

Perkembangan Topik Penelitian Eskalasi Komitmen dan De-eskalasi Komitmen

Juniarti

Fakultas Ekonomi, Universitas Kristen Petra
Jl. Siwalankerto 121-131 Surabaya
Email: yunie@petra.ac.id

ABSTRAK

Artikel ini mengetengahkan perkembangan topik riset eskalasi dan de-eskalasi komitmen selama rentang waktu hampir 36 tahun sejak penelitian eskalasi komitmen yang fenomenal oleh Staw (1976). Penelitian tersebut telah menjadi acuan pada sejumlah penelitian berikutnya tentang eskalasi komitmen hingga saat ini. Melalui pemaparan dan pemetaan kajian empiris tentang riset eskalasi dan de-eskalasi diharapkan dapat memberikan gambaran status topik penelitian tersebut hingga kini dan peluang penelitian ke depan.

Kata kunci: Eskalasi, de-eskalasi, komitmen, pemetaan, perkembangan.

ABSTRACT

This article portrays the development of research topic related to escalation and de-escalation commitment for nearly 36 years since the phenomenal research in escalation commitment pioneered by Staw (1976). The research has also become the main reference in several subsequent studies related to escalation commitment. Through the mapping of a number of studies on escalation and de-escalation is expected to provide the research status to date and some venues for the future research.

Keywords: Escalation, de-escalation, commitment, mapping, development.

PENDAHULUAN

Eskalasi komitmen mengasumsikan bahwa individu akan merespon investasi sebelumnya dengan meningkatkan kesediaan untuk menginvestasikan tambahan sumber daya (Arkes & Blumer 1985; Staw 1976; Garlan 1990). Dalam konteks keputusan investasi, konsekuensi negatif dari keputusan sebelumnya justru menyebabkan pengambil keputusan meningkatkan komitmen untuk menambah sumber daya dan mengambil resiko atas konsekuensi negatif berikutnya (Staw 1976).

Literatur ekonomi mengatakan bahwa *sunk cost* adalah biaya yang telah terjadi dan karenanya tidak dapat diubah oleh tindakan apapun yang dilakukan sekarang. Oleh karena itu seseorang tidak perlu mempertimbangkan *sunk cost* untuk mengambil keputusan yang rasional (Mankiw 2004). Namun berlawanan, dengan hal tersebut, *sunk cost* justru menjadi penyebab tindakan eskalasi komitmen.

Sunk cost sendiri mengacu pada tindakan investasi yang tidak dapat ditarik kembali. Me-

nurut ekonomi klasik dan *normative decision theory*, *sunk cost* tidak relevan untuk pengambilan keputusan yang akan datang karena tindakan yang telah dilakukan sebelumnya tidak dapat diubah oleh tindakan berikutnya. Seharusnya hanya biaya dan manfaat yang akan datang yang seharusnya dipertimbangkan (Whyte 1991).

Riset eskalasi komitmen telah berhasil mengidentifikasi sejumlah faktor yang menyebabkan manajer terjebak dalam situasi kegagalan untuk bertindak, dan menyediakan sejumlah urutan proses teoritis (Royer 2009). Namun hingga kini masih belum ada perbedaan yang jelas antara determinan rasional atau irrasional atas eskalasi komitmen. Umumnya penelitian dan literatur manajemen memandang eskalasi sebagai proses irrasional yang menurunkan nilai proyek bagi perusahaan karena dampak psikologis dan faktor organisasional seperti *self-justification*.

Artikel ini akan mengetengahkan bahasan tentang perkembangan topik riset eskalasi dan de-eskalasi komitmen selama rentang waktu hampir 36 tahun, sejak diterbitkannya hasil penelitian eskalasi komitmen yang diinisiasi oleh Staw (1976)

yang telah menjadi acuan pada sejumlah penelitian tentang eskalasi komitmen dan perkembangannya hingga saat ini. Diharapkan pemaparan dan pemetaan kajian empiris ini dapat memberikan gambaran status topik penelitian tersebut hingga kini dan peluang penelitian ke depan.

Proses pemilihan artikel dilakukan melalui pencarian awal dari google scholar, dengan menggunakan kata kunci 'escalation of commitment' dan 'de-escalation of commitment'; 'sunk cost' atau memasukkan judul artikel awal seperti tulisan Staw (1976) dan selanjutnya akan muncul judul-judul artikel berikutnya yang merujuk Staw. Judul artikel yang kira-kira sesuai dan bisa diunduh langsung dari *google scholar* disimpan terlebih dulu, kemudian yang tidak bisa diunduh langsung dari *google scholar*, dicari dari sumber lain, seperti Science direct, Elsevier, Emerald, JSTOR, AAA dsb. Namun untuk judul-judul tertentu yang tidak bisa diakses bebas, dicari jurnal lain yang membahas topik yang sama. Semua artikel yang telah diperoleh, diseleksi untuk mendapatkan artikel yang sebisa mungkin mewakili perkembangan dari tahun ke tahun mulai 1976 sampai kondisi saat ini. Diusahakan artikel dimuat pada jurnal yang cukup ternama, *working paper* yang dirujuk oleh banyak peneliti lain atau disertasi.

Selanjutnya pembahasan akan dimulai dengan mengidentifikasi isu-isu utama penelitian, teori yang digunakan untuk kelompok isu-isu penelitian, konsistensi teori dengan hasil-hasil penelitian, metodologi penelitian dan peluang riset mendatang.

PEMBAHASAN

Isu Utama Penelitian

Isu penelitian dapat dikelompokkan ke dalam tiga isu utama, sebagaimana disajikan pada tabel 1, yaitu (1) penyebab terjadinya eskalasi, (2) upaya mencegah eskalasi komitmen (de-eskalasi komitmen) dan (3) proses eskalasi. Secara intuitif diekspektasikan individu akan mengubah keputusannya atau mengubah perilaku-perilaku yang menghasilkan konsekuensi negatif (Staw, 1976). Hal ini pula yang kemudian ditindaklanjuti oleh Staw (1976) dalam penelitian untuk mengetahui dan memberikan penjelasan kecenderungan individu untuk melakukan eskalasi komitmen dan bertahan dengan keputusan sebelumnya. Dalam risetnya Staw (1976) memfokuskan pada penyebab terjadinya eskalasi komitmen, langkah ini kemudian diikuti oleh sejumlah peneliti berikutnya (Arkes & Blumers 1985; Garland 1990; Garland & Newport 1991; Keil *et al.* 2000; Keil,

Mann & Rai 2000; Webley, Lewis & Mackenzie 2001; Wong 2006; Astebro, Jeffrey & Adomdza 2007; Khavul *et al.* 2009; Tine 2013).

Beberapa peneliti menganggap bahwa diskusi-diskusi selama ini belum beranjak untuk mencoba menggunakan informasi akuntansi untuk mengatasi problem eskalasi (Whyte 1991; Gosh 1997). Tidak ada pengakuan bahwa eskalasi komitmen merupakan masalah yang berulang dalam dunia nyata atau menjadi pertimbangan mengapa masalah-masalah tersebut terjadi (Gosh 1997). Oleh karena isu penelitian untuk mengatasi problem eskalasi atau yang kemudian diistilahkan de-eskalasi komitmen, telah menjadi topik yang menarik bagi sejumlah peneliti sebelumnya. Beberapa diantaranya dilakukan oleh Whyte (1991), Heath (1995), Gosh (1997), Ruchala (1999), Cheng (2003), Moon (2003), Hoelzl Loewenstein (2005), dan Dzurainin (2009).

