

# BERKALA ILMIAH MAHASISWA AKUNTANSI

VOL 1, NO. 2, MARET 2012

PERAN FAKTOR INTERNAL DAN EKSTERNAL  
TERHADAP *AUDIT DELAY*  
Robby Sugiarto

RISIKO MANAJEMEN DAN RISIKO *GOVERNANCE*  
DENGAN PERENCANAAN AUDIT  
Gunawan Santoso

PERAN SIKAP PROFESIONALISME AUDITOR INTERNAL  
DALAM MENGUNGKAPKAN TEMUAN AUDIT  
Devina Natalia

PERANCANGAN SISTEM INFORMASI AKUNTANSI  
TERKOMPUTERISASI SIKLUS PENGGAJIAN UNTUK  
MENINGKATKAN PENGENDALIAN INTERNAL PADA  
PERUSAHAAN DISTRIBUTOR MINUMAN RINGAN  
BERKARBONASI DI SURABAYA  
Irene Rosalina

PERANAN *LOCUS OF CONTROL* DAN *JUSTICE* TERHADAP  
ESKALASI KOMITMEN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN  
PENGANGGARAN MODAL  
Andrew Loekman

LAPORAN BIAYA KUALITAS SEBAGAI UPAYA PENGENDALIAN  
KUALITAS PRODUK DALAM RANGKA MENINGKATKAN  
DAYA SAING PERUSAHAAN  
Stanley Bobby Sutanto

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI  
*STOCK REPURCHASE* PADA PERUSAHAAN  
MANUFAKTUR DI BEI  
Aloysius Aditya Mastan

ANALISIS DAN PERANCANGAN SISTEM INFORMASI PERSEDIAAN  
PADA PERUSAHAAN MANUFAKTUR YANG BERGERAK  
DI BIDANG PLASTIK  
Christian Pradipta Wargono

FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI LUAS  
PENGUNGKAPAN SUKARELA PADA PERUSAHAAN  
INDUSTRI DASAR DAN KIMIA DI BEI  
Hendra Surya Prasetyo

PERSEPSI AUDITOR INTERNAL TERHADAP  
DETEKSI *FRAUD*  
Yuanita Kurniawan

PERAN PRAKTEK *CORPORATE GOVERNANCE* SEBAGAI  
*MODERATING VARIABLE* DARI PENGARUH *EARNINGS*  
*MANAGEMENT* TERHADAP NILAI PERUSAHAAN  
Tanyawati

PENGARUH STRUKTUR KEPEMILIKAN DAN TRANSAKSI  
PIHAK YANG BERELASI TERHADAP DAYA INFORMASI  
AKUNTANSI PADA PERUSAHAAN YANG  
TERDAFTAR DI BEI  
Laurent Silviana

EVALUASI TERHADAP SIKLUS PENDAPATAN DIVISI JASA  
BENGKEL PT X SERTA PENGENDALIAN INTERNALNYA  
Liem Sandra Salim

PERSPEKTIF TENTANG ETIKA PROFESI MENURUT  
AKUNTAN PUBLIK DAN AKUNTAN PENDIDIK  
DI SURABAYA  
Fransiskus Haryo Widyasmono

PERBEDAAN PERSEPSI MAHASISWA SENIOR DAN JUNIOR  
MENGENAI PROFESI AKUNTAN PADA PROGRAM S1 DI  
UNIVERSITAS KATOLIK WIDYA MANDALA SURABAYA  
Ang Hwi Hwoa

INDEPENDENDI DAN KUALITAS AUDITOR INTERNAL  
TERHADAP TEMUAN AUDIT  
Nova Triyanti Subiyanto

ANALISIS FAKTOR-FAKTOR YANG MEMPENGARUHI *AUDIT*  
*DELAY* PADA PERUSAHAAN DI SEKTOR KEUANGAN  
Felisiane Kurnia Santoso

DAMPAK *E-COMMERCE* TERHADAP PENGENDALIAN  
INTERNAL DAN PROSES AUDIT  
Virtania Shieldsa Wijono

