

**PENGARUH KETERSEDIAAN INFORMASI, TEKanan PENGARUH
SOSIAL DAN KEPERIBADIAN MANAJER TERHADAP EVALUASI
KEPUTUSAN MANAJER MELANJUTKAN PROYEK YANG TIDAK
MENGUNTUNGGKAN
(STUDI KASUS PADA MAHASISWA AKUNTANSI UNIVERSITAS
ISLAM INDONESIA)**



SKRIPSI

Oleh:

Nama : Ardhian Pradanantya

No. Mahasiswa : 09312436

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2014

**PENGARUH KETERSEDIAAN INFORMASI, TEKanan PENGARUH
SOSIAL DAN KEPERIBADIAN MANAJER TERHADAP EVALUASI
KEPUTUSAN MANAJER MELANJUTKAN PROYEK YANG TIDAK
MENGUNTUNgKAN
(STUDI KASUS PADA MAHASISWA AKUNTANSI UNIVERSITAS
ISLAM INDONESIA)**

SKRIPSI

**Disusun dan diajukan untuk memenuhi sebagai salah satu syarat untuk
mencapai derajat Sarjana Strata-1 jurusan Akuntansi pada Fakultas
Ekonomi**

Universitas Islam Indonesia

Oleh:

Nama : Ardhian Pradanantya

No. Mahasiswa : 09312436

**FAKULTAS EKONOMI
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA**

2014

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam skripsi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan orang lain untuk memperoleh gelar kesarjanaan di suatu perguruan tinggi, dan sepanjang sepengetahuan saya juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila kemudian terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku.

Yogyakarta, 13 Januari 2014

Penulis,



(Ardhian Pradanantya)

**PENGARUH KETERSEDIAAN INFORMASI, TEKANAN PENGARUH
SOSIAL DAN KEPERIBADIAN MANAJER TERHADAP EVALUASI
KEPUTUSAN MANAJER MELANJUTKAN PROYEK YANG TIDAK
MENGUNTUNGKAN
(STUDI KASUS PADA MAHASISWA AKUNTANSI UNIVERSITAS
ISLAM INDONESIA)**

Hasil Penelitian

diajukan oleh :

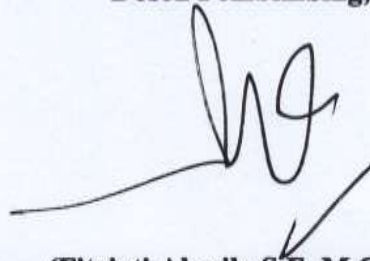
Nama : Ardhian Pradanantya

No.Mahasiswa: 09312436

Telah disetujui oleh Dosen Pembimbing

Pada Tanggal 13 Januari 2014

Dosen Pembimbing,



(Fitriati Akmila S.E, M.Com.)

BERITA ACARA UJIAN TUGAS AKHIR/SKRIPSI

SKRIPSI BERJUDUL

Pengaruh Ketersediaan Informasi, Tekanan Pengaruh Sosial dan Kepribadian Manajer
terhadap Evaluasi Keputusan Manajer (Studi Kasus pada Mahasiswa Akuntansi
Universitas Islam Indonesia)

Disusun Oleh : **Ardhian Pradanantya**
Nomor Mahasiswa : **09312436**

Telah dipertahankan di depan Tim Penguji dan dinyatakan **LULUS**
Pada tanggal : 13 Pebruari 2014

Penguji/ Pembimbing Skripsi: Fitriati Akmila, , S.E., M.Com.

Penguji : Kumala Hadi, Dr., M.Si., Ak., CA, CPA

Mengetahui

Dekan Fakultas Ekonomi
Universitas Islam Indonesia



Prof. Dr. Hadri Kusuma, MBA

HALAMAN PERSEMBAHAN

Kupersembahkan Skripsi ini dengan ikhlas dan setulus hati untuk :

- ❖ Keluargaku, terutama Ayah dan Ibu.
- ❖ Dosen pembimbing skripsiku.
- ❖ Dosen-dosen FE UII yang telah memberikan banyak ilmu.
- ❖ Kekasih tercinta.
- ❖ Teman dan sahabatku semua.
- ❖ Almamaterku.

MOTTO

The future depends on what we do in the present.

(Mahatma Gandhi)

It is hard to fail, but it is worse never have tried to succeed.

(Theodore Roosevelt)

KATA PENGANTAR



Puji dan syukur Penulis ucapkan atas Kehadirat Allah SWT karena atas berkah, rahmat dan karunia-Nya Penulis dapat menyelesaikan penulisan skripsi yang berjudul **“Pengaruh Ketersediaan Informasi, Tekanan Pengaruh Sosial dan Kepribadian Manajer Terhadap Evaluasi Keputusan Manajer Melanjutkan Proyek yang Tidak Menguntungkan (Studi Kasus pada Mahasiswa Akuntansi Universitas Islam Indonesia)”** dengan baik.

Penulisan skripsi ini dilaksanakan sebagai persyaratan untuk mencapai jenjang pendidikan strata satu (S1) Program Studi Akuntansi Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.

Dalam penulisan skripsi ini Penulis mendapatkan bantuan serta bimbingan dari berbagai pihak. Untuk itu dengan segala kerendahan hati, Penulis mengucapkan terima kasih kepada :

1. Ayah dan Ibuku tercinta yang selalu memberikan dukungan, doa dan kasih sayangnya tanpa henti.
2. Ibu Fitriati Akmila, S.E., M.Com selaku dosen pembimbing atas kesabaran dan pengarahannya sehingga skripsi ini dapat terselesaikan dengan lancar.
3. Segenap dosen Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia.
4. Liza Paramita, yang selalu memberikan semangat dan doa.
5. Sahabat tercinta yang tidak bisa Penulis sebutkan satu persatu yang selalu memberikan dukungan.

Tidak menutup kemungkinan adanya kekurangan dalam penulisan skripsi ini. Untuk itu Penulis mengharapkan kritik dan saran yang bersifat membangun dari semua pihak yang membaca skripsi ini. Besar harapan Penulis, semoga skripsi ini dapat bermanfaat bagi semua pihak pada umumnya dan bagi Penulis pada khususnya.

Yogyakarta, 13 Januari 2014

Penulis,

(Ardhian Pradanantya)

DAFTAR ISI

Halaman Sampul	i
Halaman Judul	ii
Halaman Pernyataan Bebas Plagiarisme	iii
Halaman Pengesahan	iv
Berita Acara Ujian Skripsi	v
Halaman Persembahan	vi
Halaman Motto	vii
Kata Pengantar	viii
Daftar Isi	x
Daftar Tabel	xiii
Daftar Gambar	xiv
Daftar Lampiran	xv
Abstrak	xvi
BAB I PENDAHULUAN	1
1.1 Latar Belakang	1
1.2 Rumusan Masalah	5
1.3 Tujuan Penelitian	6
1.4 Manfaat Penelitian	6
1.5 Sistematika Penulisan	7
BAB II LANDASAN TEORI	9
2.1 Organisasi	9
2.2 Pengendalian Manajemen	10

2.2.1 Aktivitas Pengendalian Manajemen	10
2.3 Keselarasan Tujuan	11
2.4 Pengambilan Keputusan	12
2.5 Ketersediaan Informasi	13
2.6 Tekanan Pengaruh Sosial	14
2.6.1 Tekanan Ketaatan	15
2.6.2 Tekanan Kesesuaian	16
2.7 Kepribadian Manajer	16
2.7.1 Harga Diri	17
2.7.2 Otoriterisme	18
2.8 Penelitian Terdahulu	19
2.9 Perumusan Hipotesis	21
2.10 Kerangka Pemikiran	30
BAB III METODOLOGI PENELITIAN.....	32
3.1 Populasi.....	32
3.2 Sampel	32
3.3 Teknik Pengumpulan Data	33
3.4 Desain Eksperimen	33
3.5 Prosedur Eksperimen	36
3.6 Skenario Kasus	39
3.7 Perlakuan Kasus	41
3.8 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel	44
3.9 Hipotesis Operasional	46

4.0 Metode Analisis Data	49
BAB IV HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN	50
4.1 Hasil Pengumpulan Data	50
4.2 Deskripsi Responden	51
4.2.1 Jenis Kelamin	51
4.3 Uji Hipotesis	52
4.3.1 Hipotesis 1	52
4.3.2 Hipotesis 2	54
4.3.3 Hipotesis 3	55
4.3.4 Hipotesis 4	57
4.3.5 Hipotesis 5	58
4.3.6 Hipotesis 6	60
4.3.7 Hipotesis 7	62
4.4 Hasil Pengujian Hipotesis	64
BAB V KESIMPULAN	65
5.1 Kesimpulan	65
5.2 Keterbatasan Penelitian	66
5.3 Saran	66
DAFTAR PUSTAKA	68
LAMPIRAN	74

DAFTAR TABEL

Tabel 4.1 Hasil Pengumpulan Data	51
Tabel 4.2 Jenis Kelamin Responden	51
Tabel 4.3 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Hipotesis 1	53
Tabel 4.4 Hasil Analisis ANOVA Hipotesis 1	53
Tabel 4.5 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Hipotesis 2	55
Tabel 4.6 Hasil Analisis ANOVA Hipotesis 2	55
Tabel 4.7 Hasil Analisis ANOVA Hipotesis 3	57
Tabel 4.8 Hasil Rerata Variabel Hipotesis 4 dan 5	59
Tabel 4.9 Hasil Multiple Comparation Hipotesis 4 dan 5	60
Tabel 4.10 Hasil Analisis Statistik Deskriptif Hipotesis 6	61
Tabel 4.11 Hasil Analisis ANOVA Hipotesis 6	61
Tabel 4.12 Hasil Rerata Variabel Hipotesis 7	63
Tabel 4.13 Hasil Multiple Comparation Hipotesis 7	63
Tabel 4.14 Hasil Pengujian Hipotesis	64

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran.....	31
Gambar 3.1 Matriks Eksperimen	35
Gambar 3.2 Prosedur Eksperimen	38

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1 Studi Kasus	74
Lampiran 2 Power Point	89
Lampiran 3 Bukti Distribusi Kasus	92
Lampiran 4 Data Kasus	99
Lampiran 5 Hasil Pengumpulan Data dan Klasifikasi Data	102
Lampiran 6 Hasil Olah Data	103

ABSTRAK

Dalam perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan, suatu manajemen perusahaan harus mampu menghadapi pengambilan keputusan terhadap suatu kelanjutan proyek. Penelitian ini dilakukan untuk mengetahui pengaruh ketersediaan informasi, tekanan pengaruh sosial dan kepribadian manajer terhadap evaluasi keputusan manajer dalam melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan. Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksperimen laboratorium dan instrumen studi kasus. Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa akuntansi Universitas Islam Indonesia. Sebanyak 100 sampel dipilih secara acak untuk mewakili populasi. Alat uji statistik yang digunakan adalah *One-Way Analysis Varians (ANOVA)*. Uji *multiple comparisons (Bonferonni t-Statistics)* digunakan untuk menguji rerata perbandingan yang terkait dalam pengujian data tersebut. Hasil penelitian menunjukkan bahwa ketersediaan informasi yang bersifat pribadi, adanya tekanan pengaruh sosial (ketaatan dan kesesuaian) berpengaruh terhadap evaluasi keputusan manajer untuk melanjutkan sebuah proyek yang tidak menguntungkan. Hasil lain ditunjukkan bahwa kepribadian manajer otoriterisme rendah dengan kondisi informasi pribadi akan cenderung untuk melanjutkan sebuah proyek yang tidak menguntungkan terlepas dari adanya tekanan ketaatan. Sedangkan Adanya tekanan ketaatan dan informasi pribadi pada manajer dengan otoriterisme tinggi cenderung untuk melanjutkan sebuah proyek yang tidak menguntungkan. Selain itu, adanya tekanan kesesuaian pada manajer dengan harga diri tinggi, tidak berpengaruh terhadap evaluasi keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Kata kunci: Pengambilan Keputusan, Ketersediaan Informasi, Tekanan Pengaruh Sosial, Kepribadian Manajer, Otoriterisme, Harga Diri

ABSTRACT

In planning to achieve corporate objectives, a manager of the company should be able to face the decision-making on the continuation of a project. This study was conducted to investigate the effect of the information availability, social influences pressure, and the managers personality to evaluate the manager's decision. This study uses an experimental laboratory research and case study instruments. The population in this study is Indonesian Islamic University accounting students. Total of 100 samples were randomly selected to represent the population. Statistical test equipment used is One-Way Analysis of Variance (ANOVA). Test multiple comparisons (Bonferonni t-Statistics) was used to test mean comparisons involved in the testing data. The results showed that the availability of privat information, the pressure of social influence (obedience and conformity) affect the evaluation of the manager's decision to continue an unprofitable project. Other results indicated that the low authoritarianism personality managers with private information conditions are likely to continue an unprofitable project regardless of the pressure of obedience. Meanwhile, The presence of obedience pressure and personal information on manager with high authoritarianism tend to continue an unprofitable project. In addition, the presence of conformity pressure on managers with high self-esteem, does not affect the evaluation of the manager's decision to continue the project unprofitable.

Keywords: *Decision Making, Information Availibility, Social Influence Pressure, Manager Personality, Authoritarianism, Self Esteem*

BAB I

PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Peran manajemen sangat vital dalam membantu perusahaan untuk mencapai tujuannya, yaitu untuk mempertahankan kelangsungan hidup perusahaan dengan memaksimalkan sumber-sumber daya yang dimiliki perusahaan. Berhasil atau tidaknya sebuah perusahaan dalam pencapaian tujuannya bergantung pada manajemen perusahaan tersebut. Dalam perencanaan untuk mencapai tujuan perusahaan, suatu manajemen perusahaan harus mampu menghadapi pengambilan keputusan yang menyangkut memilih satu pilihan terbaik dari berbagai macam alternatif pilihan untuk tercapainya tujuan perusahaan (Mustika, 2005).

Pengambilan keputusan adalah proses identifikasi masalah dan kesempatan kemudian memecahkannya. Pengambilan keputusan yang baik merupakan bagian vital dari manajemen yang baik, karena keputusan-keputusan yang menentukan bagaimana suatu cara organisasi menyelesaikan masalah, mengalokasikan sumber daya dan meraih sasaran. Dengan demikian setiap manajer harus mengoptimalkan ketrampilan dalam membuat keputusan. Pertumbuhan, keberhasilan atau kegagalan suatu perusahaan merupakan hasil dari keputusan yang dibuat oleh para manajer (Mustika, 2005).

Pengambilan keputusan yang rasional diturunkan dari teori ekonomi mikro dengan asumsi bahwa manusia cenderung memaksimalkan *utility function*nya.

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. Konflik akan muncul pada saat manajer termotivasi untuk memaksimalkan kepentingan ekonominya sendiri dengan mengabaikan kepentingan ekonomi perusahaan (Effriyanti, 2005).

Selain itu, Tanjung (2012) menguraikan bahwa dalam kehidupan sehari-hari manusia pasti dihadapkan pada suatu pilihan yang memerlukan adanya pengambilan keputusan. Adanya pilihan dan pengambilan keputusan juga terdapat pada dunia bisnis. Pada proses pengambilan keputusan baik dalam kehidupan sehari-hari maupun dalam dunia bisnis, kebutuhan informasi merupakan hal yang sangat penting. Informasi yang tersedia sangat mempengaruhi keputusan apa yang akan diambil nantinya.

Dengan ketatnya persaingan di sektor industri, perusahaan dituntut untuk dapat mengelola dan mengembangkan perusahaan dengan seoptimal mungkin. Suatu perusahaan tidak pernah bisa lepas dari permasalahan yang ada. Permasalahan tersebut memerlukan pemecahan yang tepat dari manajemen dalam pengambilan keputusan. Pengambilan keputusan manajemen harus tepat, terencana dan menggunakan analisis data, fakta, informasi, mempertimbangkan situasi dan kemampuan perusahaan. Prasetya dan Siregar (2012) menjelaskan bahwa manajer mengambil alternatif proyek terbaik berdasarkan pertimbangan manajer itu sendiri.

Tanjung (2012) juga menjelaskan di dalam dunia bisnis ada beberapa pihak yang bertindak sebagai pengambil keputusan, salah satunya adalah manajer perusahaan. Seorang manajer dituntut untuk mengambil keputusan yang menguntungkan bagi perusahaan. Dengan adanya tuntutan tersebut, manajer pasti dihadapkan pada beberapa pilihan dan tidak menutup kemungkinan terjadi dilema pada saat pengambilan keputusan. Dilema tersebut muncul karena keputusan yang akan diambil oleh manajer akan berpengaruh vital bagi perusahaan.

Pembuat keputusan sering mengalami dilema ketika harus membuat keputusan untuk menghentikan suatu proyek dan menggantikannya dengan proyek lain atau hanya sekedar menghentikannya saja. Dilema terjadi karena adanya ketidakpastian dan menjadi berpikir “apa yang sebaiknya harus dilakukan”. Satu jenis keputusan yang dihasilkan dari keadaan tersebut dalam perilaku organisasi, manajemen stratejik, dan psikologi dikenal sebagai fenomena eskalasi (Eveline, 2010). Eskalasi yang disebut juga sebagai eskalasi komitmen adalah keadaan di mana pembuat keputusan mengalokasikan tambahan sumber daya pada tindakan yang gagal (Staw, 1976).

Pengambilan keputusan juga mempunyai banyak faktor yang berpengaruh. Penelitian terdahulu yang dilakukan oleh Chong dan Syariffudin (2007) di negara Australia mengusulkan bahwa tekanan pengaruh sosial (misalnya ketaatan dan tekanan kesesuaian) sebagai faktor yang dapat mendorong perilaku eskalasi manajer. Penelitian tersebut meneliti tentang pengaruh dari ketersediaan informasi (informasi pribadi dan publik), tekanan pengaruh sosial (ketaatan dan tekanan kesesuaian) dan kepribadian (otoritarianisme dan harga diri) pada keputusan

evaluasi proyek manajer atau eskalasi komitmen. Chong dan Syariffudin (2007) secara spesifik menganalisis pengaruh yang mempengaruhi keputusan manajer untuk melanjutkan sebuah proyek gagal atau tidak menguntungkan, yaitu pengaruh ketersediaan informasi, pengaruh tekanan ketaatan, pengaruh ketersediaan informasi dan tekanan ketaatan, pengaruh tekanan ketaatan dan kepribadian otoriter di bawah kondisi informasi pribadi, pengaruh tekanan kesesuaian, pengaruh kepribadian diri di bawah kondisi tekanan kesesuaian.

Chong dan Syariffudin (2007) menyatakan bahwa manajer proyek dengan otoriter rendah memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk melanjutkan proyek gagal tanpa memperhatikan tingkat tekanan ketaatan pada saat kondisi informasi pribadi tersedia. Selain itu, manajer proyek dengan otoriter tinggi menunjukkan kecenderungan lebih besar untuk melanjutkan proyek gagal ketika tekanan ketaatan terdapat pada kondisi informasi pribadi. Selanjutnya hasil penelitian tersebut menunjukkan bahwa manajer proyek cenderung meningkat dengan adanya tekanan kesesuaian. Namun, hasil lain menunjukkan bahwa manajer proyek dengan kepribadian diri yang tinggi atau rendah tidak berbeda eskalasi komitmennya untuk sebuah proyek gagal ketika kepribadian diri yang tinggi dan rendah berpengaruh terhadap tekanan kesesuaian.

Keterbatasan dalam penelitian Chong dan Syariffudin (2007) adalah dalam penelitian tersebut kasus yang digunakan mencerminkan situasi dunia usaha yang telah disederhanakan. Selain itu, para peserta yang berperan sebagai manajer untuk membuat keputusan didasarkan pada dinamika kelompok hipotetis, di mana anggota lain secara fisik tidak berada di tempat. Penelitian tersebut menyarankan

agar penelitian selanjutnya juga bisa meneliti masalah lintas budaya atau lintas negara. Penelitian lintas budaya yang meneliti efek dari pengaruh tekanan sosial pada keputusan proyek manajer yang memiliki budaya nasional yang berbeda dapat menambah wawasan lebih lanjut.

Penelitian ini mengadopsi penelitian dari Chong dan Syariffudin (2007) Perbedaan penelitian ini dengan penelitian terdahulu terletak pada penerapan di Indonesia dan menggunakan populasi serta sampel yang berbeda. Maka dengan itu peneliti tertarik untuk mengetahui bagaimana penerapannya yang terjadi di Indonesia dengan kriteria dan perubahan yang peneliti lakukan untuk menyempurnakan penelitian sebelumnya.

Berdasarkan latar belakang sebelumnya maka penulis akan melakukan penelitian dengan judul **“Pengaruh Ketersediaan Informasi, Tekanan Pengaruh Sosial dan Kepribadian Manajer Terhadap Evaluasi Keputusan Manajer Melanjutkan Proyek yang Tidak Menguntungkan (Studi Kasus pada Mahasiswa Akuntansi Universitas Islam Indonesia)”**.