Meskipun penelitian tentang eskalasi terus berkembang lebih dari 35 tahun terakhir, hanya sedikit bukti yang diketahui tentang proses terjadinya eskalasi pada organisasi (Royer 2009). Lebih lanjut Royer menilai bahwa mayoritas penelitian diarahkan untuk memahami fenomena eskalasi komitmen atau menguji teknik atau cara-cara bagaimana mencegah terjadinya eskalasi dan semua kesimpulan penelitian hanya berbasis pengujian eksperimen laboratorium semata (Royer 2009). Oleh karena itu Royer (2009) kemudian memfokuskan penelitiannya untuk mengetahui bagaimana proses terjadinya eskalasi dalam sebuah organisasi dengan menggunakan kasus riil bukan kasus hipotetis sebagaimana dilakukan pada penelitian lain. Sayangnya belum banyak yang tertarik untuk mengikuti jejak Royer, meskipun apa yang dilakukannya memberikan kontribusi yang cukup besar untuk menjelaskan proses terjadinya eskalasi dalam sebuah organisasi.

Teori-Teori Yang Mendasari

Bazerman (2006) memetakan penyebab terjadinya eskalasi komitmen ke dalam empat hal, yaitu *perceptual biases*, *judgmental biases*, *impression management* dan *competitive irrationality*. Dalam perkembangannya, berbagai kajian empiris mencoba menjelaskan dengan pendekatan teoritis spesifik yang tidak hanya berhenti pada aspek psikologis, tetapi bergerak ke aspek sosial, organisasi, dan kontekstual (Dzurainin (2009).

Masing-masing teori akan membuktikan konsistensinya secara terpisah dalam berbagai kajian empiris yang dilakukan. Teori yang digunakan tersebut dapat secara independen menjelaskan terjadinya eskalasi, tetapi lebih sering teori-teori ter-

sebut secara bersama-sama memberikan penjelasan yang lebih baik kecenderungan pengambil keputusan untuk bertindak irrasional dengan tetap melanjutkan kesalahan sebelumnya (Bazerman 2006).

Perkembangan penggunaan teori untuk menjelaskan terjadinya eskalasi maupun untuk mengatasi eskalasi nampak makin beragam, dimana masing-masing berkeinginan memberikan penjelasan yang lebih baik. Tabel 1 mengelompokkan tema atau isu penelitian dengan teori yang digunakan. *Risk perception, risk propensity, outcome expectancy, optimism, overconfidence* dan beberapa perkembangan penggunaan teori yang lain, menunjukkan usaha untuk dapat memberikan penjelasan secara komprehensif terjadinya eskalasi dan upaya untuk mencegahnya.

Beberapa teori yang digunakan untuk menjelaskan eskalasi digunakan juga untuk penelitian yang bertujuan mencegah eskalasi atau de-eskalasi. Dalam penelitian de-eskalasi, peneliti menggunakan teori seperti *self-justification theory* untuk menjelaskan terjadinya eskalasi komitmen dan kemudian mengkaitkan dengan teknik-teknik tertentu untuk mengatasi eskalasi (Cheng *et al.* 2003). *Prospect theory* juga digunakan baik pada penelitian eskalasi dan de-eskalasi. Ruchala (1999) menggunakan *prospect theory* dalam penelitiannya untuk mengatasi eskalasi dalam rangka melihat efektivitas teknik yang digunakan untuk mengatasi eskalasi.

Tabel 1. Isu Utama Penelitian dan Teori

Tema/Isu Penelitian	Teori yang digunakan
Penyebab terjadinya eskalasi komitmen	Self-justification, Sunk cost Effect (SCE), Cognitive Dissonance Theory, Entrapment, The foot-in-the-door and low-ball techniques, Absolute or Relative Sunk Cost, Risk Propensity, Prospect theory (PT), Agency theory (AT), Approach Avoidance Theory (AAT), Risk perception, Outcome expectancy, Overconfidence, Optimism, Attribution of Bias
Cara mencegah eskalasi komitmen (de-eskalasi komitmen)	Individual and Group Escalation, Theory of Mental Budgeting, Prospect Theory, Self-justification theory, Group decision making, Disappointment Theory, Regret Theory), Social Counterfactuals (Social Takeover). Persuasive Arguments Theory, Entrepreneurial Firm Exit, <i>Sunk cost</i> (level of early employment, CEO turnover, dan level of debt) yang diyakini mengarahkan pada tindakan eskalasi komitmen) dan Goal Specificity
Proses Eskalasi komitmen	Escalation determinants and processes Innovation and Escalation

Konsistensi Teori terhadap Hasil-hasil Penelitian

Bagian ini akan mengevaluasi keberhasilan teori yang digunakan untuk menjelaskan fenomena eskalasi dan de-eskalasi serta proses eskalasi (Tabel 1 di atas) berdasarkan ringkasan hasil-hasil penelitian (lampiran 2). *Self-justification theory* terbukti dapat digunakan untuk menjelaskan eskalasi komitmen, terbukti bahwa individu akan mengkomitmenkan sumber daya yang lebih besar untuk pilihan yang telah dilakukan sebelumnya ketika mereka secara personal bertanggung jawab atas konsekuensi negatif (Staw 1976; Keil, Mann & Rai 2000).

Sunk cost effect (SCE) berhasil dibuktikan oleh sejumlah peneliti konsistensinya dalam menjelaskan terjadinya eskalasi komitmen (Keil *et al.* 2000; Astebro, Jeffrey & Adomdza 2007; Khavul *et al.* 2009). Dalam penelitiannya Khavul *et al.* (2007) mengidentifikasi tiga jenis *sunk cost* (*level of early employment, CEO turnover, dan level of debt*) dan membuktikan bahwa *sunk cost* menciptakan bias psikologis yang menyebabkan eskalasi komitmen. Selanjutnya Khavul *et al.* (2007) menemukan bahwa *goal specificity* memoderasi secara negatif hubungan *sunk cost* dan eskalasi komitmen. Sementara itu Garland (1990) hanya berhasil membuktikan *absolute sunk cost* sedangkan *relative sunk cost* tidak terbukti digunakan dalam pengambilan keputusan.

Aspek resiko, seperti *risk propensity, risk perception* dan *outcome expectancy*, ternyata dapat menambah penjelasan terjadinya eskalasi komitmen (Keil *et al.* 2000; Wong 2005). Meskipun belum banyak digunakan, teori *overconfidence* dan *optimism* (Astebro, Jeffrey & Adomdza 2007; Tine 2013), membuktikan bahwa individu yang memiliki level *overconfidence* tinggi dibanding yang rendah akan memiliki kecenderungan lebih besar untuk melakukan eskalasi.

Prospect theory, agency theory, dan approach avoidance theory, belum banyak dieksplorasi. Keil, Mann & Rai (2000) menggunakan teori tersebut untuk menjelaskan fenomena eskalasi dan ditemukan bahwa *construct* yang dihubungkan dengan teori tertentu seperti *self-justification theory, prospect theory, ageny theory* dan *approach avoidance theory* dapat digunakan untuk mengklasifikasikan proyek yang dieskalasi dengan yang tidak dieskalasi dengan tingkat ketepatan lebih dari 70%.

Menggunakan *attribution of bias*, Tine (2013) membuktikan bahwa partisipan yang ditempatkan pada kondisi *internal attribution* akan mengeskalisasi komitmennya pada proyek-proyek yang gagal lebih besar dibanding partisipan yang di-

tempatkan pada kondisi *external attribution*. Selain itu, variabel *desire to rectify past outcome* (DRPO) dapat memediasi pengaruh *attribution* dan *overconfidence* terhadap eskalasi komitmen.

Beberapa teori yang digunakan untuk mencegah eskalasi, khususnya *Group Decision Making* (GDM), belum cukup efektif untuk memitigasi terjadinya eskalasi (Whyte 1991). Moon *et al.* (2003) menunjukkan tidak selalu terbukti bahwa *group* lebih efektif dibanding individu. Dzurinin (2009), menggunakan *Persuasive Arguments Theory*, dengan basis yang sama dengan GDM, juga membuktikan bahwa tidak ada perbedaan eskalasi antara individual dengan kelompok.