DAMPAK *ENTERPRISE RISK MANAGEMENT* PADA  
FUNGSI AUDIT INTERNAL  
Lisa Shelvia

PENGUNAAN AKAD *MURABAHAH* DALAM PEMBIAYAAN  
KEPEMILIKAN RUMAH DENGAN SISTEM *MUSYARAKAH*  
Aurellia Gatta Anandya

TELAAH TEORITIS STRUKTUR KEPEMILIKAN DALAM  
TEORI KEGENAN  
Eilien Tjandra

JURUSAN AKUNTANSI  
FAKULTAS BISNIS  
UNIKA WIDYA MANDALA SURABAYA



**Editorial Staff**  
**BERKALA ILMIAH MAHASISWA AKUNTANSI**  
**FAKULTAS BISNIS**  
**UNIKA WIDYA MANDALA**



**Ketua Redaksi**

Yohanes Harimurti, SE, MSi, Ak  
(Ketua Jurusan Akuntansi)

**Mitra Bestari**

Lindrawati, SKom, SE, MSi

J. C. Shanti, SE, MSi, Ak

C. Bintang Hari Yudhanti, SE, MSi

Teodora Winda Mulia, SE, MSi

Marini Purwanto, SE, MSi, Ak

Irene Natalia, SE, MSc, Ak

**B I M M A**

**Staf Tata Usaha**

Karin  
Andreas Tuwo  
Agus Purwanto

**Alamat Redaksi**

Fakultas Bisnis - Jurusan Akuntansi  
Gedung Benediktus, Unika Widya Mandala  
Jl. Dinoyo no. 42-44, Surabaya  
Telp. (031) 5678478, ext. 122

## PERANAN *LOCUS OF CONTROL* DAN *JUSTICE* TERHADAP ESKALASI KOMITMEN DALAM PENGAMBILAN KEPUTUSAN PENGANGGARAN MODAL

ANDREW LOEKMAN  
vindrezt@yahoo.com

### ABSTRACT

*Large and small companies use the capital budgeting as one of the first steps in carrying out business activities. Performance throughout the company infrastructure directly related to the preparation of the capital budgeting. As a result of conflicts of interest arise when an individual is contracted to act in an effort to meet the economic interests of the company, while the individual is motivated to maximize its own economic interests. Locus of control and justice is one system that acts as a watchdog and protector for the company's internal systems as well as the individual who is in the company. The system is set up not merely to protect the other systems, but also to protect individuals from injustice that often occurs when a company has a number of relative human resources many. Locus of control as an action in which individuals connect the events in his life by the actions or forces beyond his control. The concept of locus of control has a theoretical background in social learning theory. Escalation of commitment is the improvement of the previous decision despite evidence that the decision was probably wrong. Justice is justice in that organization refers to the fairness (equity) in the workplace and is composed of distributive, procedural and interactional justice. Interactional justice as the degree to which people are affected by the decision capital budgeting being run with dignity and respect,*

**Keywords:** *Locus Of Control, Justice, Escalation Of Commitment, Capital Budgeting*

### PENDAHULUAN

Dalam perkembangan ekonomi dewasa ini, pada umumnya perusahaan baik berskala besar maupun kecil menggunakan anggaran sebagai salah satu langkah awal dalam melaksanakan aktivitas bisnis. Anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan dan pengendalian, tetapi juga sebagai alat koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja, dan motivasi (Hansen dan Mowen, 2000). Menurut Hanson (1996), pengendalian dalam anggaran mencakup pengarahan dan pengaturan orang-orang dalam organisasi. Proses penyusunan anggaran merupakan proses penetapan peran, di mana pihak-pihak yang berkaitan diberi peran untuk melaksanakan kegiatan pencapaian sasaran yang ditetapkan dalam anggaran. Anggaran juga berfungsi sebagai alat untuk mendelegasikan wewenang atasan kepada bawahan.

Kinerja seluruh infrastruktur perusahaan dihubungkan dengan partisipasinya dalam penyusunan anggaran. Partisipasi dalam penyusunan anggaran merupakan tingkat seberapa besar keterlibatan dan pengaruh manajer dalam proses penyusunan anggaran suatu departemen atau bagiannya baik secara periodik maupun tahunan (Brownell, 1982). Perusahaan perlu menganalisis sejumlah faktor untuk mengidentifikasi faktor-faktor utama yang dapat mempengaruhi keputusan investasi. Pengambilan keputusan investasi dalam aktiva tetap sering disebut dengan keputusan penganggaran modal. Tujuan utama yang ingin dicapai dalam penelitian ini adalah melihat faktor-faktor yang dapat mempengaruhi keputusan investasi pada perusahaan-perusahaan manufaktur di Indonesia. Bukti empiris mengenai hal tersebut akan membantu perusahaan dalam mengambil keputusan berkaitan dengan penganggaran modal.

