Tabel 13. *Symmetric Measures*

		Value	Approx. Sig.
<i>Nominal by</i>	<i>Phi</i>	0,285	0,189
<i>Nominal</i>	<i>Cramer's V</i>	0,285	0,189
	<i>Contingency Coefficient</i>	0,274	0,189
<i>N of Valid Cases</i>		92	

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

#### d. Uji hipotesis eskalasi komitmen dengan *future benefit*

Tabel 14. *Case Processing Summary*

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
Eskalasi dengan Future Benefit	92	100.0%	0	.0%	92	100.0%

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Tabel 15. *Case Processing Summary*

	futurebenefit		Total
	.00	1.00	
Eskalasi	1.00	0	1
	2.00	2	15
	3.00	4	6
	4.00	12	7
	5.00	22	14
	6.00	6	3
Total	46	46	92

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Tabel 16. *Symmetric Measures*

		Value	Approx. Sig.
<i>Nominal by Nominal</i>	<i>Phi</i>	0,410	0,009
	<i>Cramer's V</i>	0,410	0,009
	<i>Contingency Coefficient</i>	0,379	0,009
<i>N of Valid Cases</i>		92	

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

e. **Uji hipotesis eskalasi komitmen dengan gaya kepemimpinan**

Tabel 17. *Kruskal-Wallis Test*

eskalasi		N	Mean Rank
kasus	1.00	1	12.00
	2.00	15	22.73
	3.00	6	27.33
	4.00	7	25.14
	5.00	14	20.21
	6.00	3	35.00
	Total	46	
gafuture	1.00	1	12.00
	2.00	15	22.73
	3.00	6	27.33
	4.00	7	25.14
	5.00	14	20.21
	6.00	3	35.00
	Total	46	

Sumber: Data primer yang diolah, 2014

Tabel 18. *Test Statistics<sup>b</sup>*

	kasus	gafuture
<i>Chi-square</i>	5,888	5,888
<i>df</i>	5	5
<i>Asymp.</i>	0,317	0,317
<i>Sig.</i>		

a. Kruskal Wallis Test

b. Grouping Variable: eskalasi

Sumber: Data primer yang diolah, 2014