Theory of mental budgeting, yang pertama kali digunakan Heath (1995), sebenarnya digunakan untuk menjelaskan sisi rasionalitas dari eskalasi, individu mempertahankan proyek yang sepertinya merugi, ketika berdasarkan data ternyata akan diperoleh manfaat yang lebih besar (*marginal cost* lebih rendah dibanding *marginal benefit*), dengan diselesaikan proyek tersebut atau proyek tersebut akan mendatangkan *return* yang tinggi setelah berakhirnya proyek. Gosh (1997), meskipun tidak secara eksplisit menyebut *Theory of Mental Budgeting*, membuktikan hasil penelitian yang konsisten dengan teori tersebut. Gosh (1997) membuktikan bahwa pemberian umpan balik yang tidak ambigu, penyiapan laporan kemajuan dan informasi tentang manfaat yang diharapkan dari investasi tambahan mengurangi kecenderungan eskalasi. Temuan Ruchala (1999) dan Hoelzl & Loewenstein (2005), secara tidak langsung juga mendukung *theory of mental budgeting*, meskipun teori ini tidak digunakan dalam penelitian tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa meskipun subyek lebih menyukai seluruh *portfolio* yang lebih beresiko ketika tidak berhasil mencapai anggaran, namun preferensi ini tidak memperpanjang eskalasi ketika perhitungan *expected value* menunjukkan bahwa proyek tersebut tidak menguntungkan secara ekonomis. Hoelzl & Loewenstein (2005) memberikan bukti lebih lanjut bahwa de-eskalasi dapat terjadi ketika informasi tentang *marginal cost* dan benefit mudah untuk ditelusur.

Self-justification theory dalam penelitian de-eskalasi tidak sepenuhnya terbukti, khususnya untuk mencegah eskalasi kelompok (Whyte 1991), namun Cheng *et al.* (2003) berhasil membuktikan efektivitas *self-justification theory* dalam mencegah eskalasi. *Prospect theory* menjelaskan dengan baik bahwa subyek yang berada dibawah tekanan untuk mencapai anggaran atau tujuan insentif lebih memilih proyek yang beresiko sebagai upaya untuk mengatasi kerugian dan sekaligus menyeimbangkan seluruh *portfolio* proyek yang relatif

aman (Ruchala 1999). Teori lain seperti *Non-social counterfactuals* (*disappointment theory, regret theory, Social counterfactuals* (*social takeover*), dalam penelitian Hoelzl & Loewenstein (2005), terbukti, temuan penelitian memberikan bukti awal hubungan antara teori *regret* dan *risk-aversion* dan memperluasnya dalam konteks *sequential decision*.

Sementara itu, *Morality and ethics in economic behavior* (Webley, Lewis & Mackenzie 2001), masih membutuhkan pembuktian lebih lanjut dalam penelitian-penelitian ke depan. Investor yang beretika (dan makin berkurang untuk investor standar) menginvestasikan lebih banyak pada pendanaan yang etis, bahkan ketika kinerja pada pendanaan yang etis tersebut menurun, investor yang beretika tetap meningkatkan investasinya. Hal ini berlawanan dengan apa yang ditemukan De Bondt (1985) bahwa investor akan melepas investasinya saat harga-harga turun.

Royer (2009), melalui pendekatan studi kasus, memberikan temuan yang menarik bahwa eskalasi dalam inovasi dipicu oleh *collective belief* dari pengambil keputusan, bagaimana *belief* tersebut muncul dan meluas ke dalam organisasi, mengarahkan tindakan dan penyusunan struktur organisasi. Hal ini menggarisbawahi bahwa sistem yang dibangun terdiri dari *belief, decision unit* dan prosedur yang mewadahi persistensi *belief* meskipun hasilnya negatif dan mengarah ke eskalasi. Proses berikutnya juga menunjukkan bagaimana perubahan-perubahan berikutnya pada masing-masing kategori sistem membuat *belief* tersebut lenyap dan bahkan mengarahkan untuk *exit* (menghentikan proyek). Aspek *collective belief* dari temuan Royer (2009) menarik untuk dibuktikan lebih lanjut, seberapa jauh kekuatan teori ini dalam menjelaskan eskalasi dibandingkan teori-teori yang telah ada.

Perkembangan Metodologi Penelitian

Sebagain besar penelitian keperilakuan dilakukan dengan *setting* eksperimen untuk menguji determinan teori psikologi (Staw 2005). Hal ini terbukti karena mayoritas pendekatan yang digunakan dalam artikel-artikel yang dikaji saat ini menggunakan pendekatan eksperimen (75% dari total artikel yang dibahas) dan selebihnya 20% menggunakan pendekatan survey, sisanya, 5% menggunakan *longitudinal case study*. Dalam semua pendekatan eksperimen mengandung keterbatasan, yaitu masalah validitas eksternal, meskipun validitas internalnya kuat karena eksperimen tersebut umumnya sangat terkontrol (Dzurinin (2009). Karena itu perkembangan pendekatan baru seperti studi kasus longitudinal yang

dilakukan oleh Royer (2009) sangat disambut baik, dengan menggunakan kasus nyata, memungkinkan untuk mengungkapkan secara lebih mendalam dan komprehensif tentang fenomena yang diteliti. Meskipun tetap perlu sangat hati-hati sehingga tidak melupakan validitas internal proses penelitian yang dilakukan. Kendala lain pendekatan studi kasus adalah tidak mudah mendapatkan dukungan pihak-pihak yang berhubungan dengan kasus yang diteliti yang bersedia menjadi narasumber/informan dalam penelitian yang dilakukan.

Penggunaan alat statistik juga telah berkembang dari waktu ke waktu sesuai kebutuhan penelitian. Meskipun mayoritas penelitian menggunakan ANOVA, MANOVA dan sejenisnya, sebagian lain telah mulai menggunakan alat statistik seperti PLS, *logistic regression* atau *moderating regression analysis*. Tidak ada keharusan untuk menggunakan alat statistik yang terbaru, harus tetap proporsional dengan kebutuhan penelitian, namun jika ada alat statistik yang dapat memberikan hasil yang lebih *robust* seyogyanya digunakan karena akan membantu menyediakan hasil-hasil penelitian yang lebih akurat.

Peluang Riset Mendatang

Fenomena eskalasi komitmen merupakan topik yang menarik untuk diteliti karena perilaku semacam ini berlawanan dengan asumsi ekonomi klasik (Staw 1976). Sejumlah penelitian sebelumnya berusaha menjelaskan fenomena eskalasi komitmen dari berbagai perspektif teori, namun sebagai fenomena yang kompleks, satu teori tidak cukup untuk menjelaskan mengapa fenomena ini terjadi membutuhkan model yang lebih *sophisticated* untuk membantu menjelaskan fenomena yang sangat kompleks tersebut (Keil *et al.* 2000). Brockner (1992) dalam Tine (2013) menyarankan bahwa pemahaman lebih baik tentang eskalasi diperoleh dengan menerapkan sejumlah pendekatan teoritis. Oleh karena itu terbuka peluang untuk mengkolaborasi sejumlah teori untuk menjelaskan fenomena yang kompleks ini, khususnya beberapa teori yang belum teruji konsistensinya dalam menjelaskan fenomena eskalasi, seperti aspek *collective belief* yang ditemukan dalam penelitian studi kasus Royer (2009) dengan aspek resiko, dan aspek organisasional, sehingga dapat menjelaskan secara komprehensif fenomena eskalasi.

Peluang penelitian lain yang dapat ditindaklanjuti dalam penelitian mendatang terkait hasil-hasil penelitian tentang *group-decision making* yang belum konklusif. Bazerman (1984) dalam Dzurainin (2009) yang pertama kali melakukan

studi tentang *group decision-making*, mendukung bahwa kecenderungan eskalasi pada individu dibawa ke dalam keputusan kelompok, namun Bazerman menemukan bahwa tidak ada perbedaan antara *individual decision-making* dengan *group decision-making*. Hasil pemetaan yang dilakukan di atas, nampak bahwa *group decision making*, masih belum konsisten mencegah terjadinya eskalasi (Whyte 1991; Moon *et al.* 2003; Dzurainin 2009), hasil-hasil riset ini menunjukkan adanya gap teori yang menentukan eskalasi komitmen kelompok. Disisi lain hampir semua keputusan penting sebuah organisasi dilakukan dalam kelompok (Whyte 1991).