Bazerman (1994) menyatakan bahwa pengambilan keputusan yang rasional diturunkan dari teori ekonomi mikro dengan asumsi bahwa seseorang cenderung memaksimalkan fungsi utilitasnya. Model ekonomi klasik mengasumsikan bahwa kepentingan manajer dengan perusahaan sejalan dan identik. Asumsi ini memberikan pemahaman seolah-olah kepentingan manajer sebagai individu sudah sejalan dengan kepentingan pemegang saham.

Mac Donald (1976) dalam Tsui dan Gul (1996) menyatakan *locus of control* sebagai ukuran sejauh mana seseorang merasakan hubungan kontinjensi antara tindakan dan hasil yang mereka peroleh yakni pendapatan atas kerja keras yang telah dilakukan oleh suatu karyawan dalam perusahaan. Dalam hal ini *locus of control* memiliki dua sub bagian yakni internal dan eksternal. Bagian internal berkaitan dengan tindakan atau aktivitas seorang karyawan yang percaya dan yakin bahwa mereka memiliki kendali dan kontrol atas takdir yang mereka miliki sedangkan pada eksternal lebih berkaitan dengan hasil yang didapat oleh seorang karyawan dan lebih ditentukan oleh kondisi luar lingkungan yang terjadi pada sekitar individu tersebut.

Keadilan yakni "*justice*" berperan sebagai keadilan dalam proses pembuatan penganggaran modal, keadilan ini terdiri atas dua jenis yang berbeda, yang pertama *prosedural justice* dan *distributive justice*. Magner dan Johnson (1995) menyatakan keadilan distributif berkaitan dengan *outcome* karena penekanannya pada distribusi yang diterima terlepas dari bagaimana distribusi tersebut ditentukan. Leventhal (1980) menyatakan keadilan prosedural berkaitan dengan prosedur-prosedur yang digunakan dalam pembentukan suatu hasil distribusi tersebut. Keadilan berpengaruh terhadap dua *outcomes* yakni sikap dan kepuasan karyawan serta konsumen, di mana semakin tinggi mereka

mempersiapkan keadilan suatu kebijakan ataupun praktik manajemen akan berpengaruh pada peningkatan kepuasan dan komitmen karyawan tersebut. Efek yang dapat dihasilkan bilamana perusahaan berhasil meningkatkan keadilan bagi sistem dan SDM karyawan yakni aktivitas perusahaan dapat meningkat jauh dari sebelumnya.

*Locus of control* dan *justice* merupakan salah satu sistem yang berperan sebagai pengawas dan pelindung bagi sistem internal perusahaan serta individu yang ada di dalam perusahaan tersebut. Sistem tersebut dibentuk bukan semata-mata hanya untuk melindungi sistem lainnya, melainkan juga untuk melindungi individu-individu dari ketidakadilan yang kerap kali terjadi bila suatu perusahaan tersebut memiliki jumlah SDM yang relatif banyak. Sistem dan SDM merupakan dua komponen penting yang dimiliki oleh perusahaan. Sistem berperan sebagai alat atau fasilitas dan SDM sebagai penggerak dari alat tersebut. Bila salah satu dari keduanya tidak dapat dijalankan dengan selaras maka akan terjadi ketidakselaran atau bisa disebut kekacauan dalam proses aktivitas perusahaan, yang sangat berpengaruh kemudian bagi kelangsungan hidup perusahaan ke depannya nanti. Apabila dikaitkan dengan hubungan antara keadilan (*justice*) dan tingkat eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan penganggaran modal, berdasarkan penelitian-penelitian terdahulu maka tingkat eskalasi komitmen dapat lebih diturunkan dengan *external locus of control* yang berupa pengendalian terhadap diri sendiri dilakukan atau dipengaruhi oleh pihak lain. Akan tetapi, dengan menggunakan *internal locus of control* yang merupakan pengendalian yang dilakukan oleh diri sendiri dan tidak ada pengaruh dari pihak lain diharapkan juga dapat mempengaruhi hubungan antara keadilan (*justice*) dan tingkat eskalasi komitmen. Berdasarkan *justice theory*, keadilan yang dirasakan berhubungan positif dengan tingkat kepuasan terhadap hasil atau *outcome*, sebab hal ini berkaitan dengan pengambilan keputusan penganggaran modal yang melibatkan suatu pengikatan (penanaman) dana di masa sekarang dengan harapan memperoleh keuntungan di masa mendatang.

Dari penjelasan di atas, artikel ini akan membahas peranan *locus of control* dan *justice* terhadap eskalasi komitmen dalam pengambilan keputusan penganggaran modal.