1.2 Rumusan Masalah

Berdasarkan penjelasan yang terdapat pada latar belakang masalah, maka rumusan masalah dalam penelitian ini:

1. Apakah ketersediaan informasi, tekanan pengaruh sosial, dan kepribadian manajer berpengaruh terhadap evaluasi keputusan manajer proyek?
2. Apakah pengaruh kepribadian manajer dan ketersediaan informasi terhadap evaluasi keputusan manajer proyek?

3. Apakah pengaruh kepribadian manajer dan tekanan pengaruh sosial terhadap evaluasi keputusan manajer proyek?
4. Apakah terdapat perbedaan pengaruh evaluasi keputusan manajer proyek dengan berbagai perlakuan ketersediaan informasi dan tekanan pengaruh sosial?

1.3 Tujuan Penelitian

Berdasarkan rumusan masalah di atas, maka yang menjadi tujuan penelitian ini adalah sebagai berikut:

1. Untuk mengetahui pengaruh ketersediaan informasi, tekanan pengaruh sosial, dan kepribadian manajer terhadap evaluasi keputusan manajer proyek.
2. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh ketersediaan informasi dan kepribadian manajer terhadap evaluasi keputusan manajer proyek.
3. Untuk mengetahui bagaimana pengaruh ketersediaan informasi dan tekanan pengaruh sosial terhadap evaluasi keputusan manajer proyek.
4. Untuk mengetahui perbedaan pengaruh evaluasi keputusan manajer proyek dengan berbagai perlakuan ketersediaan informasi dan tekanan pengaruh sosial.

1.4 Manfaat Penelitian

Hasil studi yang dilakukan dalam penelitian ini diharapkan dapat memberikan manfaat sebagai berikut :

1. Untuk memenuhi salah satu syarat untuk menempuh ujian Sarjana Ekonomi Program Studi Akuntansi di Fakultas Ekonomi Universitas Islam Indonesia dalam rangka menyelesaikan Program Pendidikan Strata 1.
2. Peneliti dapat memahami tentang pengaruh ketersediaan informasi, tekanan sosial dan kepribadian terhadap evaluasi keputusan manajer proyek.
3. Dapat digunakan sebagai bahan pertimbangan bagi manajer-manajer perusahaan untuk mengetahui faktor-faktor yang dapat menentukan eskalasi dalam menghadapi sebuah proyek dan menentukan kebijakan di masa datang.

1.5 Sistematika Penulisan

Penelitian ini terdiri dari lima bab yang saling berhubungan antara bab yang satu dengan bab yang lainnya dan disusun secara rinci untuk memberikan gambaran dan mempermudah pembahasan. Sistematika dari masing-masing bab adalah sebagai berikut:

BAB I PENDAHULUAN

Bab ini membahas mengenai latar belakang masalah, rumusan masalah, tujuan penelitian, manfaat penelitian dan sistematika pembahasan.

BAB II LANDASAN TEORI

Bab ini akan menjelaskan teori-teori yang melandasi penelitian ini yang telah diperluas dengan berbagai referensi atau keterangan tambahan yang

dikumpulkan selama pelaksanaan penelitian. Dalam bab ini juga berisi review penelitian terdahulu dan perumusan hipotesis.

BAB III METODOLOGI PENELITIAN

Bab ini membahas mengenai populasi dan sampel penelitian, sumber data dan teknik pengumpulan data, variabel penelitian dan pengukuran, model penelitian, hipotesa operasional serta metode analisis yang digunakan dalam penelitian.

BAB IV ANALISIS DATA

Bab ini menguraikan tentang analisis data, temuan empiris yang diperoleh dalam penelitian, hasil pengujian hipotesis, dan pembahasan hasil penelitian.

BAB V PENUTUP

Bab ini berisi kesimpulan dari penelitian yang sudah dilakukan, implikasi penelitian, keterbatasan dan saran yang selanjutnya berdasarkan hasil penelitian.

BAB II

LANDASAN TEORI DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Bab ini menyajikan literatur terkait yang menjelaskan tentang ketersediaan informasi dan penjelasan lain yang berkaitan dengan topik penelitian ini. Penelitian sebelumnya sekaligus perumusan hipotesis juga termasuk dalam bab ini.

2.1 Organisasi

Organisasi merupakan sebuah unit sosial masyarakat yang terstruktur dan dikelola untuk memenuhi kebutuhan atau untuk mencapai tujuan bersama. Semua organisasi memiliki struktur manajemen yang menentukan hubungan antara anggota dan kegiatan yang berbeda, membagi dan memberikan peran, tanggung jawab, dan wewenang untuk melaksanakan tugas yang berbeda. Anthony dan Govindarajan (2009) mendefinisikan suatu organisasi atau perusahaan terdiri atas sekelompok orang yang bekerja bersama untuk mencapai suatu tujuan bersama misalnya, mencari keuntungan. Kompleksitas suatu organisasi akan menentukan jumlah tingkatan hirarki manajer di dalamnya. Pemegang kekuasaan tertinggi (*CEO*, manajer tim, senior manager, *etc*) bertugas untuk memutuskan strategi keseluruhan yang akan memungkinkan organisasi untuk mencapai tujuannya. Kemudian manajer di tingkat yang lebih bawah akan merancang strategi tambahan agar unitnya dapat mencapai tujuan bersama tersebut, atas persetujuan *CEO*. Proses dimana manajer pada semua lapisan memastikan bahwa orang-orang

yang mereka awasi (bawahan) akan mengimplementasikan strategi yang mereka rancang itulah yang disebut dengan sistem pengendalian manajemen (Anthony dan Govindarajan, 2009).

2.2 Pengendalian Manajemen

Anthony dan Govindarajan (2009) menjelaskan, sistem yang digunakan oleh manajemen untuk mengontrol kegiatan suatu organisasi atau perusahaan disebut sistem pengendalian manajemen. Pengendalian manajemen adalah proses dimana manajer mempengaruhi anggota lain dari organisasi untuk melaksanakan strategi-strategi organisasi. *Suatu organisasi juga harus dikendalikan jalannya. Hal ini dilakukan untuk menjamin aktivitas yang dilakukan sesuai dengan apa yang telah ditetapkan organisasi.*

2.2.1 Aktivitas Pengendalian Manajemen

Anthony dan Govindarajan (2009) menjelaskan bahwa pengendalian manajemen terdiri dari beberapa aktivitas, yaitu :

1. Merencanakan apa yang harus dilakukan organisasi.
2. Mengkoordinasikan kegiatan dari beberapa bagian organisasi.
3. Mengkomunikasikan informasi.
4. Mengevaluasi informasi.
5. Memutuskan jika ada tindakan yang harus diambil.
6. Mempengaruhi orang untuk mengubah perilaku mereka.

Pengendalian manajemen tidak berarti mengharuskan agar semua tindakan sesuai dengan rencana yang ditentukan sebelumnya, seperti anggaran. Rencana seperti itu didasarkan pada situasi yang dipercaya ada pada saat rencana tersebut diformulasikan. Jika situasi ini telah berubah pada waktu penerapannya, maka tindakan yang ditentukan oleh rencana mungkin tidak lagi sesuai. Sementara *thermostat* merespons terhadap suhu aktual dalam ruangan, pengendalian manajemen melibatkan antisipasi kondisi masa depan untuk memastikan bahwa tujuan organisasi tercapai. Jika seorang manajer menemukan pendekatan yang lebih baik dan lebih mungkin dibandingkan dengan rencana yang telah ditetapkan sebelumnya untuk mencapai tujuan organisasi, sistem pengendalian manajemen seharusnya tidak menghalangi penerapannya. Dengan kata lain, mematuhi anggaran tidaklah selalu baik, dan menyimpang dari anggaran tidaklah selalu buruk (Anthony dan Govindarajan, 2009).

2.3 Keselarasan Tujuan atau *Goal Congruence*

Para manajer memiliki tujuan pribadi dan tujuan organisasi. Masalah pengendalian yang utama adalah bagaimana mempengaruhi mereka untuk bertindak demi pencapaian tujuan pribadi mereka sekaligus juga membantu pencapaian tujuan organisasi. Keselarasan tujuan berarti, sejauh hal tersebut dimungkinkan, tujuan seorang anggota seharusnya konsisten dengan tujuan organisasi itu sendiri (Anthony dan Govindarajan, 2009). Keselarasan tujuan terkait dengan pengambilan keputusan yang dilakukan oleh manajer. Seorang manajer mengambil keputusan berdasarkan informasi yang ada, karena informasi

merupakan komponen penting yang digunakan untuk mencapai tujuan perusahaan. Dalam pencapaian tujuan perusahaan dan pengambilan keputusan, manajer akan menghadapi tekanan-tekanan yang berasal dari perusahaan itu sendiri, pihak lain, maupun kualitas dari diri seorang manajer itu sendiri yang dapat mempengaruhi kinerjanya.

2.4 Pengambilan Keputusan

Seorang manajer perusahaan kerap kali dituntut untuk mengambil keputusan penting dan tidak jarang mengalami dilema ketika harus membuat keputusan untuk menghentikan suatu proyek yang dianggap tidak menguntungkan atau tetap melanjutkan proyek tersebut apapun konsekuensi yang akan dihadapi ke depan (Effriyanti, 2005).

Pengambilan keputusan secara universal didefinisikan sebagai pemilihan di antara berbagai alternatif. Pemahaman ini mencakup pengambilan keputusan dan pemecahan masalah. Proses pengambilan keputusan terkait dengan fungsi manajemen. Sebagai contoh, manajer mengatur, mengarahkan, mengawasi, dan membuat keputusan (Anthony dan Govindarajan, 2009).

Dalam proses pengambilan keputusan tersebut akan timbul sebuah eskalasi. Keputusan untuk tetap melanjutkan suatu proyek, bahkan ketika suatu prospek kondisi ekonomi yang tidak diharapkan mengindikasikan bahwa proyek harus dihentikan, disebut eskalasi (Ruchala, 1999 dalam Effriyanti, 2005). Kecenderungan individu untuk terus melanjutkan dan berinvestasi dalam program yang gagal karena tenaga, uang, dan waktu yang telah diinvestasikan disebut

dengan eskalasi komitmen (Dzuranin, 2011). Eskalasi komitmen terjadi ketika manajer membuat keputusan untuk melanjutkan proyek meskipun informasi baru menunjukkan bahwa melanjutkan komitmen terhadap proyek ini adalah bukanlah kepentingan terbaik organisasi (Kanodia et al., 1989). Menurut Ross dan Staw (1993) dalam Effriyanti (2005) terdapat tiga situasi yang menyebabkan eskalasi menjadi sesuatu yang menyulitkan yaitu biaya-biaya yang telah dikorbankan (*sunk cost*) dalam serangkaian arah (tindakan), pengambil keputusan memiliki kesempatan untuk merubah, dan konsekuensi mengenai perubahan yang penuh dengan ketidakpastian. Kanodia et al. (1989) menjabarkan eskalasi sebagai keputusan manajer yang tidak rasional karena meskipun tidak sadar secara langsung maupun tak langsung manajer cenderung mengabaikan kepentingan perusahaan dan lebih mementingkan kepentingan ekonomi pribadinya.

2.5 Ketersediaan Informasi

Informasi merupakan suatu komponen yang sangat penting bagi perusahaan karena informasi adalah *input* dasar dalam setiap pengambilan keputusan, oleh karena itu informasi yang relevan, tepat waktu, akurat dan lengkap sangat dibutuhkan oleh setiap perusahaan (Nopalia et al., 2012).

Pendekatan dengan menggunakan teori keagenan dapat menjelaskan tentang perilaku individu dalam pengambilan keputusan. Jensen dan Meckling (1976) dalam Chong dan Syariffudin (2007) mengasumsikan bahwa keputusan yang dicapai oleh kedua pimpinan dan agen, hanya termotivasi oleh kepentingan pribadi mereka. Teori keagenan merupakan salah satu alternatif perspektif teori

yang digunakan untuk menjelaskan fenomena eskalasi komitmen pada saat ketersediaan informasi dan insentif akan mempengaruhi keputusan manajer (Harrison dan Harrell, 1994 dalam Herlina dan Supriyadi, 2012).

Model keagenan berasumsi bahwa adanya dorongan agen untuk mengabaikan kepentingan perusahaan disebabkan karena agen memiliki kesempatan (*opportunity to shirk*). Informasi privat yang dimiliki agen dapat dijadikan sebagai media untuk memanfaatkan kesempatan ini. Teori keagenan menyatakan bahwa kedua hal tersebut dapat menimbulkan masalah *adverse selection* (Effriyanti, 2005). *Adverse selection* merupakan kondisi dimana pihak perusahaan tidak dapat mengetahui secara pasti apakah manajer telah menunjukkan kemampuannya dengan maksimal dalam menjalankan tugasnya (Eisendhardt, 1989).

2.6 Tekanan Pengaruh Sosial

Tekanan sosial merupakan cara paling langsung untuk meningkatkan ketaatan dengan cara menekan individu yang dapat dilakukan melalui ancaman, ganjaran dan permintaan langsung (Sears et al., 1991 dalam Azis dan Junaidi, 2012). Tekanan sosial terdiri atas komentar, kritik, perilaku, dan emosi dari masyarakat yang secara langsung diarahkan pada organisasi lain yang melakukan atau mengatakan sesuatu yang menyebabkan orang lain tidak menyetujuinya (Twain, 1994 dalam Azis dan Junaidi, 2012).

Pengaruh sosial terjadi ketika emosi, pendapat, atau perilaku seseorang dipengaruhi oleh orang lain. Pengaruh sosial mempunyai banyak bentuk dan dapat

dilihat melalui kesesuaian, sosialisasi, tekanan teman sebaya, ketaatan, kepemimpinan, persuasi, penjualan, dan pemasaran. Lord dan DeZoort (2001) menunjukkan bahwa akuntan rentan terhadap tekanan sosial yang tidak pantas dari atasan dan rekan-rekan dalam perusahaan, tetapi mengakui bahwa tekanan pengaruh sosial relatif masih disinggung dalam penelitian-penelitian akuntansi.

2.6.1 Tekanan Ketaatan

Dalam beberapa situasi sosial, seseorang memandang orang lain atau kelompok sebagai pemilik otoritas yang sah atau kekuasaan untuk mempengaruhi perilaku orang tersebut. Norma sosial membolehkan pihak yang memiliki kekuasaan tersebut untuk mengajukan permintaan dan memaksa agar bawahannya mematuhi suatu perintah (Grediani dan Sugiri, 2010).

Teori ketaatan menyatakan bahwa instruksi atasan dalam suatu organisasi mempengaruhi perilaku bawahan karena atasan memiliki otoritas. Perilaku ketaatan yang tidak tepat dihasilkan dari mekanisme normatif (seperti kemampuan atasan untuk memberikan *reward* dan *punish*) pada saat posisi atasan benar-benar salah (Campbell dan Fairey, 1989 dalam Rahayu dan Faisal, 2005).

Menurut Milgram (1974) dalam Hartanto dan Indra (2001) bahwa bawahan yang mengalami tekanan dari atasan akan mengalami perubahan psikologis dari seseorang yang berperilaku otonomis menjadi perilaku agen. Perubahan perilaku ini terjadi karena bawahan tersebut merasa menjadi agen dari sumber kekuasaan, dan dirinya terlepas dari tanggung jawab atas apa yang dilakukannya.

2.6.2 Tekanan Kesesuaian atau Tekanan Konformitas

Tekanan kesesuaian juga menjadi salah satu aspek dari tekanan pengaruh sosial. Menurut Taylor et al. (2009) dalam Rachmawati (2013) kesesuaian atau konformitas adalah kecenderungan untuk mengubah perilaku seseorang agar sesuai dengan perilaku orang lain. Faisal (2007) menyatakan bahwa kesesuaian mengacu pada perilaku yang dipengaruhi oleh contoh-contoh yang diberikan oleh rekan kerja, bukan oleh instruksi dari figur otoritas.

Aspek-aspek kesesuaian menurut Sears et al. (1994) dalam Pratiwi (2009) adalah sebagai berikut:

- a. Individu dihadapkan pada pendapat yang telah disepakati oleh anggota-anggota lainnya, tekanan yang dihasilkan oleh pihak mayoritas akan mampu menimbulkan konformitas.
- b. Individu yang tidak mau mengikuti apa yang berlaku dalam kelompok akan menanggung resiko dan mengalami akibat yang tidak menyenangkan. Peningkatan konformitas ini terjadi karena anggotanya enggan disebut sebagai individu yang menyimpang.
- c. Individu akan mulai mempertanyakan pandangan individu lain tentang dirinya, sehingga individu tersebut harus mempunyai ciri khas sendiri baik dari pandangan maupun perilakunya.

2.7 Kepribadian Manajer

Thomas dan Pandey (2009) mendefinisikan manajer sebagai orang yang memiliki kemampuan untuk membuat kesepakatan untuk memenuhi kebutuhan

organisasinya, bagaimana dia memperlakukan para pekerja, dan bagaimana dia menghadapi berbagai tekanan pekerjaan di kantor untuk menjalankan suatu proyek perusahaan agar mencapai tujuannya.

Wideman (2002) mendefinisikan kesuksesan dalam suatu proyek adalah *getting things done*, dimana adanya motivasi individu untuk mencapai kepuasan kinerja mereka. Dari motivasi individu yang kuat tersebut, akan menghasilkan tipe pemimpin yang baik dan tipe manajemen yang sukses. Adapun tingkatan kedewasaan manajemen proyek pada level yang paling mendasar adalah “proyek dihasilkan melalui perjuangan seseorang dan berasal dari usaha seorang manajer proyek dan tim di bawahnya” (Kuen et al., 2008).

Para manajer memiliki kualitas yang beragam. Beberapa diantaranya memiliki kharisma dan ramah, sementara ada juga yang lebih santai. Terdapat manajer yang banyak melewatkan waktunya dengan melihat-lihat dan berbicara pada banyak orang dengan cara berjalan berkeliling, sementara ada juga manajer yang menyibukkan dirinya menulis laporan (Anthony dan Govindarajan, 2009). Seperti kita tahu, kualitas diri dan otoriterisme dari seorang manajer akan mempengaruhi kinerjanya untuk mengambil sebuah keputusan.

2.7.1 Harga Diri atau Self Esteem

Self esteem adalah suatu keyakinan nilai diri sendiri berdasarkan evaluasi diri secara keseluruhan. Perasaan-perasaan *self esteem*, pada kenyataannya terbentuk oleh keadaan kita dan bagaimana orang lain memperlakukan kita. Seseorang dengan *self esteem* yang tinggi dimana mereka melihat dirinya

berharga, mampu dan dapat diterima. Seseorang yang merasa dirinya begitu berharga dan berarti cenderung untuk melakukan yang terbaik dalam setiap tugas dan tanggung jawabnya, baik sebagai anggota organisasi maupun sebagai individual. Dengan demikian maka orang tersebut akan meningkatkan kinerja individualnya (Engko, 2006). Harga diri juga digunakan untuk mengacu kepada reaksi emosi diri tentang suatu peristiwa. Maksudnya adalah apa yang orang pahami ketika mereka berbicara tentang pengalaman yang "mengancam harga diri" atau "meningkatkan harga diri" mereka (Brown dan Marshall, 2006).

2.7.2 Otoriterisme

Menurut Adorno (1950) dalam Fauzie dan Machrus (2003) kecenderungan untuk menguasai dan mengunggulkan kelompok sendiri disebut dengan kepribadian otoritarian (*the authoritarian personality*). Keotoriteran yang tinggi cenderung mempertimbangkan pertanggungjawaban informasi yang berkaitan dengan situasi pelaku ketika membuat penilaian tentang sejauh mana seorang pelanggar layak untuk menerima hukuman (Feather dan Deanna, 2000 dalam Chong dan Syarifuddin, 2007). Mangunhardjana (1997) dalam Fauzie dan Machrus (2003) menyatakan bahwa, dengan otoritas yang dimilikinya, seseorang dapat mempengaruhi pendapat, pemikiran, gagasan, dan perilaku orang lain, baik secara perorangan maupun kelompok.

2.8 Penelitian Terdahulu

Penelitian terdahulu yang digunakan dalam penelitian ini adalah penelitian yang dilakukan oleh Chong dan Syariffudin (2007) yang berjudul *The Effects of Information, Social Influence Pressures and Personality on Manager's Project Evaluation Decisions*. Penelitian tersebut mengidentifikasi pengaruh ketersediaan informasi, tekanan pengaruh sosial dan kepribadian manajer terhadap evaluasi keputusan manajer proyek yang mengambil studi kasus pada mahasiswa sebuah Universitas di Australia.

Dalam penelitiannya, Chong dan Syariffudin (2007) menggunakan metode eksperimen dua studi kasus yang diterapkan kepada responden. Hasil penelitian tersebut menyebutkan bahwa manajer proyek memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk meningkatkan eskalasi ketika informasi pribadi tersedia. Kemudian, manajer proyek cenderung meningkatkan komitmen mereka untuk melanjutkan sebuah proyek gagal pada saat tekanan ketaatan tersedia. Hasil lebih lanjut menunjukkan bahwa manajer proyek cenderung untuk meningkatkan eskalasinya saat informasi pribadi dan tekanan ketaatan tersedia. Hasil lain juga menunjukkan bahwa manajer proyek otoriterisme rendah cenderung melanjutkan proyek yang gagal, terlepas dari tingkat tekanan ketaatan dalam kondisi adanya informasi pribadi. Selain itu, manajer proyek otoriterisme tinggi melanjutkan proyek ketika tekanan ketaatan tersedia dalam kondisi informasi pribadi.