Dari aspek metodologi, metode eksperimen memang masih mewarnai dengan kuat, namun untuk mengatasi validitas eksternal, studi eskalasi dan de-eskalasi dapat dilakukan menggunakan pendekatan *longitudinal case-study*. Dengan pendekatan ini maka konsistensi dari perlakuan yang didesain melalui pendekatan penelitian eksperimen dapat ditingkatkan, karena perlakuan yang diujikan terhadap subyek yang diteliti memberikan hasil yang konsisten dari waktu ke waktu. Kesimpulan penelitian yang dilakukan akan lebih kokoh karena tidak hanya dilakukan sekali tetapi dalam periode pengamatan yang panjang.

KESIMPULAN

Isu utama penelitian eskalasi dan de-eskalasi komitmen dapat dikelompokkan menjadi tiga kategori yaitu (1) penyebab terjadinya eskalasi, (2) upaya mencegah eskalasi komitmen (de-eskalasi) dan (3) proses eskalasi. Penelitian mengenai proses eskalasi belum banyak dilakukan oleh karena itu ke depan masih terbuka peluang untuk melakukan penelitian terkait proses eskalasi baik pada level individu, kelompok maupun organisasi. Secara empiris, beberapa teori belum dapat secara konsisten menjelaskan eskalasi dan de-eskalasi komitmen, dan karena kompleksitasnya maka untuk dapat menjelaskan fenomena tersebut diperlukan kolaborasi antar teori yang ada, sebagai contoh *collective belief* dan *group decision making*. Penelitian mendatang dapat mengkolaborasi kedua teori tersebut, sekaligus membuktikan konsistensi kedua teori tersebut dalam menjelaskan eskalasi dan de-eskalasi. Metode eksperimen merupakan metode yang paling banyak diterapkan untuk mengeksplorasi penyebab terjadinya eskalasi, upaya-upaya untuk mencegah eskalasi dan proses terjadinya eskalasi. Untuk meningkatkan validitas eksternal agar hasil-hasil penelitian lebih kokoh, pendekatan *longitudinal case study* dapat menjadi alternatif yang melengkapi metode eksperimen dalam studi mendatang.

DAFTAR PUSTAKA

- Arkes, H. R., and Blumer, C. (1985). The Psychology of sunk cost. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35, 125-140.
- Astebro, T. A., Jeffrey, S. A., and Adomza, G. K. (2007). Inventor perseverance after being told to quit: The role of cognition bias. *Journal of Behavior Decision Making*, 20, 253-272.
- Bazerman, M. H. (2006). *Judgment in Managerial Decision Making* (sixth ed.). N.J: John Wiley & Sons, Inc.
- Cheng, M. M., Schulz, K.-D. A., Lucket, P. F., and Booth, P. (2003). The effects of hurdle rates on the level of escalation of commitment in capital budgeting. *Behavioral Research in Accounting*, 15, 63-87.
- De Bondt, W. F., and Thaler, R. (1985). Does the stock market overreact? *The Journal of Finance*, 40(3), 793-805.
- Dzurainin, A. C. (2009). *Mitigating escalation commitment: An investigation of the effects of priming and decision making setting in capital project continuation decision*. PhD Thesis, University of South Florida.
- Garland, H. (1990). Throwing good money after bad: The effect of sunk cost on the decision to escalate commitment to an ongoing project. *Journal of Applied Psychology*, 6, 728-731.
- Garland, H. and Newport, S. (1991). Effects of absolute and relative sunk cost on the decision to persist with a course of action. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 48, 55-69.
- Ghosh, D. (1997). De-escalation strategies: some experiment evidence. *Behavioral Research in Accounting*, 9, 88-112.
- Heath, C. (1995). Escalation and De-escalation of commitment in response to sunk cost: The role of budgeting in mental accounting. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 62(1), 38-54.
- Hoelzl, E. and Loewenstein, G. (2005). Wearing out your shoes to prevent someone else from stepping into them: Anticipated regret and a social takeover in sequential decisions. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 98, 15-27.
- Keil, M., Mann, J., and Rai, A. (2000). Why software project escalate: An empirical analysis and test of four theoretical. *MIS Quarterly*, 24(4), 631-641.
- Keil, M., Tan, B. C., Wei, K. K., Tuunainen, V., and Wassenar, A. (2000). A cross-cultural study on escalation of commitment behavior on software projects. *MIS Quarterly*, 24, 299-325.
- Khavul, S., Markoczy, L., Croson, R., and Yishaki, R. (2009). *The moderating effect of goal specificity on escalation of commitment in entrepreneurial firm exit*. Working Paper.
- Moon, H., Conlon, D. E., Humphrey, S. E., Quigley, N., Devers, C. E., and Nowakowski, J. M. (2003). Group decision process and incrementalism in organizational decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Making*, 92, 67-79.
- Royer, I. (11-13 June 2009). *Organizational escalation in innovation: a process perspective*. Proceeding, First International Symposium on Process Organization Studies.
- Ruchala, L. V. (1999). The influence of budget goal attainment on risk attitudes and escalation. *Behavioral Research in Accounting*, 11, 161-191.
- Staw, B. M. (1976). Knee-Deep in the Big Muddy: A study of escalating commitment to chosen course of action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 27-44.
- Tine, D. C. (2013). *Attribution bias and overconfidence in escalation of commitment: The role of desire to rectify past*. Business Administration Dissertations.
- Webley, P., Lewis, A., and Mackenzie, C. (2001). Commitment among ethical investors: An experimental approach. *Journal of Economic Psychology*, 22, 27-42.
- Whyte, G. (1991). Diffusion of responsibility: Effects on the escalation tendency. *Journal of Applied Psychology*, 3, 408-415.
- Wong, K. E. (2006). The role of risk in making decision under escalation situation. *Applied Psychology*.

Lampiran 1: Isu Utama dan Teori

No	Peneliti (Tahun)	Judul	Isu utama/tujuan penelitian	Teori
1	Staw (1976)	Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action	Isu utama yang diangkat adalah dalam konteks investasi, apakah konsekuensi negative secara actual menyebabkan pengambil keputusan meningkatkan komitmen untuk menambah sumber daya dan mengambil resiko atas konsekuensi negative selanjutnya.	Self-justification in Investment Decision Contexts, dimana individu berupaya merasionalisasi perilaku sebelumnya atau secara psikologi mempertahankannya terhadap konsekuensi negatif (Aronson, 1968, 1972; Festinger, 1957)
2	Arkes & Blumers (1985)	The Psychology of Sunk Cost	Penelitian ini bertujuan untuk menjelaskan perilaku ekonomi irrasional yang akan disebut sebagai <i>sunk cost effect</i> . Dampak ini dimanifestasikan melalui kecenderungan yang lebih besar untuk melanjutkan investasi ketika invetasi dalam uang, tenaga atau waktu telah dilakukan sebelumnya.	Sunk cost, menjelaskan dampak <i>sunk cost</i> berdasarkan prospect theory (Kahneman & Tversky 1979). Cognitive Dissonance Theory, Entrapment, situasi dimana kerugian kecil terjadi terus menerus ketika seseorang mengusahakan atau menunggu mencapai tujuan utama, waktu yang dihabiskan untuk menunggu termasuk sunk cost. The foot-in-the-door and low-ball techniques, memiliki kesamaan dengan sunk cost, dimana investasi yang tidak ingin dilakukan akan dilakukan jika komitmen sebelumnya telah terjadi.
3	Garland (1990)	Throwing Good Money After Bad: The Effect of Sunk Costs on the Decision to Escalate Commitment to an Ongoing Project	(1). Adanya kebutuhan untuk melakukan studi eksperimen dimana sunk cost dimanipulasi secara parametrik. Hal ini memungkinkan untuk melakukan pengujian hubungann fungsional antara sunk cost dan keinginan untuk menambah pengeluaran untuk mempertahankan proyek yang ada; (2) riset sebelumnya sangat sedikit mempertimbangkan bagaimana investasi diproyek sebelumnya mempengaruhi atau mendistorsi estimasi subyektiftas pengambil keputusan tentang tingkat pengembalian investasi.	Sunk cost effect
4	Garland and Newport (1991)	Effects of Absolute and Relative Sunk Costs on the Decision to Persist with a Course of Action	Tujuan utama penelitian ini untuk menguji kontribusi absolute expenditure dan proporsi anggaran yang dikeluarkan dalam keputusan untuk melanjutkan investasi pada proyek yang belum pasti.	Sunk cost and Escalation of Commitment Sunk Cost and Information Processing Absolute or Relative Sunk Cost
5	Whyte (1991)	Diffusion of Responsibility: Effects on the Escalation Tendency	Penelitian ini mengangkat isu eskalasi komitmen kelompok karena selama ini tanggung jawab yang terbagi-bagi merupakan isu yang agak diabaikan dalam studi eskalasi, meskipun memiliki penjelasan teoritis yang memadai dan memiliki kepentingan secara praktis.	Individual and Group Escalation Penelitian untuk perilaku eskalasi kelompok dilakukan oleh (Darley & Latane, 1968; Mynatt & Sherman, 1975; Zimbardo, 1970) membuktikan secara konsisten bahwa anggota kelompok memiliki tanggungjawab secara personal yang lebih kecil terhadap tindakan kelompok dibanding mereka yang melakukan tindakan secara individual.