## PEMBAHASAN

### Definisi *Locus of Control*

Abdulloh (2006) menjelaskan *locus of control* merupakan keyakinan masing-masing individu tentang kemampuannya untuk bisa mempengaruhi semua kejadian yang berkaitan dengan dirinya dan pekerjaannya. Hal ini menunjuk pada kepercayaan tiap-tiap individu terhadap keyakinan dirinya akan kemampuannya masing-masing untuk mencapai apa yang ingin dilakukan ataupun yang akan dicapai baik pada saat ini atau pada masa mendatang. Robbin (1998) dalam Rahayu (2009) berpendapat bahwa *locus of control* mengandung arti seberapa jauh individu yakin bahwa mereka menguasai nasib mereka sendiri. Seorang individu merasa yakin akan kemampuan dan keyakinannya dalam mengatasi berbagai macam masalah dan situasi yang akan mereka hadapi baik secara langsung maupun tidak langsung.

*Locus of control* didefinisikan sebagai persepsi seseorang tentang sumber nasibnya (Robbins, 2003). *Locus of control* adalah cara pandang seseorang terhadap suatu peristiwa apakah dia merasa dapat atau tidak dapat mengendalikan peristiwa yang terjadi padanya (Rotter, 1966). Konsep *locus of control* memiliki latar belakang teoritis dalam teori pembelajaran sosial. Beberapa individu meyakini bahwa mereka dapat mengendalikan apa yang terjadi pada diri mereka, sedang yang lain meyakini bahwa apa yang terjadi pada mereka dikendalikan oleh kekuatan luar seperti kemujuran dan peluang (Irwandi, 2002).

Ada 2 tipe *locus of control*, tipe pertama merupakan tipe *locus of control* internal sedang tipe kedua adalah *locus of control* eksternal. Individu dengan *locus of control* internal percaya mereka mempunyai kemampuan menghadapi tantangan dan ancaman yang timbul dari lingkungan (Brownell, 1978, dan Pasewark dan Strauser, 1996) dan berusaha memecahkan masalah dengan keyakinan yang tinggi sehingga strategi penyelesaian atas kelebihan beban kerja dan konflik antar peran bersifat proaktif. Individu yang memiliki *locus of control* eksternal sebaliknya lebih mudah merasa terancam dan tidak berdaya, maka strategi yang dipilih cenderung reaktif. *Internal locus of control* mengacu pada persepsi terhadap kejadian baik positif maupun negatif sebagai konsekuensi dari tindakan atau perbuatan diri sendiri dan berada di bawah pengendalian dirinya. *External locus of control* mengacu pada keyakinan bahwa suatu kejadian tidak memiliki hubungan langsung dengan tindakan yang dilakukan oleh diri sendiri dan berada di luar kontrol dirinya (Lefcourt, 1982).

### Definisi *Justice*

Greenberg (1990) dalam Irfan Andi (2010) mendefinisikan *justice* merupakan keadilan dalam organisasi yang merujuk kepada *fairness* (kewajaran) di tempat kerja dan terdiri dari *distributive*, *procedural*, dan *interactional justice*. Hal ini menunjukkan bahwa respon sikap dan perilaku terhadap penghasilan berkaitan dengan penghasilan yang didasarkan pada persepsi mengenai keadilan (Walster dkk., 1978). Hal yang dimaksudkan adalah cara seseorang menghasilkan suatu hasil dari proses yang mereka kerjakan bersifat wajar dan dapat diterima oleh khayalak umum.

Leventhal (1980) mendefinisikan bahwa *procedural justice* merupakan keadilan dalam prosedur-prosedur yang digunakan untuk menentukan distribusi hasil tersebut. *Procedural justice* lebih fokus pada kewajaran prosedur yang digunakan untuk mendistribusikan *outcome* (Alexander dan Ruderman, 1987). Menurut Alexander dan Ruderman (1987) menyebutkan bahwa *procedural justice* berkaitan dengan kewajaran evaluasi organisasi atau sistematis. Keadilan yang dimaksudkan berupa keadilan prosedural di mana seorang individu menghasilkan suatu *outcome* sesuai dengan ketentuan perusahaan yang dianggap wajar sebagaimana mestinya.