Hasil penelitian tersebut juga menunjukkan bahwa manajer proyek cenderung meningkatkan eskalsinya pada saat adanya tekanan kesesuaian. Namun, juga ditunjukkan bahwa manajer proyek dengan kepribadian diri yang

tinggi atau rendah cenderung meningkatkan eskalasi komitmen mereka untuk melanjutkan proyek ketika terdapat tekanan kesesuaian.

Loord dan DeZoort (2001) meneliti tentang apakah tekanan pengaruh sosial dalam akuntansi mempengaruhi kesediaan auditor untuk *sign-off* (berhenti) memeriksa laporan keuangan yang salah saji material. Selain itu mereka juga mengevaluasi efek komitmen organisasional, komitmen profesional, dan perkembangan moral, sebagai tiga variabel yang dapat mempengaruhi respon individu terhadap tekanan pengaruh sosial. Sampel dalam penelitian ini yaitu 171 auditor dari salah satu perusahaan internasional. Hasil penelitian menunjukkan bahwa tekanan ketaatan secara signifikan meningkatkan kesediaan auditor untuk *sign-off* (berhenti) pada saldo rekening yang salah saji material, meskipun tekanan konformitas tidak berpengaruh. Temuan ini juga mendukung prediksi untuk komitmen organisasi. Namun, prediksi efek komitmen profesional dan perkembangan moral tidak muncul.

Herlina dan Supriyadi (2012) meneliti tentang dampak keberadaan secara bersamaan dua elemen *adverse selection*, yaitu kesempatan untuk melalaikan kepentingan perusahaan (*incentive to shirk*) dan kepemilikan informasi privat, keefektifan proses pengawasan dengan pemantauan (*monitoring control*), dan mengevaluasi peran tingkat moral manajer terhadap tendensi manajer untuk melakukan eskalasi komitmen. Penelitian ini menggunakan metode eksperimen laboratorium dengan 95 peserta dari mahasiswa sarjana dan pascasarjana. Hasil penelitian ini menunjukkan bahwa manajer yang mengalami kondisi *adverse selection* menunjukkan kecenderungan yang lebih besar untuk melanjutkan

proyek menguntungkan daripada manajer yang tidak memiliki kondisi tersebut. Namun, penelitian ini gagal untuk memberikan bukti empiris bahwa pengendalian monitoring dan tingkat penalaran moral individu mempengaruhi kecenderungan manajer untuk meningkatkan komitmen mereka.

Engko (2006) menguji pengaruh kepuasan kerja terhadap kinerja individual dengan harga diri (*self esteem*) dan efikasi diri (*self efficacy*) sebagai variabel intervening. Responden dalam penelitian ini adalah mahasiswa Magister Ilmu Universitas Gajah Mada, terutama dosen yang berasal dari berbagai perguruan tinggi di Indonesia dengan pengumpulan data menggunakan oleh kuesioner. Hasil dari penelitian ini adalah efek positif dari kepuasan kerja terhadap harga diri, efikasi diri, kepuasan kerja terhadap kinerja individual, harga diri terhadap efikasi diri, harga diri terhadap prestasi kerja, serta efikasi diri terhadap prestasi kerja.

2.9 Perumusan Hipotesis

2.9.1 Pengaruh Ketersediaan Informasi Terhadap Keputusan Manajer Proyek

Informasi Pribadi mengandung nilai reputasi. Manajer akan menggunakan informasi asimetri dengan meningkatkan komitmen mereka untuk proyek-proyek yang tidak menguntungkan untuk memaksimalkan nilai reputasi mereka (Kanodia et al., 1989). Keadaan dimana salah satu pihak mempunyai pengetahuan lebih daripada yang lainnya terhadap sesuatu hal disebut informasi asimetri (Ompusunggu dan Bawono, 2006). Chong dan Syariffudin (2007) menyimpulkan

bahwa adanya masalah keagenan (*adverse selection*) memotivasi manajer proyek untuk membuat keputusan berdasarkan kepentingan pribadi mereka, tetapi bertentangan dengan kepentingan perusahaan mereka.

Teori keagenan mengasumsikan bahwa agen (manajer) akan bertindak oportunistik dan hal itu ditentukan oleh ketersediaan informasi tentang kegiatan-kegiatannya. Jika informasi tentang kegiatan manajer diketahui oleh kalangan umum (Informasi publik), manajer akan bertindak sesuai dengan tujuan perusahaan karena setiap kegiatan yang bersifat bertentangan dengan kepentingan perusahaan dapat dideteksi oleh perusahaan itu sendiri. Namun, jika informasi pribadi mengenai kegiatan manajer tersedia, di mana manajer menjadi satu-satunya orang yang benar-benar tahu kegiatannya, manajer akan cenderung membuat keputusan yang bertentangan dengan kepentingan perusahaan tanpa merasa takut karena perusahaan memiliki informasi yang cukup untuk memverifikasi kegiatannya (Eisenhardt, 1989) .

Harrison dan Harrell (1993) serta Harrell dan Harrison (1994) dalam Chong (2007) menunjukkan pemikiran rasional bahwa suatu proyek berakhir terjadi karena: (1) orang lain akan tahu bahwa proyek itu gagal, (2) manajer telah mengalami penurunan reputasi sehingga tidak ada manfaat lebih lanjut yang dapat diperoleh, dan (3) keputusan untuk melanjutkan proyek dalam kondisi seperti itu dapat merusak reputasi mereka sebagai manajer proyek. Namun, ketika informasi tentang proyek hanya diketahui oleh pihak manajer (yaitu, informasi pribadi), mereka cenderung untuk melanjutkan proyek tersebut bahkan mereka menyadari bahwa keputusan tersebut bertentangan dengan kepentingan perusahaan.

Menurut Tanjung (2012) suatu proyek yang dianggap gagal oleh sebagian orang belum tentu mengalami kegagalan pada akhirnya. Hal itu disebabkan karena adanya ketidakpastian di dalam menjalankan suatu proyek bisnis. Manajer yang cenderung melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan diharapkan mempunyai solusi agar kerugian dapat diminimalkan, misalnya dengan cara membatasi pengeluaran yang mungkin terjadi dengan menggunakan anggaran yang ada (Tanjung, 2012), menciptakan pemikiran-pemikiran dan gagasan-gagasan baru, serta menciptakan produk baru yang inovatif (Achmadi, 2007).

Penjelasan teori di atas menunjukkan bahwa ketersediaan jenis informasi yaitu, informasi pribadi merupakan faktor penting dari kecenderungan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan. Dari penjelasan teori tersebut, disimpulkan sebuah hipotesis, yaitu :

H1 : Ketersediaan informasi pribadi pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

2.9.2 Pengaruh Tekanan Ketaatan Terhadap Keputusan Manajer Proyek

Teori ketaatan menyatakan bahwa individu yang memiliki kekuasaan merupakan suatu sumber yang dapat mempengaruhi perilaku orang dengan perintah yang diberikannya, hal ini disebabkan oleh keberadaan kekuasaan atau otoritas yang merupakan bentuk *legitimate power* atau kemampuan atasan untuk mempengaruhi bawahan karena terdapat suatu tingkatan dalam struktur organisasi (Hartanto dan Indra, 2001). Tekanan Ketaatan mengacu pada tekanan yang dihasilkan oleh perintah dari otoritas (Brehm dan Kassin, 1993 dalam Chong dan

Syariffudin, 2007).

Chong dan Syarifuddin (2007) melihat Milgram (1974) menyatakan bahwa individu yang mengalami tekanan untuk mematuhi perintah yang dibuat oleh atasan dapat melakukan pekerjaan mereka meskipun fakta menunjukkan bahwa perintah tersebut bertentangan dengan sikap, kepercayaan dan nilai. Grediani dan Sugiri (2010) menjelaskan, dalam kehidupan nyata di organisasi atasan cenderung menekan bawahan karena kekuasaannya dan bawahan merasa takut apabila tidak mematuhi perintah atasan mereka.

DeZoort dan Lord (1994) dalam Grediani dan Sugiri (2010) menemukan dan memberikan contoh bahwa terdapat pengaruh dari tekanan atasan pada judgment yang diambil auditor pemula. Dalam studi berikutnya, DeZoort dan Lord (2001) menemukan bahwa adanya tekanan ketaatan secara signifikan mempengaruhi keputusan akuntan publik untuk *sign-off* saldo rekening salah saji material dibandingkan dengan mereka yang tidak mengalami tekanan seperti itu. Sampai saat ini, belum ada penelitian yang berusaha untuk menghubungkan pengaruh tekanan ketaatan dalam eskalasi komitmen.

Chong dan Syarifuddin (2007) mengusulkan bahwa manajer proyek yang mengalami tekanan ketaatan akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk meningkatkan komitmen mereka untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan karena setiap konsekuensi negatif dari hasil keputusan ini dapat dialihkan kembali ke otoritas. Ketika tekanan ketaatan tidak ada, sangat kecil kemungkinannya bagi manajer proyek untuk melakukan pengambilan keputusan. Selain itu disimpulkan bahwa adanya perintah yang tidak pantas dari atasan yang

diartikan sebagai tekanan ketaatan, menjadi penentu yang signifikan dari keputusan manajer proyek untuk meningkatkan komitmen mereka untuk melanjutkan sebuah proyek gagal. Dari penjelasan teori tersebut, hipotesis selanjutnya dari penelitian ini adalah :

H2 : Adanya tekanan ketaatan pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

2.9.3 Pengaruh Ketersediaan Informasi dan Tekanan Ketaatan Terhadap Keputusan Manajer Proyek

DeZoort dan Lord (2001) telah menunjukkan pengaruh tekanan ketaatan atas sikap dan perilaku individu. Penelitian tersebut menunjukkan bahwa di bawah tekanan ketaatan tersebut, auditor cenderung mematuhi suatu instruksi perintah meskipun mereka menyadari bahwa instruksi tersebut tidak pantas.

Mengingat penekanan yang relatif lebih besar yang bisa mempengaruhi stabilitas reputasi di antara manajer proyek, diperkirakan bahwa ketersediaan informasi dapat berkontribusi pada aksesibilitas tekanan ketaatan yang dapat mempengaruhi pengambilan keputusan manajer (Chong dan Syariffudin, 2007). Mereka menjelaskan ketika informasi tentang masa depan proyek investasi yang tidak menguntungkan tersedia secara umum, pengaruh tekanan ketaatan dapat dikurangi dengan adanya kecaman dari publik. Kedua manajer proyek dalam industri menyadari bahwa tekanan tersebut (kebijakan) adalah tidak tepat. Keduanya juga melihat bahwa proyek ini akan gagal, maka dari itu harus dihentikan. Sebagai konsekuensinya, berada jauh dari kecaman publik dengan

memutuskan untuk tidak mematuhi perintah mungkin akan melindungi kinerja manajer proyek tersebut dari kerusakan reputasi yang lebih lanjut. Di sisi lain, Chong dan Syariffudin (2007) juga menjelaskan ketika informasi pribadi tersedia, keputusan untuk melanjutkan proyek tersebut akan lebih bermanfaat dari sudut pandang manajer proyek.

Penjelasan di atas menunjukkan bahwa manajer proyek yang tunduk pada adanya tekanan ketaatan dan kondisi informasi pribadi akan cenderung memiliki eskalasi komitmen yang lebih tinggi untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan karena manajer proyek merasa takut akan adanya kecaman publik yang bisa menimbulkan kerusakan reputasinya. Berdasarkan penjelasan di atas, maka hipotesis selanjutnya dari penelitian ini adalah :

H3 : Adanya tekanan ketaatan dan informasi pribadi pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

2.9.4 Pengaruh Tekanan Ketaatan dan Kepribadian Otoriter di bawah Kondisi Informasi Pribadi Terhadap Keputusan Manajer Proyek

Dengan otoritas yang dimilikinya, seseorang dapat mempengaruhi pendapat, pemikiran, gagasan, dan perilaku orang lain, baik secara perorangan maupun kelompok. Kata lain yang terkait erat dengan otoritas adalah otoriterisme atau otoritarianisme yang berarti paham atau pendirian yang berpegang pada otoritas, kekuasaan, kewibawaan. Hal ini meliputi pula cara hidup dan cara bertindak (Mangunhardjana, 1997 dalam Fauzie dan Machrus, 2003).

Berhubungan dengan evaluasi keputusan manajer proyek, Chong dan

Syariffudin (2007) memperkirakan bahwa keputusan yang dibuat oleh manajer proyek dengan otoriterisme rendah akan banyak dipengaruhi oleh ketersediaan informasi mengenai proyek daripada adanya tekanan ketaatan. Penilaian yang dibuat oleh individu otoriter tinggi dan rendah bervariasi tergantung pada jenis informasi yang berbeda (Feather et al., 2001).

Sanford (1956) dalam Chong dan Syariffudin (2007) menyatakan, individu otoriterisme tinggi lebih responsif terhadap informasi dari otoritas yang sah. Sedangkan, individual dengan otoriterisme rendah kurang responsif terhadap informasi yang datang dari otoritas yang sah (misalnya tekanan ketaatan) tetapi lebih responsif terhadap informasi tentang resiko tindakan yang mereka lakukan.

Ketika informasi tentang proyek gagal diketahui oleh umum, manajer proyek dengan otoriterisme rendah, akan menyadari jika mereka patuh terhadap instruksi untuk melanjutkan proyek, maka manajer akan dihadapkan oleh keinginan publik yang menginginkan bahwa proyek tersebut harus dihentikan. Di sisi lain, informasi pribadi menghindarkan publik atau masyarakat mengetahui kondisi yang sebenarnya terjadi mengenai kegagalan proyek (Chong dan Syariffudin, 2007). Dengan demikian, diharapkan manajer proyek dengan otoriterisme rendah untuk meningkatkan eskalasi komitmen mereka agar melanjutkan proyek gagal dalam kondisi informasi pribadi tanpa adanya tekanan ketaatan. Berdasarkan penjelasan diatas, hipotesis selanjutnya adalah:

H4 : Ketersediaan informasi pribadi pada manajer dengan otoriterisme rendah terlepas dari tekanan ketaatan, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Di sisi lain, Manajer proyek dengan otoriterisme tinggi, akan lebih mungkin untuk melakukan kegiatan berdasarkan instruksi daripada manajer proyek otoriterisme rendah. Adanya tekanan ketaatan yang berfungsi sebagai panduan mengenai jenis tugas yang harus mereka laksanakan mungkin cukup untuk memenuhi harapan pribadi mereka. Kondisi ini agak diperburuk oleh keengganan mereka menerima tanggung jawab (Sanford, 1956 dalam Chong dan Syariffudin, 2007). Artinya, dengan melakukan apa yang diperintahkan, mereka cenderung mengalihkan tanggung jawab kembali kepada atasan jika kegiatan mereka menyebabkan konsekuensi negatif.

Selain itu, diharapkan bahwa bahwa manajer proyek otoriterisme tinggi mungkin merasa tekanan ketaatan adalah sebagai faktor utama yang memicu keputusan mereka untuk meningkatkan komitmen. Berdasarkan uraian tersebut, maka hipotesis selanjutnya adalah:

H5 : Ketersediaan informasi pribadi dan adanya tekanan ketaatan pada manajer dengan otoriterisme tinggi, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

2.9.5 Pengaruh Tekanan Kesesuaian Terhadap Keputusan Manajer Proyek

Brehm dan Kassin (1993) dalam Chong dan Syarifuddin (2007) menunjukkan bahwa dalam kondisi tekanan kesesuaian, setiap individu bisa sesuai dengan pendapat rekan mereka yang terjadi akibat dari perasaan sosial dan konsekuensi sosial yang negatif membuat mereka menjadi tertantang untuk melaksanakan keputusan.

Adanya kesepakatan keputusan kelompok dapat berfungsi sebagai alat motivasi bagi manajer proyek untuk bekerja bersama dengan rekan-rekan mereka dalam meningkatkan keputusan. Oleh karena itu, setiap konsekuensi dari keputusan kelompok serta pentingnya untuk menjaga keharmonisan kelompok, manajer proyek yang tunduk pada tekanan rekan yang mewakili mayoritas kelompok akan mengungkapkan kecenderungannya untuk bekerja sama melanjutkan proyek ini. Selain itu adanya keputusan dari orang lain memiliki dampak pada manajer untuk melanjutkan proyek. Sebaliknya, jika tidak ada tekanan seperti itu manajer akan menunjukkan kecenderungan untuk mengakhiri proyek (Chong dan Syarifuddin, 2007). Maka hipotesis selanjutnya dinyatakan sebagai berikut :

H6 : Adanya tekanan kesesuaian pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

2.9.6 Pengaruh Kepribadian Diri di bawah Kondisi Tekanan Kesesuaian Terhadap Keputusan Manajer Proyek

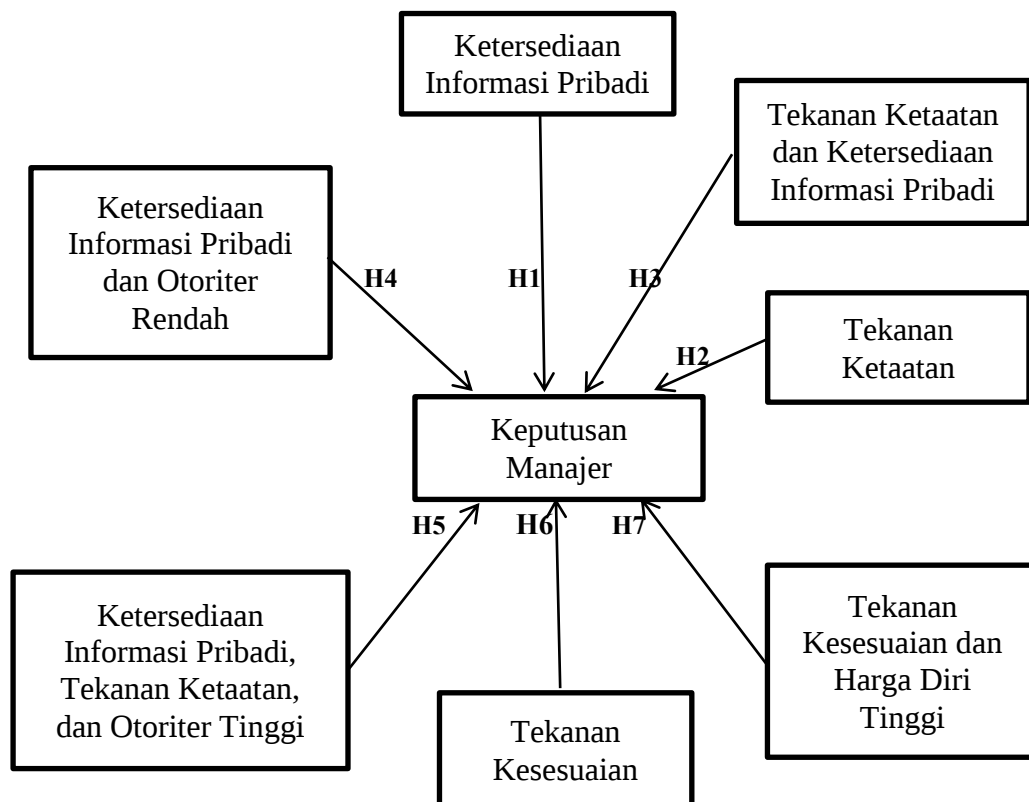
Kehadiran tekanan konformitas dapat menciptakan perilaku yang berbeda untuk menangani individu dengan tingkat harga diri yang berbeda. Diperkirakan bahwa adanya kesepakatan keputusan kelompok yang dicapai oleh manajer dan anggota dapat meningkatkan upaya anggota dengan harga diri yang tinggi untuk melanjutkan proyek gagal (Chong dan Syarifuddin, 2007). Brockner dan Hess (1986) dalam Foster dan Savicki (2008) menemukan bahwa tingkat harga diri rata-rata kelompok sangat memprediksikan kinerja kelompok. Brockner dan Hess

(1986) dalam Chong dan Syarifuddin (2007) berpendapat bahwa individu dengan harga diri tinggi lebih mungkin untuk menyesuaikan diri dengan individu yang sama-sama mempunyai harga diri tinggi dan lebih cenderung untuk memberikan lebih banyak dukungan kepada kelompok. Kualitas individu yang tinggi dengan harga diri tinggi dikaitkan dengan hasil kelompok yang positif, sedangkan individu rendah dan harga diri yang tinggi dikaitkan dengan hasil kelompok negatif (Foster dan Savicki, 2008). Dengan demikian, diperkirakan bahwa manfaat yang dirasakan yang diperoleh dari kesepakatan keputusan kelompok dapat menyebabkan manajer proyek dengan harga diri tinggi untuk meningkatkan komitmen mereka daripada manajer proyek dengan harga diri rendah yang sering meragukan kemampuan mereka sendiri dan kebenaran keputusan mereka. Maka menurut penjelasan diatas, dirumuskan hipotesis sebagai berikut :

H7 : Adanya tekanan kesesuaian pada manajer dengan harga diri tinggi, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

2.10 Kerangka Pemikiran

Berdasarkan kajian teori dan perumusan hipotesis, maka dapat digambarkan model kerangka pemikiran sebagai berikut :



Gambar 2.1 Kerangka Pemikiran

BAB III

METODOLOGI PENELITIAN

Bab ketiga membahas metodologi penelitian yang digunakan dalam penelitian ini. Bab ini berisi populasi, sampel, metode pengumpulan data, perlakuan, variabel penelitian, hipotesis operasional dan metode analisis data.