6	Heath (1995)	Escalation and De-escalation of Commitment on Sunk Cost-The Role of Budgeting in Mental Accounting	<p>Penelitian sebelumnya tidak menspesifikasikan biaya dan manfaat atas investasi tambahan, hal ini menjadi tidak jelas apakah individu merespon secara tepat atas sunk cost atau mereka salah merespon?</p> <p>Penelitian ini selangkah lebih maju dari McCain (1986) dan Garland <i>et al.</i> (1990) dengan menunjukkan bahwa dalam banyak situasi, <i>sunk cost</i> mengakibatkan orang-orang salah men-deeskalasi komitmen atas tindakan sebelumnya.</p>	<p>Theory of Mental Budgeting</p> <p>Mental Budgeting memprediksi bahwa individu akan menganggarkan lebih rendah dari total manfaat yang tersedia. Lebih lanjut, Teori Mental Budgeting memprediksi bahwa ketika individu-individu hampir melampaui anggaran, mereka akan lebih suka untuk melakukan investasi insidental, untuk menginvestasikan waktu ketika anggaran dinyatakan dalam uang dan menginvestasikan uang ketika anggaran dinyatakan dalam waktu</p>
7	Gosh (1997)	De-escalation Strategies: Some Experimental Evidence	<p>Penelitian ini memfokuskan pada prosedur yang mungkin dapat membantu pengambil keputusan untuk menghindari masalah eskalasi komitmen, karena sebenarnya riset-riset de-eskalasi dapat membantu manajer menghindari mengkomitmenkan sumber daya pada investasi yang gagal atau berpotensi gagal.</p>	<p>The nature of negative feedback, progress report, Information on future benefit</p>
8	Ruchala (1999)	The Influence of of Budget Goal Attainment on Risk Attitudes and Escalation	<p>Membuktikan pengaruh interaksi preferensi resiko individual dan skema insentif dan menginvestigasi lebih lanjut apakah pengaruh pencapaian tujuan anggaran dan kompensasi terhadap pilihan individual dan kelanjutan investasi proyek beresiko.</p>	<p>Prospect Theory: teori ini memprediksi bahwa individu-individu menghindari resiko ketika mereka mengevaluasi pilihan-pilihan yang diatas titik referensi mereka dan mengambil resiko ketika mereka mengevaluasi keputusan-keputusan yang berada dibawah titik referensi mereka (Kahneman dan Tversky 1979).</p>
9	Keil <i>et al.</i> (2000)	A Cross-Cultural Study on Escalation of Commitment Behavior in Software Projects	<p>Penelitian ini mempertimbangkan risk-taking theory (seperti risk propensity, risk perception) pengaruhnya terhadap keputusan untuk melanjutkan proyek dalam kondisi sunk cost.</p>	<p>Sunk cost effect, Risk Propensity</p>
10	Keil, Mann & Rai (2000)	Why Software Projects Escalate: an Empirical Analysis and Test of Four Theoretical	<p>Tujuan utama penelitian ini untuk memahami seberapa jauh kecenderungan eskalasi proyek-proyek IS dan membandingkan hasil proyek yang dieskalasi dan yang tidak, dan apakah konstruk yang dihubungkan dengan teori eskalasi tertentu dapat digunakan untuk membedakan proyek yang dieskalasi dan yang tidak dieskalasi</p>	<p>Teori-teori yang menjelaskan perilaku eskalasi: self-justification theory (SJT), prospect theory (PT), agency theory (AT), dan approach avoidance theory (AAT).</p>
11	Webley, Lewis & Mackenzie (2001)	Commitment among Ethical Investors: An Experimental Approach	<p>Penelitian ini akan mengeksplorasi sisi etis dan moralitas dalam perilaku ekonomi yang dalam penelitian sebelumnya tidak dipertimbangkan.</p>	<p>Morality and ethics in economic behavior</p>
12	Cheng et el.(2003)	The Effect of Hurdle Rate on the Level of Escalation of Commitment in Capital Budget	<p>Project hurdle rate menjadi titik referensi tujuan manajemen, dimana manajemen akan memutuskan apakah proyek tersebut diterima secara ekonomi bagi organisasi atau tidak. Namun belum ada riset terdahulu yang membuktikan peran <i>hurdle rate</i> dalam mengurangi <i>escalation of commitment</i>.</p>	<p>Self-justification theory, dapat menjelaskan perilaku eskalasi komitmen pada level pengambilan keputusan individual. Teori ini dikenalkan oleh Staw (1976) dan dibentuk dari dua teori yaitu theory of cognitive dissonance (Festinger's 1957) dan theory of psychology commitment (Kiesler's 1971). Cognitive dissonance merujuk pada penjelasan adanya inkonsistensi dua kognisi yang secara bersama-sama ada pada individu, apakah individu akan memenangkan <i>generative cognition</i> atau <i>dissonant cognition</i></p>