Gilliland (1993) mendefinisikan bahwa *distributive justice* merupakan keadilan yang berasal dari hasil aktual (*outcome*) yang diperoleh seorang pegawai. Magner dan Johnson (1995) menyebutkan bahwa *distributive justice* berkaitan dengan *outcome* yang diperoleh. Hal ini dikarenakan penekanannya pada distribusi yang diterima terlepas dari berbagai pendistribusian tersebut ditentukan. *Distributive justice* berfokus pada kewajaran pada *reward* dan *punishment* serta kompensasi yang diterima oleh karyawan (Alexander dan Ruderman, 1987).

Keadilan interaksional didefinisikan oleh Schermerhorn (2006) sebagai tingkat dimana orang-orang dipengaruhi oleh keputusan yang dijalankan dengan martabat dan hormat. Menurut Schermerhorn (2006), teori ini berfokus pada perlakuan antar individu saat menerima prosedur yang akan dilaksanakan. Seperti keputusan seorang atasan kepada bawahannya, seorang bawahan dapat menjalankan putusan ini dengan sepenuh hati ataupun dengan enggan, karena suatu keputusan dapat berupa “wadah” yang membuat seorang bawahan merasa dihargai atau tidaknya dengan nilai dari “wadah” keputusan tersebut.

### Definisi Eskalasi Komitmen

*Encyclopedia the free dictionary* (2009), *escalation of commitment* (eskalasi komitmen) diartikan sebagai fenomena di mana orang memutuskan untuk meningkatkan atau menambahkan investasinya, walaupun bukti baru menjelaskan bahwa keputusan yang telah dilakukan adalah salah. Investasi tersebut dapat berupa uang, waktu dan usaha atau tenaga. Kamus Besar Bahasa Indonesia (1997:151) menyebutkan bahwa eskalasi adalah penambahan jumlah, penambahan volume dan kenaikan. Sementara itu *Oxford Learner's Pocket Dictionary* (2003:145) eskalasi diterjemahkan sebagai “*become or make something bigger or more serious*”. Dengan demikian eskalasi komitmen dapat dikatakan sebagai upaya meningkatkan keseriusan atau kelayakan terhadap komitmen yang telah dibuat, karena dengan semakin kuatnya komitmen seorang individu maka diharapkan loyalitas terhadap perusahaan dan pekerjaannya juga semakin meningkat.

Tapi Frios (2009) menyebutkan eskalasi komitmen adalah peningkatan terhadap keputusan sebelumnya walaupun ada bukti bahwa keputusan itu mungkin keliru. Dalam eskalasi komitmen, manajer seringkali menaruh komitmen yang terlalu besar pada keputusan yang telah dibuat. Keputusan yang telah dibuat akan sangat sulit untuk ditarik kembali. Dalam hal ini membuat suatu keputusan harus didasarkan pada kemampuan orang yang disertai keputusan serta perkiraan yang terjadi nantinya bilamana keputusan tersebut akan dijalankan, hal ini dilakukan untuk mengantisipasi terjadinya kemungkinan buruk yang akan timbul bila keputusan tersebut akan dijalankan.

### Definisi Penganggaran Modal

Van Horne dan Wachowicz (2008) mengemukakan bahwa penganggaran modal adalah proses mengidentifikasi, menganalisa dan menyeleksi proyek-proyek investasi yang pengembaliannya (arus kas) diharapkan lebih dari satu tahun. Brigham and Houston (2003) mendefinisikan bahwa penganggaran modal merupakan proses perencanaan pengeluaran modal untuk memperoleh *asset* yang aliran kasnya diperkirakan di atas satu tahun. Penganggaran modal mencakup keseluruhan proses penganalisisan proyek-proyek dan penetapan proyek mana yang akan dimasukkan ke dalam penganggaran modal.

Penganggaran modal sangat menentukan keberhasilan atau kegagalan perusahaan di masa mendatang. Penganggaran modal meliputi: (1) pembuatan proposal proyek investasi yang konsisten dengan tujuan strategis perusahaan, (2) perkiraan arus kas operasi tambahan bagi proyek investasi, (3) pengevaluasian arus kas tambahan proyek, (4) pemilihan proyek berdasarkan criteria penerimaan maksimalisasi nilai, dan (5) pengevaluasian kembali proyek investasi yang diterapkan secara berkesinambungan dan pelaksanaan pemeriksaan setelah proyek selesai.