3.1 Populasi

Populasi adalah keseluruhan kelompok orang, kejadian, atau hal yang akan diteliti (Sekaran, 2006). Populasi dalam penelitian ini adalah mahasiswa S1 Fakultas Ekonomi Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia.

3.2 Sampel

Sampel adalah subkelompok atau sebagian dari populasi. Sampel terdiri atas sejumlah anggota yang dipilih dari populasi. Dengan kata lain, sejumlah, tapi tidak semua, elemen populasi akan membentuk sampel (Sekaran, 2006). Sampel dipilih secara acak untuk mewakili populasi mahasiswa. Pada penelitian ini, peneliti akan menggunakan sampel atau subjek 100 mahasiswa S1 Fakultas Ekonomi Jurusan Akuntansi Universitas Islam Indonesia yang masih menempuh kuliah dan telah mengambil kuliah Akuntansi Manajemen serta Sistem Pengendalian Manajemen, dimana dalam kedua mata kuliah dipelajari alat-alat analisa untuk keputusan manajerial terkait tentang kelanjutan suatu proyek. Alasan untuk memilih sampel tersebut adalah karena mahasiswa diajarkan tentang

konsep dan isu-isu penganggaran modal dan mereka telah belajar tentang dasar-dasar pengambilan keputusan dalam kuliah Sistem Pengendalian Manajemen. Mahasiswa yang telah lulus mata kuliah tersebut merupakan proksi manajer yang tepat dan baik, yang mampu mengevaluasi kinerja suatu proyek investasi dan mengambil keputusan terkait proyek tersebut (Herlina dan Supriyadi, 2012).

Subjek dikelompokkan dalam grup eksperimen dan grup kontrol secara random. Desain randomisasi adalah dengan *completely randomized design* yaitu desain randomisasi secara lengkap dengan membagikan dua kasus eksperimen kepada subjek secara acak (Nahartyo, 2012) Dengan demikian, setiap subjek mendapat kesempatan yang sama untuk menjadi grup eksperimen maupun grup kontrol.

3.3 Teknik Pengumpulan Data

Sumber data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data primer, dimana data diperoleh langsung dari responden. Contoh sumber data primer berasal dari responden individu dan panel yang secara khusus ditentukan oleh peneliti dan di mana pendapat bisa dicari terkait persoalan tertentu dari waktu ke waktu (Sekaran, 2006).

3.4 Desain Eksperimen

Desain eksperimental penelitian ini termasuk dalam eksperimen tulen, karena memiliki kontrol yang signifikan atas variabel yang diteliti dan variabel pengganggu dan terdapat grup kontrol (Shadish et al., 2002 dalam Nahartyo,

2012). Adanya manipulasi, randomisasi dan grup kontrol atau pengukuran berulang menjadi syarat suatu eksperimen diklasifikasikan dalam desain eksperimental tulen (Nahartyo, 2012). Penelitian ini menggunakan manipulasi berupa informasi pribadi, adanya tekanan ketaatan, dan adanya tekanan kesesuaian. Grup kontrol dalam penelitian ini adalah informasi publik, tidak adanya tekanan ketaatan, dan tidak adanya tekanan kesesuaian.

Penelitian ini merupakan kategori eksperimen laboratorium. Dengan menggunakan eksperimen laboratorium, peneliti dapat memperoleh keyakinan yang tinggi bahwa terdapat hubungan sebab akibat antara variabel independen dengan variabel dependennya (Nahartyo, 2012). Pengklasifikasian subjek dalam grup eksperimen maupun grup kontrol dilakukan secara random sehingga kondisi subjek pada masing-masing grup adalah ekuivalen.

Eksperimen dilakukan pada saat perkuliahan dengan membagikan studi kasus langsung di dalam kelas kepada responden. Pelaksanaan eksperimen dilakukan di Program Studi Akuntansi Universitas Islam Indonesia. Eksperimen yang diselenggarakan dalam bentuk tersebut merupakan teknik desepsi yang digunakan dalam penelitian ini.

Desepsi adalah manipulasi yang bertujuan untuk mengelabui subjek penelitian supaya subjek tidak mengetahui tujuan penelitian yang sebenarnya atau terkondisi pada suatu hal yang menjadi objek penelitian. Penggunaan teknik desepsi ini bertujuan untuk meningkatkan partisipasi kehadiran subjek dan tidak bertujuan untuk merugikan subjek secara psikologis (Nahartyo, 2012).

Desain penelitian dengan tidak menginformasikan kegiatan eksperimen ini kepada subjek termasuk dalam *single-blind experiment*, yaitu menggunakan eksperimenter yang mengetahui tujuan penelitian namun subjek tidak mengetahui kegiatan eksperimen (Neuman, 2010 dalam Nahartyo, 2012). Penggunaan eksperimenter ini memiliki ancaman adanya ekspektasi eksperimenter yaitu eksperimenter secara tidak sengaja mengarahkan subjek agar bertindak sesuai dengan tujuan penelitian. Metode untuk mengatasi ekspektasi eksperimenter dalam penelitian ini adalah dengan memberikan protokol eksperimen kepada eksperimenter. Protokol diberikan dalam bentuk teks panduan tertulis yang harus diikuti eksperimenter ketika memandu jalannya eksperimen. Protokol juga diberikan dalam bentuk power point kepada subjek yang harus dibaca eksperimenter sehingga seluruh tahapan penelitian sesuai dengan protokol eksperimen.

Eksperimen secara menyeluruh dapat digambarkan dalam matriks eksperimen penelitian 2x3 pada tabel dibawah ini :

Kelompok Manipulasi	Informasi Pribadi	Tekanan Ketaatan (Ada)	Tekanan Kesesuaian (Ada)
Kelompok Kontrol	Informasi Publik	Tekanan Ketaatan (Tidak ada)	Tekanan Kesesuaian (Tidak ada)

Gambar 3.1 Matriks Eksperimen

Kontrol terhadap galat eksperimental dilakukan melalui randomisasi dan secara statistis dengan menggunakan *One-Way Anlysis of Variance (ANOVA)*. Keunggulan desain penelitian eksperimental berdesain grup kontrol dengan purwauji (*pretest*) dan purnauji (*posttest*) yang merupakan grup multiple adalah

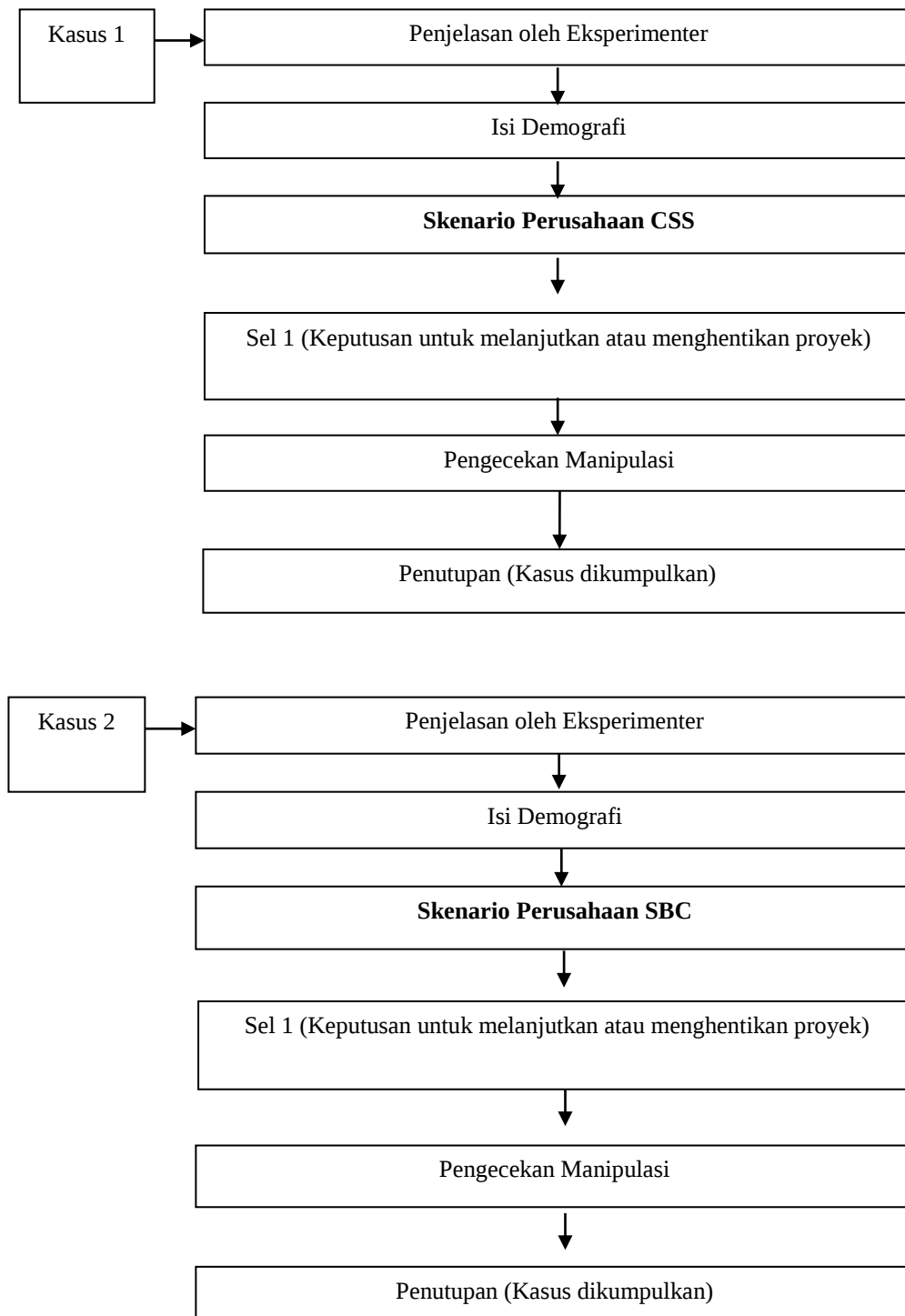
pada kemampuannya mengendalikan tujuh ancaman validitas internal yakni histori, maturasi, testing, instrumentasi, mortalitas, regresi, dan seleksi (Nahartyo, 2012).

Durasi penyelesaian kasus eksperimen diatur dalam waktu kurang lebih 10 menit tiap kasus sehingga subjek tidak mengalami kelelahan maupun bosan dalam mengerjakan. Subjek dipersilahkan menikmati makanan setelah acara berlangsung, sehingga diharapkan pada saat selesai pelaksanaan eksperimen subjek dalam kondisi fisik yang baik dan tidak terkendala oleh rasa lapar maupun haus. Pengendalian ini sekaligus dapat mencegah efek histori dan efek maturasi pada subjek. Randomisasi dilakukan pada saat membagikan materi eksperimen pada tiap subjek yang dilakukan secara acak tanpa melihat skor pemahaman perpajakan yang mungkin berbeda pada tiap subjek.

3.5 Prosedur Eksperimen

Dalam studi ini, penelitian melakukan penelitian eksperimen untuk mengumpulkan data. Penelitian eksperimen dapat dikatakan sebagai metode penelitian yang digunakan untuk mencari pengaruh perlakuan tertentu terhadap yang lain dalam kondisi yang terkendalikan (Sugiyono, 2010). Ciri utama eksperimen menurut Nahartyo (2012) adalah dengan adanya kontrol yang dimiliki oleh peneliti terhadap variabel independen yang akan menyebabkan perubahan pada variabel dependen. Prosedur untuk eksperimen penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Subjek menerima kasus eksperimen yang dibagikan secara acak oleh dengan tujuan agar setiap subjek mendapatkan kesempatan yang sama untuk menerima manipulasi dari peneliti. Kemudian dilanjutkan penjelasan oleh eksperimenter.
2. Eksperimen menggunakan kertas dan pena (*paper and pen test*) yaitu eksperimen dengan menggunakan instrument berupa seperangkat modul kuisisioner yang dijawab secara manual (tertulis).
3. Responden atau subjek diberi 2 studi kasus dengan skenario dan perlakuan yang berbeda (skenario 1 dan 2). Dalam penelitian ini semua responden memiliki peran sebagai manajer proyek di perusahaan CSS dan SBC dan responden diberi waktu maksimal 30 menit untuk menyelesaikan kasus.
4. Pada setiap akhir sesi kasus, subjek akan ditanya tentang pertanyaan, dimana mereka diminta untuk memilih melanjutkan atau menghentikan proyek tersebut.
5. Kemudian responden menjawab pertanyaan pengecekan manipulasi. Setelah itu, responden diminta untuk menjawab beberapa pertanyaan tentang harga diri (*self esteem*) dan otoritarianisme.
6. Setelah subjek menyelesaikan kasus, maka subjek dapat menyerahkan kembali kasus yang diberikan dan peneliti dapat mengumpulkan data.



Gambar 3.2 Prosedur Eksperimen

3.6 Skenario

Skenario studi kasus diadopsi dari penelitian Chong dan Syariffudin (2007). Skenario studi kasus ini bertujuan menjelaskan seperti apa obyek yang diteliti, menjelaskan bagaimana keberadaan dan mengapa kasus tersebut dapat terjadi. Dalam skenario penelitian ini semua responden memiliki peran sebagai manajer proyek junior di Perusahaan CSS dan SBC yang pada akhirnya akan ditanya tentang keputusannya, yaitu untuk melanjutkan atau tidak melanjutkan proyek tersebut.

3.6.1 Skenario 1

Skenario kasus dalam penelitian ini diadopsi dari Harrell dan Harrison (1994) dalam Chong dan Syariffudin (2007). Semua peserta mengambil peran sebagai manajer proyek junior di Perusahaan CSS. Mereka diminta untuk membuat keputusan yang berkaitan dengan kesinambungan atau ketidaksinambungan dari proyek yang telah mereka mulai dan kelola.

Proyek ini bernama Proyek K, yang memiliki masa tujuh tahun dan pada akhir tahun keempat manajer proyek diminta untuk membuat keputusan. Informasi tentang kinerja masa lalu dan harapan kinerja masa depan dari Proyek K telah disediakan. Sebagai contoh, arus kas bersih yang diharapkan awalnya adalah \$ 270.000 per tahun. Selama empat tahun terakhir, kas bersih yang masuk sebenarnya adalah \$ 330.000. Jumlah tersebut di atas perkiraan arus masuk kas bersih sebelumnya. Namun, karena penurunan dalam bidang perekonomian, manajer proyek junior saat ini telah mengelola lima proyek gagal, dan proyek K

ini juga diprediksi akan gagal untuk masa tiga tahun yang akan datang. Kas bersih yang masuk akan turun tajam menjadi hanya \$ 50.000 setiap tahun. *Net present value (NPV)* untuk tiga tahun tersisa ini diharapkan kas bersih yang masuk akan menjadi \$ 144.327, sedangkan jika proyek ini dihentikan, nilai kas bersih dalam tiga tahun sisa masa hidup proyek ini akan menjadi \$ 177.500. Oleh karena itu, keputusan terbaik dari perspektif perusahaan adalah perusahaan akan menghentikan Proyek K sejak *NPV* berada dibawah. Selain itu, selain dari data kinerja masa lalu dan masa depan Proyek K, peserta juga diberikan informasi mengenai kebijakan investasi Proyek K yang perlu untuk mereka pertimbangkan dalam proses pengambilan keputusan.

3.6.2 Skenario 2

Para peserta mengambil peran sebagai manajer proyek dalam tim investasi di Perusahaan SBC. Tim ini bertanggung jawab sepenuhnya atas keberhasilan dan kegagalan proyek. Peserta diminta untuk membuat keputusan tentang meneruskan atau menghentikan suatu proyek yang mereka kelola, yaitu Proyek Millenium.

Proyek tersebut memiliki masa tujuh tahun umur ekonomisnya dan pada tahun ketiga manajer diminta untuk membuat keputusan. Sejauh ini, kinerja masa lalu Proyek Millenium tidak menguntungkan. Hal ini ditunjukkan bahwa pada tahun ketiga, proyek ini mengalami penerimaan kas yang negatif yaitu \$ 50.000.

Namun, meskipun kinerja proyek buruk, Direksi memutuskan untuk mengalokasikan tambahan \$ 1.000.000 kepada proyek tersebut untuk meningkatkan kinerjanya. Tim investasi memutuskan untuk meminta divisi pemasaran agar melakukan riset pasar. Divisi pemasaran melaporkan bahwa

Proyek Millenium akan menderita kerugian hingga \$ 150.000 Arus kas negatif akan masuk jika tim mereka memutuskan untuk melanjutkan proyek. Oleh karena itu, berdasarkan data-data kinerja masa lalu dan masa depan perspektif perusahaan, manajer akan membuat keputusan yaitu menghentikan proyek tersebut.

3.7 Perlakuan

Perlakuan skenario studi kasus ini adalah langkah untuk menyelesaikan skenario studi kasus. Terdapat perlakuan yang berbeda disetiap skenario, yaitu perlakuan yang dihasilkan oleh tingkat ketersediaan informasi (umum dan pribadi) dan tekanan ketaatan (ada dan tidak ada). Perlakuan kedua yaitu perlakuan yang dihasilkan oleh tekanan konformitas (ada dan tidak ada).

3.7.1 Perlakuan Skenario 1

Peserta secara acak ditugaskan untuk menghadapi satu dari empat perlakuan. Perlakuan tersebut dihasilkan oleh penyilangan dua tingkat informasi (umum dan pribadi) dan tekanan ketaatan (ada dan tidak ada). Peserta mengambil peran manajer proyek junior dengan reputasi sebagai manajer proyek yang berbakat.

Hal ini telah mengakibatkan sebuah perusahaan bersaing, Perusahaan Jaya Karya, untuk memulai diskusi perekrutan manajer untuk ditempatkan pada posisi yang lebih baik dengan gaji yang jauh lebih tinggi. Jika kerugian proyek diketahui publik, maka itu bisa merusak reputasi dan perkembangan pemasaran. Hal ini dapat menyebabkan perusahaan menghentikan pembahasan perekrutan.

Peserta dalam kondisi adanya informasi publik diberitahu bahwa informasi tentang kinerja masa depan yang tidak menguntungkan Proyek K sudah diketahui orang lain di perusahaan dan industri yang termasuk dalam Perusahaan Jaya Karya. Peserta dalam kondisi adanya informasi pribadi diberitahu bahwa informasi tentang proyek yang tidak menguntungkan kelayakan ekonomi masa depannya hanya diketahui oleh mereka sendiri sebagai manajer proyek dan tidak akan diketahui orang lain termasuk perusahaan Jaya Karya sampai penyelesaian proyek dalam tiga tahun ke depan.

Para peserta dengan tidak adanya tekanan ketaatan diberitahu bahwa kebijakan investasi yang direkomendasikan itu terlalu ketat dan sempit pemikirannya, sehingga kebijakan tersebut dihapuskan. Sebaliknya, *Chief Executive Officer (CEO)* menyarankan bahwa semua manajer proyek harus membuat keputusan secara mandiri berdasarkan semua informasi relevan yang tersedia. Peserta dengan adanya tekanan ketaatan diberitahu bahwa *CEO* sangat tertarik dengan kebijakan yang direkomendasikan seperti itu dan itu dilaksanakan tiga bulan lalu. Selain itu, mereka diberitahu bahwa jika mereka memilih untuk menghentikan proyek K, mereka kemungkinan menghadapi hukuman berat akibat melanggar kebijakan investasi dan tidak mematuhi perintah dari *CEO*.

Peserta diminta untuk menanggapi dua pertanyaan manipulasi. Yaitu :

1. Apakah informasi evaluasi kinerja proyek itu lebih baik jika hanya diketahui oleh anda sebagai manajer proyek atau dikenal secara luas kepada orang lain dalam perusahaan atau industri ?

2. Apakah anda mengalami tekanan untuk mematuhi perintah yang dibuat oleh *CEO* dan kebijakan investasi perusahaan?

Setelah menyelesaikan cek pertanyaan manipulasi ini, peserta juga diminta untuk menyelesaikan pertanyaan skala otoriterisme.