13	Moon et al. (2003)	Group Decision Process and Incrementalism in Organizational Decision Making	Penelitian ini akan memfokuskan pada elemen kunci dalam pengambilan keputusan, yang dalam penelitian sebelumnya agak diabaikan, yaitu level pengambilan keputusan kelompok bukan individu, karena faktanya proses pengambilan keputusan lebih banyak pada level kelompok dibanding level individu.	Group decision making
14	Hoelzl Loewenstein (2005)	Wearing Out Your Shoes to Prevent Someone Else From Stepping Into Them: Anticipated Regret and Social Takeover in Sequential Decisions	Artikel ini memfokuskan pada prospek untuk menerima umpan balik dan ancaman 'social takeover' akan menghalangi seseorang untuk melepaskan investasi yang telah dilakukan sebelumnya.	Escalation and de-escalation of commitment in sequential Decisions. Effects of counterfactual comparisons on decision-making : <i>Non-social counterfactuals (disappointment theory, regret theory)</i> <i>Social counterfactuals (social takeover)</i>
15	Wong (2006)	The Role of Rihs in making decision under escalation situation	Penelitian hubungan eskalasi komitmen dengan tiga variabel resiko yaitu, risk propensity, risk perception dan outcome expectancy	Model Sitkin-Pablo untuk Risk Taking Behavior, yang didalamnya membahas risk propensity, risk perception dan outcome expectancy
16	Astebro, Jeffrey & Adomdza (2007)	Inventor Perseverance after Being Told to Quit: The Role of Cognitive Biases	Penelitian ini memfokuskan pada tiga prediktor yang menyebabkan bias dalam pengambilan keputusan yaitu <i>overconfidence</i> , <i>optimism</i> dan <i>sunk cost</i> , dimana <i>sunk cost</i> telah dibuktikan eksistensinya oleh sejumlah riset eksperimen sebelumnya . Penelitian ini juga memprediksi bahwa pengeluaran sebelumnya akan mendorong eskalasi komitmen yang tidak rasional terhadap proyek	Overconfidence, Optimism dan Sunk Cost
17	Dzurainin (2009)	Mitigating escalation of commitment: An investigation of the effects of priming and decision making setting in capital project continuation decisions	Penelitian ini secara khusus menguji apakah penggunaan <i>cognitive prime</i> merupakan cara untuk menghilangkan eskalasi melalui setting pengambilan keputusan individu, tim face-to-face (FTF), dan tim yang dimediasi computer (CMC)	Persuasive Arguments Theory
18	Khavul et al. (2009)	The Moderating Effect of Goal Specificity On Escalation of Commitment In Entrepreneurial Firm Exit	Artikel ini secara khusus menyoroti mengapa perusahaan-perusahaan membuat keputusan strategis berbeda-beda tentang kapan keluar dari bisnis yang gagal. Penelitian ini akan menunjukkan dampak <i>sunk cost</i> terhadap eskalasi komitmen dan mengidentifikasi efek moderasi <i>specific goal</i> terhadap keputusan untuk keluar dari bisnis.	Teori Utama Yang Mendasari Adalah: 1. Entrepreneurial Firm Exit 2. Escalation of Commitment, dimana dalam penelitian ini, mengidentifikasi tiga jenis <i>sunk cost</i> (level of early employment, CEO turnover, dan level of debt) yang diyakini mengarahkan pada tindakan eskalasi komitmen). (3). Goal Specificity
19	Royer (2009)	Organizational Escalation in Innovation: A Process Perspective	Fokus penelitian ini adalah membangun model proses untuk menunjukkan bagaimana dan mengapa proyek-proyek tetap berlanjut meskipun memberikan hasil yang negatif.	Escalation determinants and processes Innovation and escalation

20	Tine (2013)	<p>Attribution Bias and Overconfidence in Escalation of Commitment: The Role of Desire to Rectify Past Outcomes</p> <p>Penelitian ini menguji dampak dua jenis cognitive bias dalam eskalasi komitmen yaitu <i>attribution bias</i> (factor internal dan eksternal) dan <i>overconfidence</i>. Bias ini berasal dari pengalaman masa lalu pengambil keputusan, intrinsic beliefs dan lingkungan tugas dan hal ini belum banyak dieksplorasi khususnya dalam konteks proyek IT.</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Escalation of Commitment to a Failing Course of Action • Attribution of Bias • Overconfidence
21	Staw (1976)	<p>Eksperimen, subyek 240 mahasiswa dibagi menjadi dua kelompok, high responsibility dan low responsibility. Desain 2X2 between subjek, initial choice (Consumer product, industrial product) dan financial information (Cost tinggi Income rendah, Cost rendah income tinggi)</p> <p>Variabel independen: keputusan investasi kelompok high dan low responsibility. Variabel dependen: komitmen atas pilihan investasi sebelumnya</p> <p>ANOVA</p>	<p>Seseorang akan mengkomitmenkan sumber daya yang lebih besar untuk pilihan yang telah dilakukan sebelumnya ketika mereka secara personal bertanggung jawab atas konsekuensi negatif.</p>
22	Arkes & Blumers (1985)	<p>Eksperimen dengan kasus yang berbeda-beda sebanyak 10 kali eksperimen</p> <p>-</p>	<p>Temuan penelitian bahwa (1)mereka yang memiliki <i>sunk cost</i> akan menaikkan estimasinya terhadap seberapa besar kemungkinan proyek tersebut akan berhasil dibanding mereka yang tidak memiliki <i>sunk cost</i>; (2)temuan mendasar atas <i>sunk cost</i> adalah orang-orang akan melepas uang baik setelah munculnya hal-hal yang buruk, sebagaimana dijelaskan oleh prospect theory; (3) dampak <i>sunk cost</i> tidak berkurang dengan pembekalan pengetahuan <i>sunk cost</i> sebelumnya; (4) dampak <i>sunk cost</i> tidak dapat digabungkan berdasarkan sejumlah teori psikologi yang berbeda-beda.</p>
23	Garland (1990)	<p>Eskperimen, Partisipan 407 mahasiswa yang dipilih secara acak. Desain penelitian 5 x3 between subject, sunk costs dan probabilitas mengeluarkan uang (pengukuran variabel dependen)</p> <p>Variabel independen: sunk cost (5 level yang berbeda) dan variabel dependen: a. probabilitas menyerahkan semua uang yang tersisa, b. probabilitas untuk mengeluarkan \$1 juta berikutnya atau 2. probabilitas untuk kondisi laba.</p> <p>ANOVA</p>	<p>(1)Keinginan subyek untuk menyerahkan tambahan sumber daya untuk proyek riset dan pengembangan yang beresiko berhubungan secara positif dan linier dengan proporsi anggaran yang siap dibelanjakan; (2) terdapat hubungan antara sunk cost dan keinginan untuk melanjutkan investasi pada proyek tidak dapat dijelaskan oleh peningkatan biaya atau perbedaan estimasi bahwa proyek selesai dan laba. (3) biaya incremental secara rata-rata tidak memiliki pengaruh absolut terhadap keinginan subyek untuk melanjutkan investasi pada proyek tersebut. Hasil ini bertentangan dengan model keputusan normative karena temuan bahwa sunk cost memiliki dampak terhadap keputusan investasi. Hal ini menarik untuk penelitian berikutnya.</p>

24	Garland and Newport (1991)	Eksperimen Partisipan 88 mahasiswa kelas manajemen. Desain eksperimen 4 (subject block berdasarkan tipe protocol) x 4 (decision scenario) x 4 (kombinasi 2 level jumlah sunk cost dan 2 level proporsi sunk cost) Factor pertama, between-subject Factor kedua dan ketiga, within-subject	Variabel dependen: kecenderungan untuk melanjutkan proyek (skala 0-100). Variabel independen: kondisi scenario (business: R&D, remodeling; personal: vacation, purchase home), amount, (2) subject block, (3) level jumlah sunk cost dan level proporsi sunk cost. ANOVA	Hasil penelitian membuktikan bahwa <i>sunk cost effect</i> dalam pengambilan keputusan merupakan fungsi proporsi alokasi sumber daya yang dikeluarkan untuk proyek dibanding absolute expenditure. Hasil penelitian ini konsisten dengan prospect theory (Kahneman & Tversky's 1979) dan analisis mental accounting (Kahneman & Tversky's 1984). Dalam hubungannya dengan sunk cost, individu-individu yang mengevaluasi kerugian investasi karena melepas beberapa proyek dengan mengacu pada total sumber daya yang sebelumnya telah mereka keluarkan.
25	Whyte (1991)	Eksperimen, partisipan 173 mahasiswa bus & adm. Desain eksperimen 3x3 between subject, responsibility (none, individual, group) dan scenario (group decision maker, individual decision maker)	Variabel independen: level tanggung jawab. Variabel dependen: a. keputusan subyek untuk eskalasi, b. jumlah dana yang diinginkan untuk investasi proyek gagal dan c. probabilitas yang besar untuk kehilangan investasi tambahan yang subyek ingin lakukan. ANOVA	Hasil-hasil pengujian tidak mendukung. Pengaruh eskalasi yang terjadi kurang sering dan kurang tajam antar individu. Teori self-justification kurang relevan untuk keputusan kelompok. Karena hampir semua keputusan penting diorganisasi dilakukan oleh kelompok, hasil-hasil riset ini menunjukkan adanya gap tentang teori yang menentukan eskalasi komitmen kelompok.
26	Heath (1995)	Menggunakan studi laboratorium dengan lima kali eksperimen, dengan kasus dan partisipan yang berbeda-beda, penelitian ini mendemonstrasikan kesalahan untuk mende-eskalasi investasi mereka sebagai respon yang salah atas sunk cost	-	Eskalasi komitmen rasional ketika manfaat yang lebih besar (marginal cost lebih rendah dibanding marginal benefit) diperoleh, dengan diselesaikan proyek tersebut atau proyek tersebut akan mendatangkan <i>return</i> yang tinggi setelah berakhirnya proyek.
27	Gosh (1997)	Eksperimen, Partisipan 96 mahasiswa MBA, dikelompokkan ke dalam 4 kelompok manipulasi (base-line condition, ambiguous feedback, progress report, future benefit). Desain eksperimen 1 x 4.	Variabel independen: baseline, ambiguous feedback, progress report, future benefit) dan variabel dependen expansion decision dan market support decision. MANOVA (untuk mengantisipasi jika variabel dependen berkorelasi) dan ANOVA	Hasil pengujian membuktikan bahwa pemberian umpan balik yang tidak ambigu mengurangi kecenderungan eskalasi. Pengaruh yang sama terjadi terhadap penyiapan laporan kemajuan. Hasil pengujian juga menunjukkan bahwa informasi tentang manfaat yang diharapkan dari investasi tambahan mengurangi eskalasi komitmen.
28	Ruchala (1999)	Eksperimen. Partisipan 60 mahasiswa S1. Desain eksperimen 2x2, level budget achievement (achieve, not achieve) dan dua jenis insentif (bonus-based, profit-sharing).	MANCOVA/ANCOVA untuk hipotesis 1 dan 2 Logistic regression untuk hipotesis 3 dan 4	Subyek yang berada dibawah tekanan untuk mencapai anggaran atau tujuan insentif lebih memilih proyek yang beresiko sebagai upaya untuk mengatasi kerugian dan sekaligus menyeimbangkan seluruh portfolio proyek yang relative aman. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa meskipun subyek lebih menyukai seluruh portfolio yang lebih beresiko ketika tidak berhasil mencapai anggaran, namun preferensi ini tidak memperpanjang eskalasi ketika perhitungan expected value menunjukkan bahwa proyek tersebut tidak menguntungkan secara ekonomis