Keputusan penganggaran modal akan menentukan arah strategis perusahaan karena berkaitan dengan produk, jasa atau pasar baru yang harus didahului dengan pengeluaran modal. Penganggaran modal yang efektif akan membantu perusahaan untuk menetapkan saat yang tepat untuk memperoleh aktiva dan meningkatkan mutu aktiva yang dibeli. Berbagai macam hal yang harus diperkirakan dengan tepat dalam membuat penganggaran modal merupakan fungsi terpenting yang harus dijalankan oleh manajer keuangan dan para karyawan. Hal ini karena hasil dari keputusan penganggaran modal yang telah ditetapkan oleh manajer keuangan akan berdampak kepada perusahaan selama beberapa tahun dan menghilangkan fleksibilitas yang dimiliki oleh perusahaan.

### Peranan *Locus of Control* dan *Justice* dalam Keputusan Penganggaran Modal

*Locus of control* berperan penting dalam motivasi. *Locus of control* yang berbeda bisa mencerminkan motivasi yang berbeda dan kinerja yang berbeda. Seorang dengan *locus of control* internal akan cenderung lebih sukses dalam karir mereka daripada seseorang dengan *locus of control* eksternal. *Locus of control* internal cenderung mempunyai level kerja yang lebih tinggi, promosi yang lebih cepat dan mendapatkan uang yang lebih. Sebagai tambahan, *locus of control* internal dilaporkan memiliki kepuasan kerja yang lebih tinggi dengan pekerjaan mereka dan terlihat lebih mampu menahan stress daripada *locus of control* eksternal (Baron dan Greenberg, 1990; dalam Maryanti, 2005). Penelitian yang dilakukan oleh Patten (2005) menjelaskan bahwa pengaruh pengendalian terhadap manusia bukan hanya sekedar proses sederhana namun tergantung pada pengendalian itu sendiri dan pada apakah individu menerima hubungan sebab akibat antara perilaku yang memerlukan pengendalian.

*Kahneman and Tversky's Prospect theory* menjelaskan bahwa didalam kondisi ketidakpastian, seseorang dihadapkan pada alternatif pilihan yang memberikan keuntungan yang sama. Yang pertama adalah alternatif pilihan yang secara pasti menguntungkan tetapi lebih kecil daripada pilihan kedua. Sedangkan pilihan kedua adalah alternatif

pilihan yang kemungkinan tidak memperoleh keuntungan lebih besar dengan probabilitas 50%, maka seseorang cenderung akan memilih alternatif pertama yaitu yang menguntungkan secara pasti. Faktor-faktor yang mempengaruhi *locus of control* yaitu usia, pengalaman berhasil dan gagal, dan lingkungan mempengaruhi *locus of control* yang mereka miliki. Semakin banyaknya pengalaman yang dimiliki oleh seorang individu dapat memicu besarnya keyakinan akan diri mereka dalam proses pencapaian tujuan yang ingin diraih, sebaliknya semakin sedikit pengalaman yang dimiliki oleh seorang individu dapat melemahkan keyakinan seseorang dalam mencapai tujuannya. Faktor lingkungan juga berperan besar pada individu, sebagai contohnya bila seorang individu memiliki rekan-rekan yang memiliki semangat dan keyakinan yang besar maka individu tersebut akan terpengaruh untuk memiliki keyakinan dan semangat seperti rekan-rekannya tersebut.

### Peran *Locus of Control* Dalam Eskalasi Komitmen

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

### Penjelasan Teoritis Eskalasi Komitmen dalam Keputusan Penganggaran Modal

Beberapa penjelasan dapat dikemukakan untuk perilaku eskalasi. Pertama, penerimaan umpan balik negatif atas keputusan yang telah dijalankan menyebabkan individu-individu yang bertanggung jawab pada keputusan tersebut mengeskalasi komitmen mereka dalam upaya mencoba membenarkan keputusan mereka semula (Bazerman; dalam Kadous, 2002). Kedua, teori prospek menjelaskan bahwa seorang pembuat keputusan akan melihat umpan balik negatif yang mungkin diterima pada keputusan berikutnya (Kahneman dan Tversky, 1979). Harrel dan Harrison (1994) menjelaskan tingkat perolehan informasi antara manajer dan pemilik menentukan apakah manajer memiliki kesempatan untuk membuat keputusan dengan mengorbankan kepentingan pemilik. Manajer mempercayai bahwa menghentikan sebuah proyek akan memberi dampak negatif pada reputasi mereka dan sangat berpotensi membahayakan karir mereka. Dengan demikian, manajer akan cenderung melakukan eskalasi yang ditujukan demi keamanan karir para manager itu sendiri tanpa melihat apakah sebuah keputusan tersebut membayakan bagi pemilik ataupun pihak lain yang berkaitan dengan keputusan tersebut.