3.7.2 Perlakuan Skenario 2

Peserta secara acak ditugaskan untuk menerima satu dari dua perlakuan. Tugas mereka terjadi saat: (1) ketika tekanan konformitas tidak hadir dan (2) ketika tekanan konformitas hadir. Para peserta dengan tidak adanya kondisi tekanan konformitas memerankan peran seorang manajer proyek senior dengan pengalaman 20 tahun, dan reputasi yang sangat solid dibidang industri dan sebagai manajer yang sangat berbakat.

Disebutkan bahwa setelah mereka kembali dari liburan di luar negeri, dua anggota tim mereka telah memutuskan untuk menghentikan Proyek Millenium sementara dua lainnya telah memutuskan untuk melanjutkan proyek tersebut. Pada saat yang sama, peserta juga menyadari bahwa untuk membuat keputusan melanjutkan proyek, itu harus membutuhkan lebih dari 50% suara anggota tim.

Para peserta dengan adanya kehadiran tekanan konformitas diasumsikan berperan sebagai manajer proyek junior yang sudah berpengalaman selama 4 tahun dengan Perusahaan SBC, setelah menyelesaikan gelar sarjana bisnis mereka dari sebuah universitas lokal. Disarankan bahwa setelah mereka kembali dari luar negeri, semua anggota tim memutuskan untuk melanjutkan Proyek Millenium terlepas dari proyek yang tidak menguntungkan. Mereka juga menyadari

sepenuhnya tentang kebijakan investasi perusahaan bahwa keputusan harus disetujui di antara semua anggota tim. Oleh karena itu, dalam keadaan seperti itu, mereka mengalami tekanan konformitas untuk menjalankan keputusan untuk melanjutkan proyek tersebut.

Peserta diminta untuk menanggapi dua pertanyaan manipulasi. Yaitu :

1. Apakah mereka mengalami tekanan untuk mematuhi perilaku atau harapan anggota tim?
2. Apakah mereka menyadari peran mereka sebagai manajer proyek junior atau sebagai manajer proyek senior?

Setelah menyelesaikan cek pertanyaan manipulasi, mereka juga diminta untuk menanggapi pertanyaan skala harga diri (*self-esteem*).

3.8 Definisi Operasional dan Pengukuran Variabel

3.8.1 Variabel Dependen

Penelitian ini menggunakan variabel dependen keputusan manajer untuk melanjutkan atau menghentikan proyek yang tidak menguntungkan (*continue or discontinue an unprofitable project*) yang didasarkan pada ketersediaan informasi, tekanan pengaruh sosial, dan kepribadian manajer. Pengukuran variabel diukur dengan menggunakan Skala *Likert* 10 Poin. Skala angka 1 yaitu “Pasti Melanjutkan” hingga 10 “Pasti menghentikan”.

3.8.2 Variabel Independen

3.8.2.1 Ketersediaan Informasi

Ketersediaan informasi adalah kemampuan untuk membuat informasi dan sumber daya terkait fisik dan logis yang diakses sesuai kebutuhan (Gupta dan Sharma, 2009). Dalam penelitian ini terdapat dua perlakuan ketersediaan informasi, yaitu ketersediaan informasi pribadi dan ketersediaan informasi publik.

3.8.2.2 Tekanan Ketaatan

Tekanan ketaatan adalah jenis tekanan pengaruh sosial yang dihasilkan ketika individu dengan perintah langsung dari perilaku individu lain (Brehm dan Kasson, 1990 dalam Grediani dan Sugiri, 2010). Milgram (1963) mendefinisikan ketaatan sebagai unsur dasar dalam yang menunjukkan struktur kehidupan sosial. Dalam penelitian ini terdapat dua perlakuan tekanan ketaatan, yaitu adanya tekanan ketaatan dan tidak adanya tekanan ketaatan.

3.8.2.3 Tekanan Kesesuaian atau Tekanan Konformitas

Tekanan kesesuaian atau tekanan konformitas adalah perilaku individu dengan mengadaptasi, meniru atau mengikuti perilaku kelompok, bertindak sesuai standar atau harapan yang dibentuk kelompok agar individu diterima di dalam kelompok tersebut yang dilakukan karenan tekanan secara nyata ataupun hanya merupakan persepsi individu akan keberadaan tekanan kelompok (Hotpascaman, 2008). Dalam penelitian ini terdapat dua perlakuan tekanan kesesuaian, yaitu adanya tekanan kesesuaian dan tidak adanya tekanan kesesuaian.

3.8.2.4 Skala Otoriterisme

Peserta kepribadian otoriter diukur dengan enam poin skala *Likert*. Instrumen ini adalah bentuk reduksi 16 macam pertanyaan yang diadopsi dari Chong dan Syarifuddin (2007). Peserta diminta untuk mengungkapkan pendapat mereka untuk setiap item dengan ukuran skala (1) “Sangat Tidak Setuju” hingga (6) “Sangat Setuju”.

3.8.2.5 Skala Kepribadian Diri

Peserta kepribadian diri diukur dengan 7 macam pertanyaan dengan tujuh poin skala *Likert* yang diadopsi dari Chong dan Syarifuddin (2007). Instrumen ini diukur dengan ukuran skala (1) “Sangat Tidak Setuju” hingga (6) “Sangat Setuju” yang mengarah ke penilaian diri atau penerimaan diri.

3.9 Hipotesis Operasional

Berdasarkan penelitian sebelumnya dan hipotesis teoritis, dalam penelitian ini peneliti merumuskan hipotesis nol (H_0) dan hipotesis alternatif (H_a). Peneliti akan menguji hipotesis nol (H_0) untuk membuktikan apakah H_0 ditolak/gagal ditolak.

Hipotesis 1 dapat dinyatakan sebagai berikut:

$H_{01}: \beta_1 \leq 0$; Ketersediaan informasi pribadi pada manajer tidak memiliki pengaruh positif terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

$H_{a1}: \beta_1 > 0$; Ketersediaan informasi pribadi pada manajer memiliki pengaruh positif terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Hipotesis 2 dapat dinyatakan sebagai berikut:

$H_{02}: \beta_2 \leq 0$; Adanya tekanan ketaatan pada manajer tidak memiliki pengaruh positif terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

$H_{a2}: \beta_2 > 0$; Adanya tekanan ketaatan pada manajer memiliki pengaruh positif terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Hipotesis 3 dapat dinyatakan sebagai berikut:

$H_{03}: \beta_3 \leq 0$; Adanya tekanan ketaatan dan informasi pribadi pada manajer tidak memiliki pengaruh positif terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

$H_{a3}: \beta_3 > 0$; Adanya tekanan ketaatan dan informasi pribadi pada manajer memiliki pengaruh positif terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Hipotesis 4 dapat dinyatakan sebagai berikut:

$H_{04}: \beta_4 \leq 0$; Ketersediaan informasi pribadi pada manajer dengan otoriterisme rendah terlepas dari tekanan ketaatan, tidak memiliki pengaruh positif terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

$H_{a4}: \beta_4 > 0$; Ketersediaan informasi pribadi pada manajer dengan otoriterisme rendah terlepas dari tekanan ketaatan, memiliki pengaruh positif terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Hipotesis 5 dinyatakan sebagai berikut:

$H_{05}: \beta_5 \leq 0$; Ketersediaan informasi pribadi dan adanya tekanan ketaatan pada manajer dengan otoriterisme tinggi, tidak memiliki pengaruh positif terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

$H_{a5}: \beta_5 > 0$; Ketersediaan informasi pribadi dan adanya tekanan ketaatan pada manajer dengan otoriterisme tinggi, memiliki pengaruh positif terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Hipotesis 6 dinyatakan sebagai berikut:

$H_{06}: \beta_6 \leq 0$; Adanya tekanan kesesuaian pada manajer, tidak memiliki pengaruh positif terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

$H_{a6}: \beta_6 > 0$; Adanya tekanan kesesuaian pada manajer, memiliki pengaruh positif terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Hipotesis 7 dinyatakan sebagai berikut:

$H_{07}: \beta_7 \leq 0$; Adanya tekanan kesesuaian pada manajer dengan harga diri tinggi, tidak memiliki pengaruh positif terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

$H_{a7}: \beta_7 > 0$; Adanya tekanan kesesuaian pada manajer dengan harga diri tinggi, memiliki pengaruh positif terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

4.0 Metode Analisis Data

Data yang terkumpul kemudian diolah dengan cara komprehensif dan deskriptif-analitik. Analisis yang berkaitan dengan penjelasan dari setiap perilaku variabel dilakukan dengan menggunakan analisis deskriptif berdasarkan berbagai teori dan pendekatan yang relevan. Analisis hubungan antara berbagai variabel dilakukan dengan pendekatan uji statistik yang disebut *One-Way Analysis of Variance (ANOVA)* dan dibantu oleh aplikasi SPSS 20.00. ANOVA merupakan uji statistik untuk membantu menguji perbedaan rata-rata yang signifikan diantara lebih dari dua kelompok pada variabel terikat berskala interval atau rasio (Sekaran, 2006). Uji *multiple comparisons (Bonferonni t-Statistics)* merupakan uji statistik yang digunakan untuk menguji perbedaan rata-rata atau perbandingan yang signifikan dalam suatu variabel antara dua kelompok (Sekaran, 2006). Analisis varians sering digunakan dalam penelitian survei dan penelitian eksperimental.

BAB IV

HASIL ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Bab ini menyajikan hasil setelah semua data yang diperlukan untuk penelitian ini dikumpulkan. Berdasarkan teori yang ada, peneliti akan menganalisis data yang sesuai dengan masalah utama dan perumusan hipotesis yang disebutkan dalam bab dua. Hasil pengolahan data informasi digunakan untuk memeriksa apakah hipotesis dapat diterima atau tidak.

4.1. Hasil Pengumpulan Data

Pada penelitian ini, yang menjadi objek penelitian adalah mahasiswa akuntansi Universitas Islam Indonesia yang masih menempuh dan telah mengambil kuliah Akuntansi Manajemen dan Sistem Pengendalian Manajemen. Kasus disebar secara langsung kepada calon responden pada saat perkuliahan berlangsung.

Kasus yang disebar secara langsung berisi dua set kasus dan pertanyaan yang diajukan kepada responden mengenai penelitian yang dilakukan, Total kasus yang disebar secara langsung sebanyak 120. Dari 120 yang disebarkan, seluruh kasus telah memenuhi kriteria untuk dianalisis. Keterangan lebih lengkap mengenai pengumpulan data dapat dilihat pada tabel 4.1.

Tabel 4.1.**Hasil Pengumpulan Data**

Keterangan	Jumlah	%
Disebar secara langsung	120	100%
Tidak lengkap	6	0%
Tidak kembali	0	0%
Dapat digunakan	114	100%

Sumber : Data Primer, 2013

4.2. Deskripsi Responden**4.2.1. Jenis Kelamin**

Berdasarkan dari jenis kelamin responden terdiri dari 2 kategori, yaitu pria dan wanita. Dari data yang diterima dan yang digunakan, peneliti mendapati 45 responden berjenis kelamin pria dan 55 berjenis kelamin wanita. Informasi lebih lanjut dijelaskan pada tabel 4.2.

Tabel 4.2**Jenis Kelamin**

Kategori	Keterangan	Jumlah Responden	%
Jenis Kelamin	Pria	45	45
	Wanita	55	55

Sumber : Data Primer, 2013

4.3 Uji Hipotesis

4.3.1 H_1 : Ketersediaan informasi pribadi pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Berdasarkan hasil pengolahan data, peneliti memperoleh data final pada tabel 4.3 yang menyajikan nilai rata-rata responden terhadap ketersediaan informasi. Hasil nilai rata-rata juga menunjukkan bahwa tingkat untuk melanjutkan proyek pada kelompok informasi pribadi atau diketahui sendiri (5,7368) lebih tinggi daripada kelompok informasi yang diketahui atau diketahui orang lain (3,9298). Hasil *One-Way Analysis of Variance (ANOVA)* pada Tabel 4.4, menunjukkan bahwa ketersediaan informasi pribadi memiliki pengaruh positif signifikan terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan karena nilai F sebesar 9,367 dengan nilai signifikansi sebesar 0,003 yang kurang dari 0,05.

Pengujian hipotesis pertama, peneliti membuktikan bahwa ketersediaan informasi pribadi memiliki pengaruh positif pada keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan. Hasil ini menunjukkan bahwa ketersediaan informasi mendukung teori keagenan yang secara ekonomis rasional bagi manajer proyek. Selain itu manajer cenderung untuk melanjutkan proyek tersebut bahkan mereka menyadari bahwa keputusan tersebut bertentangan dengan kepentingan perusahaan ketika informasi tentang proyek gagal hanya diketahui oleh mereka sendiri (informasi pribadi). Hasil ini sesuai dengan

penelitian Chong dan Syariffudin (2007), Harrison dan Harrell (1993, 1994) dalam Chong dan Syariffudin (2007).

Peneliti berpendapat, adanya informasi tentang proyek yang hanya diketahui oleh manajer cenderung meningkatkan manajer untuk melakukan eskalasi komitmen karena manajer adalah orang yang menjalankan dan lebih mengetahui segala informasi tersebut. Apabila informasi tersebut diketahui oleh publik maka dikhawatirkan akan mengganggu stabilitas perusahaan dan merusak reputasi manajer.

Tabel 4.3

Hasil Uji Hipotesis Pertama

Descriptives

Keputusan Manajer								
	N	Mean	Std.Deviation	Std.Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Diketahui Orang Lain	57	3.9298	3.25609	.43128	3.0659	4.7938	1.00	10.00
Diketahui Sendiri	57	5.7368	3.04447	.40325	4.9290	6.5446	1.00	10.00
Total	114	4.8333	3.26666	.30595	4.2272	5.4395	1.00	10.00

Tabel 4.4

ANOVA

Keputusan Manajer					
	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	93.061	1	93.061	9.367	.003
Within Groups	1112.772	112	9.935		
Total	1205.833	113			

Sumber : Data Primer, 2013

4.3.2 H₂: Adanya tekanan ketaatan pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Berdasarkan hasil pengolahan data, peneliti memperoleh data final pada tabel 4.5 yang menyajikan nilai rata-rata responden terhadap tekanan ketaatan. Hasil nilai rata-rata juga menunjukkan bahwa tingkat untuk melanjutkan proyek pada kelompok adanya tekanan ketaatan (5,9074) lebih tinggi daripada kelompok tidak adanya ketidaktaatan (3,8667). Hasil *One-Way Analysis of Variance* (ANOVA) pada Tabel 4.6, menunjukkan bahwa Adanya tekanan ketaatan pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan karena nilai F sebesar 12,190 dengan nilai signifikansi sebesar 0,001 yang kurang dari 0,05.

Pengujian hipotesis kedua dalam penelitian ini membuktikan bahwa Adanya tekanan ketaatan pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan. Hasil ini menunjukkan bahwa manajer proyek yang mengalami tekanan ketaatan akan memiliki kecenderungan yang lebih tinggi untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan karena setiap konsekuensi negatif dari hasil keputusan dapat dialihkan kembali ke otoritas. Ketika tekanan ketaatan tidak ada, sangat kecil kemungkinannya bagi manajer proyek untuk melakukan perilaku melanjutkan proyek. Hasil ini sesuai dengan penelitian DeZoort dan Lord (1994) dalam Grediani dan Sugiri (2010), dan Chong dan Syarifuddin (2007).

Berdasarkan hasil tersebut, peneliti berpendapat bahwa jika manajer berada dibawah tekanan dari atasan maka proses kelanjutan proyek tersebut harus sesuai

dengan rencana dan keputusan perusahaan. Hal ini disebabkan karena dalam suatu perusahaan terdapat struktur organisasi dari atas ke bawah. Sehingga menurut peneliti tanggung jawab konsekuensi dari pengambilan keputusan, dapat dialihkan kembali ke atasan karena manajer merasa menjalankan perintah.

Tabel 4.5

Hasil Uji Hipotesis Kedua

Descriptives

Keputusan Manajer								
	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Taat	54	5.9074	3.07312	.41820	5.0686	6.7462	1.00	10.00
Tidak taat	60	3.8667	3.15405	.40719	3.0519	4.6814	1.00	10.00
Total	114	4.8333	3.26666	.30595	4.2272	5.4395	1.00	10.00

Tabel 4.6

ANOVA

Keputusan Manajer

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	118.363	1	118.363	12.190	.001
Within Groups	1087.470	112	9.710		
Total	1205.833	113			

Sumber : Data Primer, 2013

4.2.3 H₃ :Adanya tekanan ketaatan dan informasi pribadi pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Berdasarkan hasil pengolahan data, peneliti memperoleh data final pada tabel 4.7 yang menyajikan nilai rata-rata responden terhadap tekanan ketaatan dan informasi pribadi. Hipotesis ketiga dalam penelitian ini adalah untuk memprediksi Adanya tekanan ketaatan dan informasi pribadi pada manajer, berpengaruh

terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan. Hasil *One-Way Analysis of Variance (ANOVA)* pada Tabel 4.7, menunjukkan bahwa adanya tekanan ketaatan dan informasi pribadi pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek karena nilai F sebesar 4,445 dengan nilai signifikansi sebesar 0,037 yang kurang dari 0,05. Hasil pengujian hipotesis ketiga, peneliti membuktikan bahwa adanya tekanan ketaatan dan informasi pribadi pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Hasil ini menunjukkan bahwa manajer proyek yang mengalami tekanan ketaatan dan kondisi informasi pribadi akan cenderung memiliki eskalasi komitmen yang lebih tinggi untuk melanjutkan proyek daripada rekan-rekan mereka yang tidak mengalami tekanan. Hasil ini sesuai dengan penelitian Chong dan Syarifuddin (2007) dan DeZoort dan Lord (2001). Sesuai dengan hasil tersebut, peneliti berpendapat bahwa keputusan untuk melanjutkan proyek bergantung dengan informasi yang ada yang diketahui oleh manajer dan mematuhi rencana serta perintah dari atasan perusahaan.

Tabel 4.7

Hasil Uji Hipotesis Ketiga
Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Keputusan Manajer

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	225.218 ^a	3	75.073	8.421	.000
Intercept	2746.992	1	2746.992	308.142	.000
INF	61.500	1	61.500	6.899	.010
SOC	94.346	1	94.346	10.583	.002
INF * SOC	39.629	1	39.629	4.445	.037
Error	980.615	110	8.915		
Total	3869.000	114			
Corrected Total	1205.833	113			

a. R Squared = .187 (Adjusted R Squared = .165)

Sumber : Data Primer, 2013

4.3.4 H₄ :Ketersediaan informasi pribadi pada manajer dengan otoriterisme rendah, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Hasil pada tabel 4.8 di bawah, dapat disimpulkan bahwa pada kondisi informasi pribadi, manajer proyek dengan otoriterisme rendah akan menunjukkan kecenderungan yang lebih besar untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan terlepas dari adanya tekanan ketaatan. Hal tersebut dapat terlihat bahwa nilai rata-rata pada keadaan tingkat otoriterisme rendah dengan keadaan tidak terdapat tekanan ketaatan sebesar 3,33 (*Cell* 1) meningkat sebesar 4,20 (*Cell* 3) pada keadaan tingkat otoriterisme rendah dengan keadaan terdapat tekanan ketaatan. Hal tersebut didukung oleh uji bofferoni t-statistics (tabel 4.9) hubungan

Cell 1 dan *Cell 3* secara statistik tidak signifikan karena nilai signifikansi sebesar 1,000 lebih besar dari 0,05.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Chong & Syariffudin (2007) yang menyatakan, keputusan yang dibuat oleh manajer proyek dengan otoriterisme rendah akan banyak dipengaruhi oleh ketersediaan informasi mengenai proyek daripada adanya tekanan ketaatan. Peneliti berpendapat bahwa manajer tidak akan terlalu terpengaruh oleh tekanan. Karena manajer cenderung akan melanjutkan proyek sesuai dengan informasi yang ada tanpa diketahui oleh publik atau pimpinan perusahaan. Hasil pengujian hipotesis keempat terdapat di tabel 4,8.

4.3.5 H₅ : Ketersediaan informasi pribadi dan adanya tekanan ketaatan pada manajer dengan otoriterisme tinggi, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Hasil yang ditunjukkan pada tabel 4.8 manajer proyek dengan otoriterisme tinggi yang dikenakan tekanan ketaatan (*Cell 2*) dan manajer proyek dengan otoriterisme tinggi dengan tingkat tekanan ketaatan yang rendah (*Cell 4*) akan meningkatkan keputusan untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Hasil tersebut ditunjukkan dengan hasil uji bofferoni t-statistics di tabel 4.9 yang menunjukkan perbedaan nilai rata-rata di *Cell 2* (5,8) dan *Cell 4* (2,56) secara statistik signifikan karena nilai signifikansi sebesar 0,004 yang kurang dari 0,05 dan peneliti dapat menyimpulkan bahwa ketersediaan informasi pribadi dan adanya tekanan ketaatan pada manajer dengan otoriterisme tinggi, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak

menguntungkan. Sehingga hipotesis kelima penelitian ini diterima.