29 Keil <i>et al.</i> (2000)	Survey. Partisipan 536 mahasiswa strata 1 dan strata 2 dari ketiga negara (Finlandia 185, Belanda 121 dan Singapore 230	Var independen: Sunk cost (4 skenario) Risk propensity Risk perception Willingness to continue a project Partial Least Square (PLS)	Level sunk cost dan persepsi resiko para pengambil keputusan berkontribusi secara signifikan terhadap keinginan untuk melanjutkan proyek. Selain itu kecenderungan resiko dari pengambil keputusan berkebalikan dengan persepsi resiko. Hubungan yang berlawanan ini signifikan di Singapura (kultur yang menghindari ketidakpastian yang rendah), dibanding di Finlandia dan Belanda (kultur yang menghindari ketidakpastian yang tinggi) Hasil penelitian juga mengungkapkan bahwa sejumlah factor yang melatarbelakangi keinginan pengambil keputusan untuk melanjutkan proyek konsisten antar kultur sementara sebagian lainnya masih sensitive antar kultur.
30 Keil, Mann & Rai (2000)	Cross-sectional Survey. Responden adalah 2,231 IS Auditor anggota ISACA- Amerika, yang dipilih secara acak. Sampel dibagi 70:30, dimana 70% partisipan menerima versi eskalasi dan 30% menerima versi non-eskalasi. Jumlah kuesioner yang dikembalikan 531 (tingkat pengembalian 26%).	Escalation frequency , Project performance, Psychological Self-Justification Construct, Social Self-Justification Construct, Sunk Cost Effect Construct. Logistic regression	Hasil penelitian menunjukkan bahwa 30% dan 40% dari proyek IS dieskalasi. Proyek yang dieskalasi memiliki kinerja dan anggaran.jadwal yang secara signifikan sangat buruk dibanding proyek yang tidak dieskalasi. Dengan menggunakan empat teori yang digunakan untuk menjelaskan fenomena eskalasi ditemukan bahwa construct yang dihubungkan dengan teori tertentu seperti self-justification theory, prospect theory, ageny theory dan approach avoidance theory dapat digunakan untuk mengklasifikasi proyek yang dieskalasi dengan yang tidak dieskalasi dengan tingkat ketepatan lebih dari 70%.
31 Webley, Lewis & Mackenzie (2001)	Eksperimen. Partisipan 56 investor, 28 investor standar dan 28 investor yang beretika. Desain eksperimen: one between-subject (ethical vs standard investor) dan one within-subject (kinerja portfolio keuangan)	-	Investor yang beretika (dan makin berkurang untuk investor standar) menginvestasikan lebih banyak pada pendanaan yang etis, bahkan ketika kinerja pada pendanaan yang etis tersebut menurun, investor yang beretika tetap meningkatkan investasinya. Hal ini berlawanan dengan apa yang ditemukan De Bondt (1998) bahwa investor akan melepas investasinya saat harga-harga turun,
32 Cheng <i>et al.</i> (2003)	Desain eksperimen 1 x 3 yaitu (no hurdle rate, organization-set hurdle rate, self-hurdle rate). Partisipan adalah 205 mahasiswa S1 yang telah mengambil mata kuliah akuntansi manajemen.	Variabel independen: no hurdle rate, organization-set hurdle rate, self-set hurdle rate an variabel independen : kecenderungan eskalasi oleh subyek ANOVA	Self-set hurdle rate lebih efektif menurunkan eskalasi komitmen dibandingkan organization-set hurdle rate.
33 Moon <i>et al.</i> (2003)	Eskperimen 1. Partisipan, 561) mahasiswa. Desain eskperimen : 2x2x3 factorial design, <i>sunk cost</i> (low, high), <i>project completion information</i> (low, high), <i>decision making</i> process (individual only, group	Eksperimen 1: Variabel independen: Sunk cost, project completion, decision maksing process Variabel dependen: Kategorial : 1=continue, 0=termination (untuk H1 dan H2); dan	(1). Keputusan kelompok dipengaruhi secara sistematis oleh ada atau tidaknya pertimbangan individu sebelumnya atas masalah yang terjadi. Secara khusus ketika dibandingkan dengan kelompok yang tidak ada pertimbangan sebelumnya, maka kelompok yang ada pertimbangan sebelumnya cenderung: (a).mengeskalasi komitmennya lebih besar dalam