Salah satu teori yang dapat digunakan untuk menjelaskan eskalasi komitmen adalah *self-justification theory*. Teori ini menjelaskan bahwa manajer yang dari awal telah memiliki tanggung jawab atas suatu proyek akan cenderung melanjutkan proyek tersebut meskipun kondisi prospek ekonomi mengindikasikan proyek sebaiknya dihentikan dibandingkan manajer yang tidak terlibat dari awal (Brockner, 1992). Ross dan Staw (1993), menjelaskan tiga situasi yang dapat menyebabkan eskalasi menjadi suatu masalah, yaitu biaya-biaya yang telah dikorbankan (*sunk cost*), kesempatan untuk merubah keputusan, dan konsekuensi perubahan yang penuh dengan ketidakpastian. Arkes dan Blumer (1985) menganjurkan untuk menggunakan teori prospek (Kahneman dan Tversky, 1979) untuk menjelaskan pengaruh *sunk cost*. Dalam serangkaian tindakan pelaksanaan suatu proyek, *sunk cost* secara terus-menerus mengalami peningkatan hal ini yang mengakibatkan manajer enggan untuk menarik diri. Eskalasi juga dapat dijelaskan dengan menggunakan pendekatan *agency theory*. Pandangan ini mengasumsikan bahwa individu dimotivasi untuk mengambil keputusan yang memaksimalkan kepentingan ekonomi pribadi mereka. Dua kondisi yang mendorong manajer untuk bereskalasi adalah:

1. *Incentive to shirk*. Kondisi ini terjadi ketika kepentingan ekonomi manajer berbeda dengan kepentingan perusahaan yang mengakibatkan manajer yang terdorong untuk mengabaikan kepentingan perusahaan
2. *Asymmetry information*. Kondisi ini terjadi pada saat terdapat informasi yang tidak simetris, dalam hal ini manajer memiliki informasi privat.

Kerangka teori keagenan berasumsi bahwa adanya dorongan manajer untuk mengabaikan kepentingan perusahaan disebabkan karena manajer memiliki kesempatan untuk mengabaikan kepentingan tersebut (*opportunity to shirk*).

## SIMPULAN

Dalam perkembangannya individu tidak memperhatikan prosedur dalam proses penetapan distribusi *outcome* tetapi individu lebih memperhatikan distribusi *outcome* tersebut. Artinya, bahwa individu lebih berfokus kepada jumlah *outcome* yang benar-benar diperolehnya dan hal ini sesuai dengan *equity theory* (Adams, 1965) yang menyebutkan bahwa keseimbangan antara input yang dikorbankan oleh individu serta *outcome* yang akan diterima. Hasil ini menunjukkan bahwa individu hanya memperhatikan distribusi *outcome* yang dilakukan oleh perusahaan telah adil

dirasakan sesuai dengan pengorbanan yang dikeluarkan oleh individu. Hal ini akan mempengaruhi tingkat eskalasi komitmen yang dimiliki oleh individu terhadap perusahaan. Hasil lainnya menunjukkan bahwa dengan adanya *locus of control*, tingkat eskalasi komitmen tidak dapat diturunkan. Sebagai pengertian di mana seseorang meyakini tindakannya bisa membawa pengaruh dan perubahan bagi lingkungan sekitarnya menunjukkan bahwa faktor *locus of control* yang dimiliki oleh seorang individu dalam menentukan *fair* atau tidaknya suatu tindakan yang dilakukan oleh perusahaan tidak mempengaruhi tingkat eskalasi komitmen terhadap perusahaan tersebut. *Locus of control* eksternal berhubungan negatif terhadap kinerja pegawai. Jadi dapat disimpulkan bahwa auditor yang memiliki kecenderungan *locus of control* eksternal memiliki kinerja yang lebih rendah. *Justice* dalam hal ini berperan sebagai pengendali kewajaran dan *fairness* dalam penyusunan sebuah laporan penganggaran modal secara insentif demi menjaga kredibilitas yang dijaga oleh perusahaan. Keadilan merupakan penentu dalam partisipasi pembuatan penganggaran modal karena prosedur yang melibatkan partisipasi cenderung dianggap adil di mana perusahaan yang berkomitmen untuk menjaga keadilan prosedural yang tinggi cenderung untuk memilih prosedur yang secara alamiah bersifat partisipatif. *Locus of Control* dan *Justice* bersama-sama menjadi pendorong dan pengaman bagi seorang individu yang sedang melakukan eskalasi komitmen agar tidak mengalami *high risk* dalam menentukan keputusan penganggaran modal, serta *Locus of Control* dan *Justice* juga dapat berperan sebagai motivator seseorang dalam menjalankan tindakannya yang diyakini benar dan *fair* dalam menentukan keputusan penganggaran modal.