Hasil ini sesuai dengan penelitian Chong & Syariffudin (2007) yang menunjukkan kondisi informasi pribadi menjadi tameng tentang kegagalan suatu proyek. Dalam kondisi seperti itu, peneliti berpendapat bahwa keputusan untuk bekerja bersama di bawah tekanan cenderung lebih menguntungkan karena dapat melindungi kinerja yang tidak menguntungkan dan dapat terhindar dari kerusakan reputasi dan sanksi dari atasan.

Tabel 4.8

Hasil Pengujian Hipotesis Keempat dan Kelima

Rerata Variabel

Tekanan Ketaatan	Otoriterisme rendah	OtoriterismeTinggi
Ada	Mean :4,20 SD :3,56 N :6 Cell 1	Mean 5,8 SD : 3,65 N :28 Cell 2
Tidak Ada	Mean : 3,33 SD :3,01 N :6 Cell 3	Mean : 2,56 SD: 2,27 N :17 Cell 4

Notes : terdapat 57 sub sampel yang termasuk kelompok informasi pribadi.

Tabel 4.9**Multiple Comparison (bofferoni t-statistics)**

	Mean Difference	Std. Error	Pvalue
Cell 1 dan 2	0.773333	1.360517	1,000
Cell 1 dan 3	-0.666667	1.727858	1,000
Cell 1 dan 4	-2.466667	1.393044	0,494
Cell 2 dan 3	-1.440000	1.360517	1,000
Cell 2 dan 4	-3.240000	0.897821	0,004
Cell 3 dan 4	-1.800000	1.393044	1,000

Sumber : Data Primer, 2013

4.3.6 H_6 : Adanya tekanan kesesuaian pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Berdasarkan hasil pengolahan data, peneliti memperoleh data final pada tabel 4.10 yang menyajikan nilai rata-rata responden terhadap tekanan kesesuaian. Hasil nilai rata-rata juga menunjukkan bahwa tingkat untuk melanjutkan proyek pada kelompok adanya tekanan kesesuaian (5,9859) lebih tinggi daripada kelompok tidak adanya tekanan kesesuaian (4,7209). Hasil *One-Way Analysis of Variance (ANOVA)* pada Tabel 4.11, menunjukkan bahwa tekanan kesesuaian pada manajer berpengaruh positif pada keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan karena nilai F sebesar 4,175 dengan nilai signifikansi sebesar 0,043 yang kurang dari 0,05.

Pengujian hipotesis keenam peneliti membuktikan bahwa adanya tekanan kesesuaian memiliki pengaruh positif signifikan pada keputusan manajer untuk melanjutkan proyek gagal atau tidak menguntungkan. Hasil ini sesuai dengan

penelitian Chong dan Syariffudin (2007) yang menunjukkan bahwa tekanan konformitas atau kesesuaian dapat menciptakan perilaku yang berbeda untuk menangani individu dengan tingkat harga diri yang berbeda. Oleh karena itu, diperkirakan bahwa adanya kesepakatan keputusan kelompok yang dicapai oleh ahli dan anggota yang kompeten dapat meningkatkan upaya anggota dengan harga diri yang tinggi untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

Menurut peneliti keputusan untuk melanjutkan proyek tidak hanya berada di tangan manajer tetapi juga akan ditentukan oleh tim yang mempunyai kualitas kerja. Karena kesepakatan yang berasal dari manajer dan anggota yang berkompeten, akan menentukan keputusan kelanjutan proyek tersebut.

Tabel 4.10

Hasil Uji Hipotesis Keenam

Descriptives

Keputusan Manajer

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Ada tekanan Kesesuaian	71	5.9859	3.12361	.37070	5.2466	6.7253	1.00	10.00
Tidak ada tekanan Kesesuaian	43	4.7209	3.33328	.50832	3.6951	5.7468	1.00	10.00
Total	114	5.5088	3.24854	.30425	4.9060	6.1116	1.00	10.00

Tabel 4.11

ANOVA

Keputusan Manajer

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	42.854	1	42.854	4.175	.043
Within Groups	1149.637	112	10.265		
Total	1192.491	113			

Sumber : Data Diolah, 2013

4.3.7 H₇ : Adanya tekanan kesesuaian pada manajer dengan harga diri tinggi, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek.

Dari tabel 4.12 di bawah, dapat disimpulkan bahwa nilai manajer dengan harga diri rendah *Cell* 1=7,33 dan manajer dengan harga diri tinggi *Cell* 2=5,10 dengan tingkat adanya tekanan kesesuaian tidak sesuai dengan arah yang diprediksi. Artinya manajer dengan tingkat harga yang tinggi tidak memiliki kecenderungan yang lebih besar untuk melanjutkan proyek daripada manajer dengan tingkat harga diri yang rendah pada saat kondisi adanya tingkat kesesuaian.

Hasil ini didukung oleh hasil uji bofferoni t-statistics di tabel 4.13 yang membuktikan bahwa tidak terdapat perbedaan yang signifikan antara *Cell* 1 dan *Cell* 2, sehingga hal itu membuktikan bahwa hipotesis ketujuh tidak didukung.

Dengan demikian, peneliti berpendapat bahwa di bawah tekanan kesesuaian, kedua manajer (harga diri rendah dan tinggi) cenderung akan sama-sama meningkatkan komitmen mereka untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan

Adanya pengaruh lingkungan menyebabkan manajer dengan harga diri rendah akan meningkatkan komitmen dalam derajat yang sama dengan manajer yang mempunyai harga diri tinggi. Hasil ini sesuai dengan penelitian Chong dan Syariffudin (2007). Hasil pengujian hipotesis ketujuh dapat dilihat di tabel 4.17 dan tabel 4.18 dibawah ini :

Tabel 4.12**Hasil Pengujian Hipotesis Ketujuh****Rerata Variabel**

Tekanan Kesesuaian	Harga diri rendah	Harga diri Tinggi
Ada	Mean :7,33 SD :2,31 N :3 Cell 1	Mean : 5,10 SD : 3,00 Cell 2 N :40
Tidak Ada	Mean : 7,33 SD :3,06 N :3 Cell 3	Mean : 4,95 SD :3,49 Cell 1 N :68

Tabel 4.13**Multiple Comparison (bofferoni t-statistics)**

	Mean Difference	Std. Error	Pvalue
Cell 1 dan 2	1.406863	1.884095	1,000
Cell 1 dan 3	0.000000	2.607612	1,000
Cell 1 dan 4	2.808333	1.911755	0,868
Cell 2 dan 3	0,74653	0,16366	0,000
Cell 2 dan 4	-1.406863	1.884095	1,000
Cell 3 dan 4	2.808333	1.911755	0,868

Sumber : Data Primer, 2013

4.4 Hasil Pengujian Hipotesis

Tabel 4.14

	Hipotesis	Hasil
1	Ketersediaan informasi pribadi pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.	Didukung oleh data
2	Adanya tekanan ketaatan pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.	Didukung oleh data
3	Adanya tekanan ketaatan dan informasi pribadi pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.	Didukung oleh data
4	Ketersediaan informasi pribadi pada manajer dengan otoriterisme rendah terlepas dari tekanan ketaatan, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.	Didukung oleh data
5	Ketersediaan informasi pribadi dan adanya tekanan ketaatan pada manajer dengan otoriterisme tinggi, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.	Didukung oleh data
6	Adanya tekanan kesesuaian pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.	Didukung oleh data
7	Adanya tekanan kesesuaian pada manajer dengan harga diri tinggi, tidak berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.	Tidak Didukung oleh data

BAB V

KESIMPULAN

Dalam bab ini, peneliti akan merangkum kesimpulan penelitian. Bab ini juga membahas implikasi dan keterbatasan penelitian, serta beberapa rekomendasi yang disarankan untuk setiap penelitian mendatang yang terkait.

5.1 Kesimpulan

Berdasarkan hasil analisis data yang telah dibahas dalam bab sebelumnya, kesimpulan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Ketersediaan informasi pribadi pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.
2. Adanya tekanan ketaatan pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.
3. Adanya tekanan ketaatan dan informasi pribadi pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.
4. Ketersediaan informasi pribadi pada manajer dengan otoriterisme rendah terlepas dari tekanan ketaatan, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.
5. Ketersediaan informasi pribadi dan adanya tekanan ketaatan pada manajer dengan otoriterisme tinggi, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

6. Adanya tekanan kesesuaian pada manajer, berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.
7. Adanya tekanan kesesuaian pada manajer dengan harga diri tinggi, tidak berpengaruh terhadap keputusan manajer untuk melanjutkan proyek yang tidak menguntungkan.

5.2 Keterbatasan Penelitian

Keterbatasan penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Sampel penelitian ini hanya menggunakan responden mahasiswa akuntansi Universitas Islam Indonesia, sehingga belum mencakup seluruh mahasiswa akuntansi yang ada.
2. Penelitian ini hanya melakukan replikasi pada penelitian terdahulu. Sehingga tidak ada variabel baru yang ditambahkan. Hasil penelitian ini masih tidak dapat mencakup semua kondisi yang dapat dihadapi oleh manajer ketika membuat keputusan untuk melanjutkan suatu proyek.
3. Dalam penelitian ini masih terdapat keterbatasan variasi kasus dan referensi kasus yang digunakan.

5.3 Saran

Berdasarkan keterbatasan penelitian di atas, maka saran yang diberikan dalam penelitian ini adalah sebagai berikut :

1. Peneliti selanjutnya sebaiknya melakukan penelitian tidak hanya untuk mahasiswa akuntansi Universitas Islam Indonesia, tetapi juga mahasiswa

universitas lain. Menurut peneliti dengan perbandingan ini akan diketahui mahasiswa universitas mana yang memiliki pemahaman yang lebih baik terhadap kuliah yang diberikan.

2. Untuk penelitian selanjutnya, peneliti menyarankan untuk menambahkan variabel lain misalnya gaya kepemimpinan dan kesenjangan anggaran untuk mengetahui kemungkinan lain yang mungkin terjadi ketika manajer dihadapkan dengan keputusan kelanjutan proyek. Peneliti menyarankan
3. Penelitian selanjutnya sebaiknya menggunakan lebih banyak variasi kasus dan dimodifikasi untuk dapat dengan mudah dipahami oleh responden.

DAFTAR PUSTAKA

- Achmadi. (2007). Analisis Pengaruh Faktor Ukuran, Usia, dan Pertumbuhan Perusahaan terhadap Strategi Kewirausahaan dalam Franchising. *Jurnal Unimus*.
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2009). *Sistem Pengendalian Manajemen, Edisi 11 Buku 1*. Jakarta: Salemba Empat.
- Azis, A., & Junaidi. (2012). Analisa Tekanan Sosial, Persepsi Sanksi dan Pemahaman Wajib Pajak terhadap Kepatuhan Wajib Pajak Badan. *Jurnal Ilmiah Teknik dan Manajemen Industri*, 72-83.
- Brown, J. D., & Marshall, M. A. (2006). The Three Faces of Self-Esteem. In M. Kernis (Ed.), *Self-esteem: Issues and answers*, 4-9.
- Chong, V. K., & Syariffudin, I. (2007). The Effects of Information, Social Influence Pressures and Personality on Manager's Project Evaluation Decisions. *AFAANZ Annual Conference*.
- Dewi, H. R., & Supriyadi. (2012). Keefektifan Monitoring Control dan Penalaran Moral Individu dalam De-eskalasi Komitmen. *Simposium Nasional Akuntansi 15*.
- Dzuranin, A. C. (2011). Mitigating Escalation of Commitment: An Investigation of the Effects of Priming in Team Decision-Making Settings. *Department of Accountancy, Northern Illinois University*.

Effriyanti. (2005). Pemanfaatan Informasi Akuntansi untuk Mengindari Eskalasi Komitmen pada Level Pengambilan Keputusan. *Simposium Nasional Akuntansi 8*, 747-758.

Eisendhardt, K. M. (1989). An Agency Theory: An Assesment and Review. *The Academy of Management Review*, Vol. 14, No. 1, 57-74.

Engko, C. (2006). Pengaruh Kepuasan Kerja terhadap Kinerja Individual dengan Self Esteem dan Self Efficacy sebagai Variabel Intervening. *Simposium Nasional Akuntansi 9*.

Eveline, F. (2010). Pengaruh Adverse Selection, Pembungkahan Negatif, dan Self Efficacy terhadap Eskalasi Komitmen Proyek Investasi yang Tidak Menguntungkan. *Jurnal Akuntansi & Manajemen*, Vol. 21, No. 2.

Faisal. (2007). Investigasi Tekanan Pengaruh Sosial dalam Menjelaskan Hubungan Komitmen dan Moral Reasoning terhadap Keputusan Auditor. *Simposium Nasional Akuntansi 10*.

Fauzie, A., & Machrus, H. (2003). Kepribadian Otoritarian dan Ideologi Politik (Studi Kualitatif terhadap Fungsionaris dan Simpatikan Empat Partai Politik di Surabaya). *INSAN Media Psikologi*, Vol. 5, No. 3.

Feather, N. T., Boeckmann, R. J., & McKee, I. R. (2001). Reactions to an Offense in Relation to Authoritarianism, Knowledge about Risk, and Freedom of Action. *European Journal of Social Psychology*.

- Foster, D. A., & Savicki, V. (2008). Moderated Mediation: Self-Esteem, Forming, Language Use and Group Added Value. *Western Oregon University*.
- Ghozali, I. (2011). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM. SPSS19*. Semarang: Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Grediani, E., & Sugiri, S. (2010). Pengaruh Tekanan Ketaatan dan Tanggung Jawab Persepsian pada Penciptaan Budgetary Slack. *Simposium Nasional Akuntansi XIII*.
- Gupta, J. N., & Sharma, S. K. (2009). *Handbook of Research on Information Security and Assurance*. New York: IGI Global.
- Hartanto, H. Y., & Kusuma, I. W. (2001). Analisis Pengaruh Ketaatan terhadap Judgement Auditor. *Jurnal Akuntansi Manajemen STIE YKPN*, Vol. 12, No. 3., 1-14.
- Hotpascaman. (2009). Hubungan Antara Perilaku Konsumtif dengan Konformitas Pada Remaja. *USU Institutional Repository*.
- Kanodia, C., Bushman, R., & Dickhaut, J. (1989). Escalation Errors and the Sunk Cost Effect: An Explanation Based on Reputation and Information Asymmetries. *Journal of Accounting Research*, Vol. 27, No. 1.
- Kuen, C. W., Zailani, S., & Fernando, Y. (2008). Critical Factors Influencing the Project Success Amongst Manufacturing Companies in Malaysia. *African Journal of Business Management*, Vol.3, No 1, 016-027.

- Lord, A. T., & DeZoort, F. T. (2001). The Impact of Commitment and Moral Reasoning on Auditors Responses to Social Influence Pressure. *Accounting, Organization and Society* 26, 215-235.
- Milgram, S. (1963). Behavioral Study of Obedience. *Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67, 371-378.
- Mustika, D. (2005). Pengaruh Analisis Informasi Akuntansi Diferensial dalam Pengambilan Keputusan Manajemen Menerima atau Menolak Pesanan Khusus Produk terhadap Peningkatan Laba Perusahaan (Studi Survei pada Perusahaan Garment di Bandung). *Fakultas Ekonomi Universitas Widyatama, Repository.widyatama.ac.id*
- Nahartyo, E. (2012). *Desain dan Implementasi Riset Eksperimen*. Yogyakarta: UPP STIM YKPN.
- Nopalia, Putra, W. E., & Fitriani, D. (2012). Pengaruh Penggunaan Informasi Akuntansi Manajemen dan Kepribadian Wirausaha terhadap Kinerja Manajerial (Survei pada Dealer Sepeda Motor di Kota Jambi). *e-Jurnal BINAR AKUNTANSI, Vol. 1, No. 1*.
- Ompusunggu, K. B., & Bawono, I. R. (2006). Pengaruh Partisipasi Anggaran dan Job Relevant Information (JRI) terhadap Informasi Asimetris. *Simposium Nasional Akuntansi 9*.

- Prasetya, D., & Siregar, B. (2012). Pengaruh Kecenderungan Manajer dalam Pembuatan Keputusan terhadap Payoff Magnitude. *Simposium Nasional Akuntansi 15*.
- Pratiwi, R. A. (2009). Hubungan Antara Konsep Diri dan Konformitas dengan Perilaku Merokok pada Remaja. *Skripsi, Program Studi Psikologi, Fakultas Kedokteran UNS*.
- Rachmawati, F. (2013). Hubungan Kematangan Emosi dengan Konformitas pada Remaja. *Journal Universitas Ahmad Dahlan*.
- Rahayu, D. S., & Faisal. (2005). Pengaruh Komitmen Terhadap Respon Auditor Atas Tekanan Sosial: Sebuah Eksperimen. *JAAI, Vol. 9, No. 1*, 13-22.
- Sekaran, U. (2006). *Metodologi Penelitian untuk Bisnis, Edisi 4*. Jakarta: Salemba Empat.
- Staw, B. M. (1976). Knee-Deep in the Big Muddy: A Study of Escalating Commitment to a Chosen Course of Action. *Organizational Behavior and Human Performance*, 27-44.
- Sugiyono. (2010). *Metode Penelitian Kuantitatif Kualitatif dan R&D*. Bandung: Alfabeta.
- Tanjung, R. (2012). Strategi Pemberian Informasi Akuntansi untuk Mengurangi Eskalasi Komitmen. *Jurnal Ilmiah Mahasiswa Akuntansi, Vol. 1, No. 4*.

- Thomas, C., & Pandey, V. (2009). Relationship between Personality and Managerial Performance. *Central Test International*, www.centraltest.com.
- Whyte, G. (1993). Escalating Commitment in Individual and Group Decisions Making: A Prospect Theory Approach. *Organizational Behavior and Human Decisions Processes* 54, 430-455.
- Wideman, R. M. (2002). Dominant Personality Traits Suited to Running Projects Successfully (And What Type are You?). *Institute's Annual Seminar/Symposium*.
- Young, S. M. (1985). Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*, Vol. 23, No. 2., 829-842.

Lampiran 1

KASUS

Nama :

NIM : (Data dirahasiakan)

Bagian 1 (Informasi Pribadi)

Bacalah kasus di bawah ini dengan seksama sebelum Anda membuat keputusan. Tidak ada jawaban benar dan salah.

PERUSAHAAN CSS

Anda seorang manajer proyek junior perusahaan CSS. Seperti yang kita tahu, seorang manajer akan mendapatkan reputasi sebagai seorang manajer berbakat ketika proyek yang mereka kelola berjalan dengan sukses. Perusahaan CSS menyadari bahwa seorang manajer proyek yang berbakat akan diperebutkan oleh perusahaan lain. Ketika sebuah proyek yang dikelola gagal, maka akan merusak reputasi individu, keamanan kerja, dan kelayakan pasar.

Selanjutnya proyek yang Anda mulai dan kelola ternyata sukses besar. Sekitar sebulan lalu, reputasi Anda sebagai manajer proyek berbakat mendorong perusahaan lain yaitu Perusahaan Jaya Karya mengadakan diskusi tentang perekrutan diri anda untuk mengisi posisi yang lebih penting dengan gaji yang lebih tinggi.

Proyek K

Empat tahun yang lalu, Anda mulai mengelola sebuah proyek yang bernama Proyek K. Anda memutuskan untuk berinvestasi sebesar \$ 1.000.000. Proyek ini mempunyai umur ekonomis selama 7 tahun. Pemasukan kas bersih yang diperkirakan pada proyek ini awalnya adalah \$ 270.000 per tahun. Namun, kas bersih yang masuk selama 4 tahun pertama ternyata diatas perkiraan, yaitu menjadi \$ 330.000 per tahun.

Proyeksi Keuangan: Proyek K

Proyek ini diperkirakan akan gagal. Proyeksi keuangan terbaru menunjukkan bahwa arus kas bersih dari proyek K akan jatuh dan hanya akan menghasilkan \$ 50.000 per tahun untuk 3 tahun ke depan.

Ketersediaan Informasi

Informasi tentang kinerja masa depan proyek K hanya tersedia bagi Anda dan sebagai manajer proyek, dan tidak tersedia untuk orang lain di dalam perusahaan dan industri Anda.

Seperti uraian di atas, Anda akan bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan proyek K. Jika proyek K berhasil, Anda akan menerima pujian dan mendapat penghargaan. Namun, jika proyek K gagal, Anda akan disalahkan dan reputasi anda sebagai manajer akan rusak karena Anda sendirilah yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan proyek K.

Anda mempunyai 2 opsi:

Opsi 1 : Lanjutkan Proyek K. (Dengan catatan, Kas bersih yang diharapkan adalah \$ 144.000 dan Anda mengurangi biaya produksi untuk menekan jumlah kerugian. Kerugian dari proyek K tidak diketahui oleh pihak lain. Opsi 1 dapat diambil dan reputasi Anda, keamanan kerja, dan kelayakan pasar akan tetap terjaga).