		with prior decision, group without prior decision) Eksperimen 2 → partisipan 421 mahasiswa yang berbeda dengan eksperimen 1. Desain eksperimen 2x2, group process (prior individual decision, non prior individual decision) dan previous performance (high, low)	Kategori 1= all or nothing investment, 0=incremental (untuk H3 dan H4) Eksperimen 2. Variabel independen: group process dan previous performance Variabel dependen: jumlah uang yang dialokasikan untuk empat alternatif proyek. Regresi	keputusan yang sedang berjalan, (b). kurang mengkonsentrasikan sumber daya pada satu proyek yang sedang dijalankan. (2) Temuan ini merupakan tantangan atas penilaian terselembung bahwa meningkatkan keragaman sudut pandang dalam kelompok selalu menghasilkan keputusan yang lebih baik.
34	Hoelzl Loewenstein (2005)	Eksperimen. Partisipan 84 pasangan (dyads) mahasiswa, 101 pria dan 67 wanita. Desain eksperimen 2x2, (No Feedback, Feedback) dan (No Interdependence; Interdependence) setiap desain melibatkan sepasang pemain	Weibull Regression untuk 4 model yang didesain	(1). Hasil pengujian menunjukkan bahwa ketika partisipan menerima umpan balik atas hasil yang menunjukkan bahwa mereka dapat melanjutkan permainan tersebut, maka mereka kemungkinan besar akan terus melanjutkan. (2) Hal yang sama, ketika mereka tahu bahwa setelah keluar, orang lain akan mengambil alih posisinya, partisipan juga akan berkecenderungan untuk melanjutkan permainannya. (3) Temuan ini menunjukkan bahwa meskipun dalam kondisi tidak mengantisipasi umpan balik, subyek yang mengetahui bahwa orang lain akan menggantikan posisi investasinya, ketika dia keluar, maka subyek juga enggan untuk keluar. (4). Kontribusi terhadap literature eskalasi komitmen adalah memberikan bukti lebih lanjut bahwa eskalasi dapat terjadi ketika informasi tentang marginal cost dan benefit mudah untuk ditelusur, (5) Terkait teori regret, temuan penelitian memberikan bukti awal hubungan antara teori regret dan risk-aversion dan memperluasnya dalam konteks sequential decision.
35	Wong (2006)	Eksperimen. Partisipan 126 Guru bilingual Chinese English di Hongkong	Variabel independen: risk propensity, risk perception dan outcome expectancy, serta sejumlah variabel kontrol seperti pengetahuan, usia, pengalaman Variabel dependen: kecenderungan untuk eskalasi komitmen Mutiple Regression	Risk propensity dan outcome expectancy berhubungan positif dengan eskalasi komitmen, sedangkan risk perception berhubungan negative dengan eskalasi komitmen. Risk perception secara parsial memediasi pengaruh terhadap risk propensity dan outcome expectancy memediasi pengaruh terhadap risk perception
36	Astebro, Jeffrey & Adomdzha (2007)	Survey. Responden 780 inventor dari Canadian Innovation Center (61% response rate).	Variabel dependen : log(post-advice R&D), log(time). Variabel independen: <i>Optimism</i> : enam item optimism dari International Personality Pool. <i>Overconfidence</i> : tingkat ekspektasi individual bahwa mereka membuat keputusan yang benar	Temuan menunjukkan bahwa inventor lebih optimis dan lebih overconfidence dibanding populasi secara umum, mereka juga risk seeking, opportunity seeking dan memiliki tingkat self-efficacy yang tinggi. Temuan berikutnya bahwa mereka yang optimis dan telah melakukan pengeluaran sebelumnya, ketekunannya meningkat setelah diberitahu untuk keluar, namun tidak berpengaruh pada mereka yang <i>overconfidence</i> . Setelah diberi tahu untuk

			dibagi rata-rata keputusan yang benar dari populasi. <i>Sunk-costs</i> Menggunakan proksi natural log pengeluaran personal (uang atau waktu) sebelum menerima nasihat Multiple regression	keluar, mereka yang optimis membelanjakan 166% lebih tinggi dari yang pesimis.
37	Dzuranin (2009)	Eksperimen. Partisipan 221 mahasiswa MBA dan strata 1 Desain eksperimen 2 X 3 between-subjects, yaitu <i>construct accessibility</i> (Prime, No Prime) and <i>decision-making setting</i> (individual, CMC-team, FTF-team)	Variabel independen: <i>construct accessibility</i> dan <i>decision making setting</i> Variabel dependen: Kemungkinan bahwa partisipan akan melanjutkan investasi pada proyek . t-test dan ANOVA	Primed individual memiliki eskalasi yang lebih rendah dibanding not primed individual. Tidak ada perbedaan eskalasi antara individual dengan kelompok. Tanpa priming, eskalasi kelompok face to face (FTF) tidak berbeda dengan kelompok yang dimediasi computer (CMC). Dampak priming lebih kuat pada CMC dibanding FTF prime dan not-prime hanya didukung secara parsial
38	Khavul et al. (2009)	Survey Data diperoleh melalui mail survey, terkumpul 92 CEO/managing director/VP/middle management	Variabel dependen: <i>Escalation of commitment</i> yang diukur dengan rasio lamanya waktu manajer dan penyedia dana melanjutkan mengalokasikan sumber daya ke perusahaan, sejak mereka mengetahui secara logis bahwa perusahaan/bisnis tersebut tidak mungkin sukses. Variabel independen: <i>early employment level, CEO turnover, debt level</i> Variabel moderasi : goal specificity yang diukur menggunakan lima item pertanyaan dengan 5 poin skala Likert, dan sejumlah variabel kontrol Moderating Regression Analysis	Riset ini membuktikan bahwa <i>sunk cost</i> menciptakan bias psikologis yang menyebabkan eskalasi komitmen, namun lebih dari sudut pandang pemilik bukan CEO. Specific goal (<i>goal specificity</i>) memoderasi secara negative hubungan sunk cost dan eskalasi komitmen Strategi yang efektif dapat mengatasi decision bias dimana hal ini memiliki implikasi praktis dan teoritis.
39	Royer (2009)	Longitudinal case studies Analisis dilakukan secara restropektif terhadap dua kasus eskalasi proyek inovasi yang akhirnya dihentikan. Data diperoleh melalui dokumentasi dan wawancara, langkah kedua wawancara dengan 28 responden, dimana 16 adalah actor pengambil keputusan atau bawahan dalam proyek tsb. Total waktu yang digunakan untuk wawancara 64 jam, langkah terakhir	Dua proyek yang digunakan sebagai studi kasus, (1) Lini baru untuk lensa korektif yang disebut Phileas diciptakan oleh Essilor dengan lama proyek 11 tahun dan dana \$50 juta, (2) Mineral fillers disini disebut MiFi, diimplementasikan oleh Lafarga , lama proyek 7 tahun dan biaya \$30 juta.	Dua teori untuk pengembangan studi kasus inovasi yang gagal, membantu mengembangkan model yang menggambarkan delapan tahapan dimana melaluinya eskalasi tidak akan terungkap sampai benar-benar terjadi. Masing-masing tahapan dicirikan dengan seperangkat hal khusus yang dibentuk dari tiga kategori, yaitu belief, decision unit dan prosedur yang berinteraksi, membentuk dan dibangun oleh umpan balik dan aksi. Eskalasi dalam inovasi dipicu oleh collective belief dari pengambil keputusan, bagaimana belief tersebut muncul dan meluas ke dalam organisasi, mengarahkan tindakan dan penyusunan struktur organisasi. Hal ini menggarisbawahi bahwa system yang dibangun terdiri dari belief, decision unit dan prosedur yang mewardahi persistensi belief meskipun

	<p>validasi monograf untuk meningkatkan validitas konstruk. Dua puluh lembar laporan mengenai proyek dan konteks organisasi diserahkan kepada dua aktor pada masing-masing perusahaan. Masing-masing cerita tsb kemudian divalidasi kecuali untuk hal-hal yang sifatnya minor.</p>		<p>hasilnya negative dan mengarah ke eskalasi. Proses berikutnya juga menunjukkan bagaimana perubahan-perubahan berikutnya pada masing-masing kategori system membuat belief tersebut lenyap dan bahkan mengarah untuk exit.</p>
40	<p>Tine (2013) Eksperimen. Web-based role playing experiment. Partisipan 160 manajer IT</p>	<p>Variabel independen: attribution bias dan overconfidence Attribution bias (external versus internal) dimanipulasi melalui desain scenario Overconfidence diukur dengan skor meta knowledge individu Variabel mediating- desire to rectify past outcome) diukur menggunakan 2 model pengukuran baru yang dikembangkan, dengan 7 poin skala. Variabel dependen: escalation of commitment yang diukur dengan menanyakan kepada partisipan kemungkinan mereka melanjutkan investasi sumber daya kepada proyek yang meragukan. ANCOVA</p>	<p>Partisipan yang ditempatkan pada kondisi <i>internal attribution</i> akan mengeskalisasi komitmen nya pada proyek-proyek yang gagal lebih besar dibanding partisipan yang ditempatkan pada kondisi <i>external attribution</i>. Individu yang memiliki level <i>overconfidence</i> tinggi dibanding yang rendah akan memiliki kecenderungan lebih besar untuk mengeskalisasi, dan variabel <i>desire to rectify past outcome</i> (DRPO) memediasi pengaruh attribution dan overconfidence terhadap eskalasi komitmen.</p>