### Ucapan Terima Kasih

Ucapan terima kasih ditujukan kepada Dr Lodovicus Lasdi, SE, MM selaku pembimbing dari tugas akhir makalah ini.

### REFERENSI

- Abdulloh, 2006, Pengaruh Budaya Organisasi, Locus of Control dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan pada Kantor Pelayanan Pajak Semarang Barat, *Skripsi*, Semarang: Universitas Diponegoro
- Arifin, A., 2004, Pengaruh Framing pada Keputusan Akuntansi Managerial dalam Perspektif Individu-Kelompok; Pengujian atas Prospect Theory dan Fuzzy-Trace Theory, *Tesis*, Universitas Gadjah Mada Yogyakarta.
- Dharmmesta, B.S, 1999, Riset Konsumen dalam Pengembangan Teori Perilaku Konsumen dan Masa Depan, *Jurnal Ekonomi dan Bisnis Indonesia*, Vol.6, No.1.
- Effriyanti, 2005, Pemanfaatan Informasi Akuntansi untuk Menghindari Eskalasi Komitmen pada Level Pengambilan Keputusan, *Simposium Nasional Akuntansi 8*, September: 15-16.
- Erkaningrum, I.F, 2009, Determinan Investasi dalam Penganggaran Modal, *Jurnal Bisnis dan Akuntansi*, Vol.2, No.2, Yogyakarta: Program Studi Manajemen Perusahaan ASMI Santa Maria.
- Goodman, P.S., dan A. Friedman, 1971, An Examination of Adams' Theory of Inequity, *Thesis*, Administrative Science Quarterly, Vol.16, No.3.
- Gudono, dan B. Hartadi, 1998, Apakah Teori Prospek Tepat untuk Kasus Indonesia? Sebuah replikasi penelitian Tversky dan Kahneman, *Jurnal Riset Akuntansi Indonesia*, Vol.1, No.1, Hal: 29-42.
- Hansen, dan M.M. Mowen, 2000, *Manajemen Biaya*, Jakarta: Salemba Empat.
- Harrell, A., dan P. Harrison, 1994, An Incentive to Shirke, Privately Held Information, and Managers' Project Evaluation Decisions, *Accounting, Organizations and Society*, Vol.19, No.7, p: 569-577.
- Hermawan, K., 1998, Consumer Behavior in the Economic Crisis and its Implication for Marketing Strategy, *Kelola*, No.18, Ed.VIII, Hal: 104-136.
- Irfan, A., 2010, Pengaruh Locus of Control Terhadap Hubungan Antara Justice dan Tingkat Eskalasi Komitmen dalam Penganggaran Modal, *Simposium Nasional Akuntansi 13*, Oktober: 13-14.
- Iwandi, 2002, *Akuntansi Keperilakuan: Tinjauan Terhadap Ilmu Keperilakuan*, Editor Krista, Penerbit Salemba Empat.
- Latif, B.A., 2007, Hubungan Antara Keadilan Procedural dan Kinerja Manajerial dengan Partisipasi Anggaran Sebagai Variable Intervening, *Tesis*, Semarang: Universitas Diponegoro.
- Menezes, A.A., 2008, Analisis Dampak Locus of Control Terhadap Kinerja dan Kepuasan Kerja Internal Auditor, *Tesis*, Semarang: Universitas Diponegoro
- Muslichah, 2002, Pengaruh Teknologi Informasi, Saling Ketergantungan, Karakteristik Sistem Akuntansi Manajemen Terhadap Kinerja Manajerial, *Proceeding Simposium Nasional Akuntansi 5*, Undip, Hal: 790-803.
- Rahayu, 2007, *Locus of control*, ([http://www.google.co.id/Locus of control + rahayu](http://www.google.co.id/Locus%20of%20control%20+rahayu), diunduh 2 Maret 2012).
- Santoso, S., 2003, *Mengatasi Berbagai Masalah Statistik dengan SPSS*, Jakarta: Elex Media Komputindo.
- Suartana, I.W., 2003, Strategi Reduksi Eskalasi Komitmen Sunk Cost, *Simposium Nasional Akuntansi IV*, Oktober: 984-993.