Opsi 2 : Hentikan Proyek K. Dengan catatan, Kas bersih yang diharapkan adalah \$ 177.000. Kerugian dari proyek K telah diketahui secara luas dan akan membuat Perusahaan Jaya Karya menarik diri dari diskusi perekrutan yang sudah berlangsung. Opsi 2 dapat diambil tetapi reputasi Anda, keamanan kerja ,dan kelayakan pasar akan rusak)

Keputusan Manajer

Apakah anda akan melanjutkan (**opsi 1**) atau menghentikan (**opsi 2**) proyek?

(Lingkari salah satu skala dibawah ini!)

1	2	3	4	5		6	7	8	9	10
Melanjutkan					Menghentikan					

Bagian 2 (Informasi Publik)

Bacalah kasus di bawah ini dengan seksama sebelum Anda membuat keputusan. Tidak ada jawaban benar dan salah.

PERUSAHAAN CSS

Anda seorang manajer proyek junior perusahaan CSS. Seperti yang kita tahu, seorang manajer akan mendapatkan reputasi sebagai seorang manajer berbakat ketika proyek yang mereka kelola berjalan dengan sukses. Perusahaan CSS menyadari bahwa seorang manajer proyek yang berbakat akan diperebutkan oleh perusahaan lain. Ketika sebuah proyek yang dikelola gagal, maka akan merusak reputasi individu, keamanan kerja, dan kelayakan pasar.

Selanjutnya proyek yang Anda mulai dan kelola ternyata sukses besar. Sekitar sebulan lalu, reputasi Anda sebagai manajer proyek berbakat mendorong perusahaan lain yaitu Perusahaan Jaya Karya mengadakan diskusi tentang perekrutan diri anda untuk mengisi posisi yang lebih penting dengan gaji yang lebih tinggi.

Proyek K

Empat tahun yang lalu, Anda mulai mengelola sebuah proyek yang bernama Proyek K. Anda memutuskan untuk berinvestasi sebesar \$ 1.000.000. Proyek ini mempunyai umur ekonomis selama 7 tahun. Pemasukan kas bersih yang diperkirakan pada proyek ini awalnya adalah \$ 270.000 per tahun. Namun, kas bersih yang masuk selama 4 tahun pertama ternyata diatas perkiraan, yaitu menjadi \$ 330.000 per tahun.

Proyeksi Keuangan: Proyek K

Proyek ini diperkirakan akan gagal. Proyeksi keuangan terbaru menunjukkan bahwa arus kas bersih dari proyek K akan jatuh dan hanya akan menghasilkan \$ 50.000 per tahun untuk 3 tahun ke depan.

Perlakuan

Anda diberitahu bahwa perusahaan CSS membuat informasi tentang harapan kinerja masa depan Proyek K. Informasi tersebut diketahui oleh orang lain di perusahaan Anda. Informasi tersebut dapat merusak reputasi Anda, keamanan kerja, dan kelayakan pasar.

Seperti uraian di atas, Anda akan bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan proyek K. Jika proyek K berhasil, Anda akan menerima pujian dan mendapat penghargaan. Namun, jika proyek K gagal, Anda akan disalahkan dan reputasi anda sebagai manajer akan rusak karena Anda sendirilah yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan proyek K.

Anda mempunyai 2 opsi:

Opsi 1 : Lanjutkan Proyek K. (Dengan catatan, Kas bersih yang diharapkan adalah \$ 144.000 dan Anda mengurangi biaya produksi untuk menekan jumlah kerugian. Kerugian dari proyek K tidak diketahui oleh pihak lain. Opsi 1 dapat diambil dan reputasi Anda, keamanan kerja, dan kelayakan pasar akan tetap terjaga).

Opsi 2 : Hentikan Proyek K. Dengan catatan, Kas bersih yang diharapkan adalah \$ 177.000. Kerugian dari proyek K telah diketahui secara luas dan akan membuat Perusahaan Jaya Karya menarik diri dari diskusi perekrutan yang sudah berlangsung. Opsi 2 dapat diambil tetapi reputasi Anda, keamanan kerja ,dan kelayakan pasar akan rusak)

Keputusan Manajer

Apakah anda akan melanjutkan (**opsi 1**) atau menghentikan (**opsi 2**) proyek?

(Lingkari salah satu skala dibawah ini!)

1	2	3	4	5		6	7	8	9	10
Melanjutkan										
Menghentikan										

Bagian 3 (Adanya Tekanan Ketaatan)

Bacalah kasus di bawah ini dengan seksama sebelum Anda membuat keputusan. Tidak ada jawaban benar dan salah.

PERUSAHAAN CSS

Anda seorang manajer proyek junior perusahaan CSS. Seperti yang kita tahu, seorang manajer akan mendapatkan reputasi sebagai seorang manajer berbakat ketika proyek yang mereka kelola berjalan dengan sukses. Perusahaan CSS menyadari bahwa seorang manajer proyek yang berbakat akan diperebutkan oleh perusahaan lain. Ketika sebuah proyek yang dikelola gagal, maka akan merusak reputasi individu, keamanan kerja, dan kelayakan pasar.

Selanjutnya proyek yang Anda mulai dan kelola ternyata sukses besar. Sekitar sebulan lalu, reputasi Anda sebagai manajer proyek berbakat mendorong perusahaan lain yaitu Perusahaan Jaya Karya mengadakan diskusi tentang perekrutan diri anda untuk mengisi posisi yang lebih penting dengan gaji yang lebih tinggi.

Proyek K

Empat tahun yang lalu, Anda mulai mengelola sebuah proyek yang bernama Proyek K. Anda memutuskan untuk berinvestasi sebesar \$ 1.000.000. Proyek ini mempunyai umur ekonomis selama 7 tahun. Pemasukan kas bersih yang diperkirakan pada proyek ini awalnya adalah \$ 270.000 per tahun. Namun, kas bersih yang masuk selama 4 tahun pertama ternyata diatas perkiraan, yaitu menjadi \$ 330.000 per tahun.

Proyeksi Keuangan: Proyek K

Proyek ini diperkirakan akan gagal. Proyeksi keuangan terbaru menunjukkan bahwa arus kas bersih dari proyek K akan jatuh dan hanya akan menghasilkan \$ 50.000 per tahun untuk 3 tahun ke depan.

Perlakuan

Anda diberitahu bahwa kebijakan investasi yang anda rekomendasikan tidak terlalu baik, sehingga kebijakan tersebut dihapuskan oleh CEO. Sebaliknya, *Chief Executive Officer (CEO)* menyarankan bahwa anda harus membuat keputusan berdasarkan semua informasi yang tersedia.

Seperti uraian di atas, Anda akan bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan proyek K. Jika proyek K berhasil, Anda akan menerima pujian dan mendapat penghargaan. Namun, jika proyek K gagal, Anda akan disalahkan, karena Anda sendirilah yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan proyek K.

Keputusan Manajer

Apakah anda akan melanjutkan atau menghentikan proyek?

(Lingkari salah satu skala dibawah ini!)

1	2	3	4	5		6	7	8	9	10
Melanjutkan Menghentikan										

Bagian 4 (Tidak adanya Tekanan Ketaatan)

Bacalah kasus di bawah ini dengan seksama sebelum Anda membuat keputusan. Tidak ada jawaban benar dan salah.

PERUSAHAAN CSS

Anda seorang manajer proyek junior perusahaan CSS. Seperti yang kita tahu, seorang manajer akan mendapatkan reputasi sebagai seorang manajer berbakat ketika proyek yang mereka kelola berjalan dengan sukses. Perusahaan CSS menyadari bahwa seorang manajer proyek yang berbakat akan diperebutkan oleh perusahaan lain. Ketika sebuah proyek yang dikelola gagal, maka akan merusak reputasi individu, keamanan kerja, dan kelayakan pasar.

Selanjutnya proyek yang Anda mulai dan kelola ternyata sukses besar. Sekitar sebulan lalu, reputasi Anda sebagai manajer proyek berbakat mendorong perusahaan lain yaitu Perusahaan Jaya Karya mengadakan diskusi tentang perekrutan diri anda untuk mengisi posisi yang lebih penting dengan gaji yang lebih tinggi.

Proyek K

Empat tahun yang lalu, Anda mulai mengelola sebuah proyek yang bernama Proyek K. Anda memutuskan untuk berinvestasi sebesar \$ 1.000.000. Proyek ini mempunyai umur ekonomis selama 7 tahun. Pemasukan kas bersih yang diperkirakan pada proyek ini awalnya adalah \$ 270.000 per tahun. Namun, kas bersih yang masuk selama 4 tahun pertama ternyata diatas perkiraan, yaitu menjadi \$ 330.000 per tahun.

Proyeksi Keuangan: Proyek K

Proyek ini diperkirakan akan gagal. Proyeksi keuangan terbaru menunjukkan bahwa arus kas bersih dari proyek K akan jatuh dan hanya akan menghasilkan \$ 50.000 per tahun untuk 3 tahun ke depan.

Perlakuan

Anda diberitahu bahwa CEO tertarik dengan kebijakan investasi yang anda rekomendasikan. Anda juga diberitahu jika anda memilih menghentikan proyek

K, maka anda akan mendapat hukuman karena tidak mematuhi perintah dari CEO. Seperti uraian di atas, Anda akan bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan proyek K. Jika proyek K berhasil, Anda akan menerima pujian dan mendapat penghargaan. Namun, jika proyek K gagal, Anda akan disalahkan, karena Anda sendirilah yang bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan proyek K.

Keputusan Manajer

Apakah anda akan melanjutkan atau menghentikan proyek?

(Lingkari salah satu skala dibawah ini!)

1	2	3	4	5		6	7	8	9	10
Melanjutkan Menghentikan										

Pengecekan Pertanyaan Manipulasi

Silahkan jawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban:

1. Apakah informasi kinerja proyek perusahaan lebih baik diketahui oleh anda sendiri atau diketahui secara luas oleh orang lain?
 - a. Diketahui sendiri.
 - b. Diketahui orang lain.
2. Apakah anda mengalami tekanan untuk mematuhi perintah dan kebijakan yang dibuat oleh CEO perusahaan?
 - a. Ya.
 - b. Tidak.

Bagian 5 (Adanya Tekanan Kesesuaian)

Bacalah kasus di bawah ini dengan seksama sebelum Anda membuat keputusan. Tidak ada jawaban benar dan salah.

PERUSAHAAN SBC

Anda seorang manajer proyek dalam tim investasi perusahaan SBC. Tim anda bertanggung jawab sepenuhnya atas keberhasilan dan kegagalan proyek. Anda diminta untuk membuat keputusan tentang melanjutkan atau menghentikan suatu proyek yang anda kelola, yaitu Proyek Millenium. Proyek tersebut memiliki umur ekonomis tujuh tahun dan pada tahun ketiga anda diminta untuk membuat keputusan.

Proyeksi Keuangan: Proyek Millenium

Kinerja masa lalu Proyek Millenium tidak menguntungkan. Ini ditunjukkan bahwa proyek ini mengalami penerimaan kas yang negatif yaitu hanya \$ 50.000 pada tahun ketiga. Namun, meskipun kinerja proyek buruk, Direksi memutuskan menambah dana sebesar \$ 1.000.000 kepada proyek ini untuk meningkatkan kinerja tim Anda. Tim Anda memutuskan untuk meminta divisi pemasaran agar melakukan riset pasar. Divisi pemasaran melaporkan bahwa Proyek Millenium akan menderita kerugian hingga \$ 150.000. Arus kas negatif akan masuk jika tim Anda memutuskan untuk melanjutkan proyek.

Perlakuan

Anda berperan sebagai manajer proyek **junior** yang sudah berpengalaman selama 4 tahun di Perusahaan SBC. Diceritakan setelah anda kembali liburan dari luar negeri, semua anggota tim memutuskan untuk melanjutkan proyek Millenium walaupun proyek tersebut tidak menguntungkan. Anda dan tim anda juga menyadari sepenuhnya bahwa sebuah keputusan harus disetujui di antara semua anggota tim.

Seperti uraian di atas, Anda dan tim Anda akan bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan proyek Millenium. Jika proyek berhasil, Tim Anda

akan menerima pujian dan mendapat penghargaan. Namun, jika proyek Millenium gagal, Tim Anda akan disalahkan.

Keputusan Manajer

Apakah anda akan melanjutkan atau menghentikan proyek yang anda jalankan?

(Lingkari salah satu skala dibawah ini!)

1	2	3	4	5		6	7	8	9	10
Melanjutkan						Menghentikan				

Bagian 6 (Tidak adanya Tekanan Kesesuaian)

Bacalah kasus di bawah ini dengan seksama sebelum Anda membuat keputusan. Tidak ada jawaban benar dan salah.

PERUSAHAAN SBC

Anda seorang manajer proyek dalam tim investasi perusahaan SBC. Tim anda bertanggung jawab sepenuhnya atas keberhasilan dan kegagalan proyek. Anda diminta untuk membuat keputusan tentang melanjutkan atau menghentikan suatu proyek yang anda kelola, yaitu Proyek Millenium. Proyek tersebut memiliki umur ekonomis tujuh tahun dan pada tahun ketiga anda diminta untuk membuat keputusan.

Proyeksi Keuangan: Proyek Millenium

Kinerja masa lalu Proyek Millenium tidak menguntungkan. Ini ditunjukkan bahwa proyek ini mengalami penerimaan kas yang negatif yaitu hanya \$ 50.000 pada tahun ketiga. Namun, meskipun kinerja proyek buruk, Direksi memutuskan menambah dana sebesar \$ 1.000.000 kepada proyek ini untuk meningkatkan kinerja tim Anda. Tim Anda memutuskan untuk meminta divisi pemasaran agar melakukan riset pasar. Divisi pemasaran melaporkan bahwa Proyek Millenium akan menderita kerugian hingga \$ 150.000. Arus kas negatif akan masuk jika tim Anda memutuskan untuk melanjutkan proyek.

Perlakuan

Anda memerankan peran seorang manajer proyek **senior** yang sudah berpengalaman selama 20 tahun. Diceritakan setelah Anda kembali liburan dari luar negeri, dua anggota dari tim Anda telah memutuskan untuk menghentikan Proyek Millenium, sementara dua anggota lainnya telah memutuskan untuk melanjutkan proyek. Pada saat yang sama, Anda harus membutuhkan lebih dari 50% suara anggota tim untuk membuat keputusan.

Seperti uraian di atas, Anda dan tim Anda akan bertanggung jawab atas keberhasilan atau kegagalan proyek Millenium. Jika proyek berhasil, Tim Anda akan menerima pujian dan mendapat penghargaan.

Namun, jika proyek Millenium gagal, Tim Anda akan disalahkan.

Keputusan Manajer

Apakah anda akan melanjutkan atau menghentikan proyek yang anda jalankan?

(Lingkari salah satu skala dibawah ini!)

1	2	3	4	5		6	7	8	9	10
Melanjutkan						Menghentikan				

Pengecekan Pertanyaan Manipulasi

Silahkan jawab pertanyaan berikut dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban:

1. Apakah anda mengalami tekanan atas perilaku atau harapan anggota tim?
 - a. Ya.
 - b. Tidak.
2. Peran apa yang lebih sesuai dengan Anda, sebagai manajer proyek junior atau sebagai manajer proyek senior?
 - a. Manajer Proyek Junior
 - b. Manajer Proyek Senior.

Skala Kepribadian Otoriterisme

Selanjutnya anda harus menyelesaikan 16 buah pertanyaan yang mengukur kepribadian diri anda. Dalam hal ini skala kepribadian yang diukur adalah otoriterisme. Pertanyaan ini diukur dengan skala pengukuran mulai dari (1) “STS/Sangat Tidak Setuju” dan sampai (6) “SS/Sangat Setuju”.

Berilah nilai pada pernyataan berikut sesuai dengan pendapat anda, dengan memberi tanda (√) pada kolom angka yang tersedia.

PERTANYAAN	NILAI					
	1 STS	2 TS	3 ATS	4 AS	5 S	6 SS
Polisi dapat dipercaya.						
Pengusaha hanya mematuhi hukum yang tampaknya masuk akal.						
Dosen bekerja untuk kepentingan yang terbaik bagi mahasiswa.						
Hukum adalah perwujudan dari keadilan dan kesetaraan.						
Saya tidak setuju dengan singkatan kata Angkatan Darat.						
Polisi memiliki pekerjaan sulit yang dapat mereka lakukan dengan baik.						
Hukum sering dibuat untuk kepentingan kelompok-kelompok yang mementingkan diri sendiri dan tidak bisa menghormati hukum.						
Tentara mengurangi ketergantungan orang terhadap robot.						
Dosen tidak menghargai kepribadian individu mahasiswa.						
Polisi biasanya suka mengintimidasi seseorang.						
Dosen dengan serius menanggapi mahasiswa yang bersungguh-sungguh.						

Dosen bekerja untuk kepentingan yang terbaik bagi mahasiswa.						
Mahasiswa diharapkan untuk tidak memanggil dosen mereka dengan panggilan “Pak” atau “Bu”.						
Orang harus bangga bisa menjadi tentara Angkatan Darat.						
Tentara dapat mengembangkan inisiatif.						
Polisi cukup adil dalam memperlakukan kelompok masyarakat tertentu						

Skala Kepribadian Harga Diri

Selanjutnya anda harus menyelesaikan 7 buah pertanyaan yang mengukur kepribadian diri anda. Dalam hal ini skala kepribadian yang diukur adalah harga diri. Pertanyaan ini diukur dengan skala pengukuran mulai dari (1) “STS/Sangat Tidak Setuju” dan sampai (6) “SS/Sangat Setuju”.

Berilah nilai pada pernyataan berikut sesuai dengan pendapat anda, dengan memberi tanda (√) pada kolom angka yang tersedia.

PERTANYAAN	NILAI					
	1	2	3	4	5	6
	STS	TS	ATS	AS	S	SS
Saya merasa bahwa saya adalah orang yang berharga, setidaknya atas dasar kesetaraan dengan orang lain.						
Saya merasa bahwa saya adalah orang yang memiliki kualitas baik.						
Saya merasa bahwa saya tidak mempunyai sesuatu yang bisa dibanggakan.						
Saya mengambil sikap positif terhadap diri sendiri.						
Secara keseluruhan, saya puas dengan diri saya sendiri.						
Saya berharap saya bisa lebih menghormati diri sendiri.						
Pada suatu saat, saya berpikir bahwa dalam diri saya sama sekali tidak ada yang baik.						

Terima kasih atas partisipasinya. Semoga Sukses.

Lampiran 2

Power Point




PENGARUH KETERSEDIAAN INFORMASI,
 TEKanan PENGARUH SOSIAL DAN
 KEPERIBADIAN MANAJER TERHADAP
 EVALUASI KEPUTUSAN MANAJER
 (STUDI KASUS PADA MAHASISWA
 AKUNTANSI UNIVERSITAS ISLAM
 INDONESIA)

-ARDHIAN PRADANANTYA-
 09312436

INSTRUKSI DAN PETUNJUK PENGISIAN JAWABAN

KASUS PERUSAHAAN CSS

- > Waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan studi kasus CSS $\pm$ 10 menit.
- > Baca dan pahami kasus dengan seksama.
- > Lingkari jawaban dari pertanyaan tersebut pada tempat yang telah disediakan sesuai dengan tingkatan nilai skala.
- > Berilah tanda silang (X) pada pertanyaan pilihan ganda.




INSTRUKSI DAN PETUNJUK PENGISIAN JAWABAN

KASUS PERUSAHAAN SBC

- > Total waktu yang dibutuhkan untuk mengerjakan studi kasus SBC $\pm$ 10 menit.
- > Baca dan pahami kasus dengan seksama.
- > Lingkari jawaban dari pertanyaan tersebut pada tempat yang telah disediakan sesuai dengan tingkatan nilai skala.
- > Berilah tanda silang (X) pada pertanyaan pilihan ganda.



EXAMPLE 1

Apakah anda akan melanjutkan (opsi 1) atau menghentikan (opsi 2) proyek?

(Lingkari salah satu skala dibawah ini!)



Anda memilih benar-benar melanjutkan proyek.
Anda memberijawaban yaitu melanjutkan Opsi 1 dengan tingkat pertimbangan yang paling tinggi.

Lingkari angka 1



Silahkan jawab beberapa pertanyaan berikut dengan memberi tanda silang (X) pada jawaban:

Apakah informasi kinerja proyek perusahaan lebih baik diketahui oleh anda sendiri atau diketahui secara luas oleh orang lain?

☒ a. Diketahui sendiri. b. Diketahui orang lain.

Berilah tanda silang (X) pada jawaban yang Anda pilih.



INSTRUKSI DAN PETUNJUK PENGISIAN JAWABAN

- Total waktu yang dibutuhkan untuk mengisi kuesioner ± 10 menit.
- Baca dan isilah kuesioner dengan cermat.
- Berilah tanda (√) pada kolom yang telah disediakan.
- Tingkatan penilaian kuesioner:
 - STS (Sangat Tidak Setuju) bobot nilai 1
 - TS (Tidak Setuju) bobot nilai 2
 - ATS (Agak Tidak Setuju) bobot nilai 3
 - AS (Agak Setuju) bobot nilai 4
 - S (Setuju) bobot nilai 5
 - SS (Sangat Setuju) bobot nilai 6



EXAMPLE 2

Berilah nilai pada pernyataan berikut sesuai dengan pendapat Anda, dengan memberi tanda (√) pada kolom angka yang tersedia.

PERTANYAAN	NILAI					
	1	2	3	4	5	6
	STS	TS	ATS	AS	S	SS
Polisi dapat dipercaya.			√			
Pengusaha hanya mematuhi hukum yang tampaknya masuk akal.				√		
Dosen bekerja untuk kepentingan yang terbaik bagi mahasiswa.					√	

Jawablah sesuai dengan pendapat dan pemikiran Anda dan beri tanda (√) sesuai dengan tingkat pertimbangan Anda.



TERIMA KASIH

SELAMAT MENGERJAKAN



Lampiran 3

Bukti Distribusi Kasus

INDONESIA
: EKONOMI
: AKUNTANSI
: 31201931/c

Selasa
12.40
P3/1A

DAFTAR NAMA KELUHAN

PERIODE : 2013/2014 semester ganjil

MAKULAIH : Sistem Penerimaan Manajemen
DOSEN PENGAWAR : DOSEN JEA (L.../R.../C...)

No.	NO. MS	NAMA MAHASISWA	2013/2014						
L	1	10312312 : RAHMAT RIZDI	Riz						
L	2	11312008 : DENDI HADYAN	SS						
	3	11312017 : ANDEN BURNAN KURNIA R							
P	4	11312024 : PRASIDA PARAGWATI	Pr						
P	5	11312029 : VITA ELISA FITRIANA	Vita						
P	6	11312030 : ATINA AGRAWATI	Atina						
P	7	11312031 : BUIET INA FITRIANA SIREGAR	Buiet						
P	8	11312051 : YONITA YOGA YUSITIA	Yonita						
P	9	11312068 : DINI KUSUMASTUTI	Dini						
P	10	11312073 : JATI MUTIARA DENDI	Jati						
P	11	11312077 : RIZKI ANANDA SARI	Rizki						
P	12	11312100 : NINEN TIARASDI	Ninen						
L	13	11312133 : FANDI YUDHO HUGROMO	Fandi						
P	14	11312134 : RIA VINI PRAMELIA NAWI	Ria						
P	15	11312171 : YUNIRATI YASIRINAH	Yunirati						
L	16	11312183 : WISNU KRESNAPURTI	Wisnu						
L	17	11312196 : ASYAM JUNDILLAH	Asy						
P	18	11312207 : MEGIE ANDANI LUMELA	Megie						
P	19	11312313 : LIA YUNISA	Lia						
P	20	11312365 : ARDHARIZA SYLVIAWIDITHA	Ardhariza						
P	21	11312373 : GALUH LAKSMITA	Galuh						
P	22	11312375 : ADIS TIARA PURNAMA PATRI	Adis						
P	23	11312380 : DWI APRILIA GENEYATUN	Dwi						
P	24	11312382 : HERLINA KUSUMAWIDYAS	Herlina						
L	25	11312384 : RIZHO AFRIRANDA	Rizho						

Halaman 1/3

Yogyakarta, 14/9/2013
Bagian Pengajaran

INDONESIA		INSTRUMEN KULIAH		PE-101-00-FIU-02/1	
: EKHORI		: Sistem Pengendalian Manajemen		: Dosen Pengajar : BOSEN JEA FELI	
: ALMUTASI		: Dosen Pengajar : BOSEN JEA FELI		: 2013/2014 semester ganjil	
: 31201931/c		: 2013/2014 semester ganjil			
No.	NO PHS	NAMA MAHASISWA			
L	26	11312385 : EVANDRA DENDON SENTRA	Vand		
P	27	11312387 : ERNIA MAYANG SARI	Ernia		
P	28	11312388 : BELINDA SELVIN ARSHEILA	Belinda		
	29	11312389 : ANDRES AYOSI			
M	30	11312390 : SANDY GITANTARA	Sandy		
L	31	11312391 : RAHMAN MUDI AGNARA K	Rahman		
P	32	11312396 : PERMITA ANDRIENI	Permita		
P	33	11312403 : KINO MIYASHITA HARUHI	Kino		
L	34	11312406 : INAM BAYU SAKAWA	Inam		
L	35	11312409 : MUAH MIRZAM SALARI	Muaah		
P	36	11312410 : JULIA DEWI MA'RIFAH	Julia		
P	37	11312442 : ALIFA INDIVA PUTRI YUSUF	Alifa		
L	38	11312463 : YOGI YUMONO	Yogi		
L	39	11312486 : ARSYAD AGOR	Arsyad		
P	40	11312499 : FEBRIANA MARTINA PUTRI	Febriana		
	41	11312500 : M NARIN NURNIDA			
P	42	11312501 : ENTRIA YUNNIFA	Entria		
L	43	11312521 : KRISHNA CANDRA MURWAN	Krishna		
L	44	11312522 : HARI PRABETYO	Hari		
L	45	11312536 : TINGGANG RINJANI PUTRA	Tinggang		
L	46	11312535 : ARIF HANAPI	Arif		
L	47	11312546 : MUHAMMAD HAGBY HARIQUE	Muhamm		
P	48	11312558 : SHALAS NASTITI NOVARINI	Shalas		
L	49	12312303 : MUHAMMAD ARIEF	Muhamm		
P	50	12312443 : MURI MULANDARI	Muri		

Halaman 2/3

Yogyakarta, 14/9/2013
Bagian Pengajaran

INDONESIA

DAFTAR HADIR KULIAH

FR-UII-WA-FPU-02/50

KELOMPOK : EKONOMI
 JURUSAN : AKUNTANSI
 KIRK/KELOMPOK : 31201911/c

MATA KULIAH : Sistem Pengendalian Manajemen
 DOSEN PENGAJAR : DOSEN JEA FE,
 PERIODE : 2013/2014 semester ganjil

No.	NO NIS	NAMA MAHASISWA								
L: 51	12312492	FIAN ISMANTO								
P: 52	12312493	MUR HASANAH								

Halaman 3/3

Yogyakarta, 14/9/2013
 Bagian Pengajaran

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Rabu 07.00

10/10/13

FM-UII-AA-FPU-02/10

FAKULTAS : EKONOMI
JURUSAN : AKUNTANSI
NOMOR KELAS : 31201931/A

MATAKULIAH : Sistem Pengendalian Manajemen
DOSEN PENGANTAR : Fitriati Muliati, S.E., M.CoA.
PERIODE : 1 semester 2014/2015 (ganjil)

		It		2t		3t		4t		5t		6t	
No. / NO RM		19/10/13		25/10/13		9/11/13		16/11/13		23/11/13		30/11/13	
1 : 07312501 : FERRYARTO NOTOMO				/		/		/		/		/	
2 : 11312014 : RONLIE FARONINGSI		✓		/		/		/		/		/	
3 : 11312092 : RACHMAYATI JIWI DEWI		✓		/		/		/		/		/	
4 : 11312103 : HANUF AHMAD ANWADITA		✓		/		/		/		/		/	
5 : 11312144 : ZULFATUH RUSCITAGARI		✓		/		/		/		/		/	
6 : 11312253 : ANINDI		✓		/		/		/		/		/	
7 : 11312243 : ERLISA OKTAWIANI		✓		/		/		/		/		/	
8 : 11312256 : TANYANA CLARA NUR AYU		✓		/		/		/		/		/	
9 : 11312266 : CARLINA PUSPITA PALAKRISI		✓		/		/		/		/		/	
10 : 11312267 : RENDHI NAWERISSA		✓		/		/		/		/		/	
11 : 11312373 : DINI AULIA INTIWI		✓		/		/		/		/		/	
12 : 11312419 : HUMA ADHITARA		✓		/		/		/		/		/	
13 : 11312420 : BINA NUCANSANA		✓		/		/		/		/		/	
14 : 11312430 : DAMITHA FEBRIANA		✓		/		/		/		/		/	
15 : 11312448 : SISCA RATHANDASTYAS S. D		✓		/		/		/		/		/	
16 : 11312448 : ANNISA FARILLA DAHMAN		✓		/		/		/		/		/	
17 : 11312491 : GUNAWAN GALDI PERDANA		✓		/		/		/		/		/	
18 : 11312492 : MUHAMMAD ANGGER S		✓		/		/		/		/		/	
19 : 11312493 : IRMA SUFIYATWA		✓		/		/		/		/		/	
20 : 11312496 : REFANWY ARDIANISYAH		✓		/		/		/		/		/	
21 : 11312515 : YANUAR BEZA FURNOMO		✓		/		/		/		/		/	
22 : 11312595 : ASTUTI WALLY		✓		/		/		/		/		/	

Halaman 1 / 1

20

21

22

23

24

Yogyakarta, 14/9/2013

Bagian Perencanaan

22

UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA

Arah Pagi
09.40

PM-UII-WA-FPM-02

FAKULTAS : EKONOMI
JURUSAN : AKUNTANSI
KONK/KEJAS : 31201931/6MATAKULIAH : Sistem Pengendalian Manajemen
DOSEN PENGAJAR : Fikriati Azzahra, S.E., M.Com.
PERIODE : 2013/2014 semester ganjil

No.	NO MHS	NAMA MAHASISWA	10/13	15/13	20/13	25/13	30/13	05/14	10/14	15/14	20/14	25/14	30/14
L	1	07312506 : DIMPAS WAWU SURYADIMANDARI											
L	2	07312501 : TRIENNA JUNE ARTHA											
L	3	08312451 : DANWAR SINTORO											
L	4	10312506 : GHAFTON KHODIRUL UMAM											
L	5	10312540 : DAI CITRA ANGELIA											
P	6	11312011 : DEVI TRI SILVIANA											
P	7	11312018 : RUGALIA YUNDAY											
P	8	11312023 : RANMAHA SYAFIQA DINIYAH											
P	9	11312040 : NETA SEKAR ISTA ARYANI											
P	10	11312044 : PUTRI KHAENIA KHOTIJAH											
L	11	11312113 : ANAND TAPISIS											
L	12	11312118 : ANNISYATULILAH VALIDIAZ											
L	13	11312139 : SEPANGJAYA SARITA PANGRADO											
L	14	11312199 : HENDRI PERBANA SEPUTHA											
L	15	11312200 : ALYDIO RAYENORA BEGAWISUNO											
L	16	11312203 : ALDO RIZKY HARMIDYONO											
P	17	11312205 : ANIS LADHIFAH											
P	18	11312208 : GHEFA FAUZIYAH YANDI											
L	19	11312214 : AGA BHAKTI											
L	20	11312218 : ANIYADY RIANTO											
L	21	11312226 : YANDER ARDY KURNIAWAN											
L	22	11312246 : RIZKI ADHIPUTRA											
L	23	11312249 : RIPTABALL RIZDY ROSIDHAWI											
P	24	11312255 : JUMRIA MURIL FACHOLA											
L	25	11312260 : ARY WATYUDI											

Halaman 1/3

Yogyakarta, 14/9/2013
Bulan Pengajaran

52

: ELAN INDONESIA		: AYAT HADIR KULIAH		: FM-UII-AA-FPU-02	
: EKONOMI		: 2		: Sistem Pengendalian Manajemen	
: ABLITANSI				: Dosen Pengajar : Fitriati Amila, S.E., M.Com.	
: 31201931/6				: PERIODE : 2013/2014 semester ganjil	
No.	NO NIS	NAMA MAHASISWA	9/10		
P	26	11312324 : ADILA KIRAN ALIA	<i>Adila</i>	<i>Adila</i>	<i>Adila</i>
	27	11312333 : DAI WATU KURNIAWAN	<i>Watu</i>	<i>Watu</i>	<i>Watu</i>
	28	11312351 : PUTRI CHASTI P	<i>Putri</i>	<i>Putri</i>	<i>Putri</i>
P	29	11312411 : ALIFIA TRISHA DHEVANTI	<i>Alifia</i>	<i>Alifia</i>	<i>Alifia</i>
P	30	11312412 : ADANI KUSUMASTUTI	<i>Adani</i>	<i>Adani</i>	<i>Adani</i>
P	31	11312413 : DIAH ISMAYATI KHANSAH	<i>Diah</i>	<i>Diah</i>	<i>Diah</i>
P	32	11312414 : PUTRI RANADANI	<i>Putri</i>	<i>Putri</i>	<i>Putri</i>
	33	11312415 : AGUNG ANUGRAH LA	<i>Agung</i>	<i>Agung</i>	<i>Agung</i>
L	34	11312417 : LUTHFI ANITYA HIDAYAT	<i>Luthfi</i>	<i>Luthfi</i>	<i>Luthfi</i>
L	35	11312418 : RIFA ALFAUSAR	<i>Rifa</i>	<i>Rifa</i>	<i>Rifa</i>
P	36	11312422 : NISA UL HUSNA	<i>Nisa</i>	<i>Nisa</i>	<i>Nisa</i>
P	37	11312424 : DESSY FRANSISCA YUNIOR	<i>Dessy</i>	<i>Dessy</i>	<i>Dessy</i>
L	38	11312425 : ANGGI PRAYUDA PANGREBEAN	<i>Anggi</i>	<i>Anggi</i>	<i>Anggi</i>
L	39	11312426 : SUPITO	<i>Supito</i>	<i>Supito</i>	<i>Supito</i>
L	40	11312427 : CANDRA KUSUMAWATO	<i>Candra</i>	<i>Candra</i>	<i>Candra</i>
L	41	11312434 : ARIF LUNYAN HADIN	<i>Arif</i>	<i>Arif</i>	<i>Arif</i>
L	42	11312437 : RIAN ARSETO	<i>Rian</i>	<i>Rian</i>	<i>Rian</i>
P	43	11312440 : DITA MULYA SAFI	<i>Dita</i>	<i>Dita</i>	<i>Dita</i>
P	44	11312444 : KHOLISHA ROSIANA	<i>Kholish</i>	<i>Kholish</i>	<i>Kholish</i>
L	45	11312446 : ABDUL AZIZ	<i>Abdul</i>	<i>Abdul</i>	<i>Abdul</i>
P	46	11312447 : DESTU INEKA KUSUMA	<i>Destu</i>	<i>Destu</i>	<i>Destu</i>
	47	11312454 : DINAH LINENIA LAEVIDATA	<i>Dinah</i>	<i>Dinah</i>	<i>Dinah</i>
L	48	11312458 : ROSAD YONFA	<i>Rosad</i>	<i>Rosad</i>	<i>Rosad</i>
L	49	11312461 : ONKY REZA SETYAWAN	<i>Onky</i>	<i>Onky</i>	<i>Onky</i>
L	50	11312483 : HANIF FAIDZ RAHMAN	<i>Hanif</i>	<i>Hanif</i>	<i>Hanif</i>

Halaman 2/3

Yogyakarta, 14/9/2013
Bagian Pengajaran

ISLAM INDONESIA		DAFTAR HADIR KULIAH		FM-UII-MA-PPU-02/	
JURUSAN : EKONOMI FAKULTAS : AKUNTANSI NIM/KELAS : 31201931/b		2		KATAKULIAH : Sistem Pengendalian Manajemen DOSEN PENGAJAR : Fitriati Azzila, S.E., M.Com. PERIODE : 2013/2014 semester ganjil	
No.	NO NIS	NAMA MAHASISWA			
51	11312503	ASTI DERRY RAFFIA			
52	11312542	RAHMAT SANTOSO SUBUR			
Halaman 3/3			$\begin{array}{r} 52 \\ 3 \\ \hline 49 \end{array}$	$\begin{array}{r} 52 \\ 10 \\ \hline 42 \end{array}$	$\begin{array}{r} 52 \\ 6 \\ \hline 46 \end{array}$
			$\begin{array}{r} 52 \\ 6 \\ \hline 46 \end{array}$	$\begin{array}{r} 52 \\ 7 \\ \hline 45 \end{array}$	$\begin{array}{r} 52 \\ 6 \\ \hline 46 \end{array}$

Yogyakarta, 03/09/2013
Bagian Pengajaran

Lampiran 4

Data Kasus

Case 1					Case 2		
Responden	KM	P1	P2		KM	P1	P2
1	1	a	b		6	b	b
2	1	a	a		6	b	b
3	1	a	b		3	b	a
4	10	a	a		4	a	a
5	6	a	a		5	a	a
6	5	a	b		6	b	b
7	4	a	b		6	b	b
8	10	a	a		2	a	b
9	2	a	b		1	b	b
10	2	a	a		2	a	a
11	2	a	b		9	a	a
12	3	a	b		7	b	b
13	2	a	b		1	a	b
14	10	a	a		1	b	a
15	3	a	a		9	a	b
16	10	a	a		1	a	a
17	1	a	b		10	a	a
18	2	a	b		7	a	b
19	1	a	a		10	a	a
20	1	a	a		10	a	a
21	1	a	b		1	b	b
22	1	a	a		1	a	a
23	1	a	b		1	b	b
24	1	a	b		4	a	b
25	2	a	b		4	a	b
26	2	a	b		8	b	b
27	2	a	b		3	a	a
28	3	a	b		10	a	b
29	1	a	b		2	b	a
30	2	a	b		7	a	a
31	1	a	b		1	b	b
32	1	a	b		1	b	b
33	1	a	b		10	a	b
34	3	a	b		10	a	a
35	1	a	b		10	a	b
36	5	a	b		4	a	a

37	8	a	a		9	a	b
38	10	a	a		10	a	a
39	8	a	b		10	a	a
40	1	a	b		1	b	b
41	1	a	b		1	a	b
42	8	a	a		2	a	b
43	8	a	a		7	a	b
44	1	a	b		1	b	a
45	3	a	a		9	a	b
46	4	a	a		6	a	a
47	9	a	b		10	a	a
48	3	a	a		6	a	b
49	8	a	b		9	a	b
50	3	a	b		9	a	b
51	8	a	b		8	a	b
52	2	a	a		3	a	a
53	3	a	b		3	a	b
54	9	a	a		9	a	b
55	10	a	a		10	b	b
56	4	a	a		4	a	a
57	8	a	a		1	b	a
58	2	b	b		3	a	a
59	2	b	b		10	b	b
60	2	b	b		2	b	a
61	9	b	a		2	a	a
62	5	b	b		4	b	a
63	7	b	a		3	b	a
64	3	b	a		9	b	b
65	4	b	a		2	a	b
66	7	b	a		4	a	a
67	7	b	a		7	a	b
68	8	b	b		7	a	b
69	5	b	a		3	b	a
70	1	b	b		10	b	b
71	5	b	a		3	b	a
72	8	b	b		9	b	b
73	5	b	b		5	b	a
74	8	b	a		4	b	b
75	8	b	a		2	a	b
76	10	b	b		10	b	b
77	8	b	b		9	a	b

78	2	b	a		7	a	a
79	8	b	a		8	a	b
80	7	b	a		3	a	b
81	7	b	b		10	b	b
82	1	b	b		10	b	b
83	3	b	a		9	a	a
84	8	b	a		8	a	a
85	9	b	a		6	a	b
86	3	b	a		7	a	b
87	8	b	a		8	a	a
88	3	b	b		8	b	a
89	2	b	b		9	b	b
90	2	b	b		3	a	a
91	1	b	b		1	b	a
92	2	b	a		3	a	a
93	3	b	a		2	a	a
94	10	b	a		5	b	a
95	2	b	b		3	a	a
96	3	b	a		8	a	b
97	8	b	a		3	a	a
98	3	b	a		4	b	a
99	8	b	b		8	b	a
100	10	b	b		1	a	a
101	3	b	b		1	b	a
102	10	b	a		1	b	a
103	3	b	b		7	a	b
104	10	b	a		9	a	b
105	10	b	b		3	b	b
106	10	b	b		3	a	b
107	10	b	b		3	b	b
108	3	b	a		4	a	a
109	8	b	a		3	a	b
110	5	b	a		5	b	a
111	3	b	a		8	a	b
112	8	b	b		10	a	a
113	9	b	b		10	a	a
114	8	b	a		8	a	b

X Case 1= 4,83

X Case2= 5,51

Lampiran 5

Hasil Pengumpulan Data dan Klasifikasi Data

Keterangan	Jumlah	%
Disebar secara langsung	120	100%
Tidak lengkap	6	0%
Tidak kembali	0	0%
Dapat digunakan	114	94%

Klasifikasi Berdasarkan Jenis Kelamin

Kategori	Keterangan	Jumlah Responden	%
Jenis Kelamin	Pria	45	45
	Wanita	55	55

Lampiran 6

Hasil Olah Data

Hasil Uji Hipotesis 1

Descriptives

Keputusan Manajer

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Diketahui Orang Lain	57	3.9298	3.25609	.43128	3.0659	4.7938	1.00	10.00
Diketahui Sendiri	57	5.7368	3.04447	.40325	4.9290	6.5446	1.00	10.00
Total	114	4.8333	3.26666	.30595	4.2272	5.4395	1.00	10.00

ANOVA

Keputusan Manajer

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	93.061	1	93.061	9.367	.003
Within Groups	1112.772	112	9.935		
Total	1205.833	113			

Hasil Uji Hipotesis 2

Descriptives

Keputusan Manajer

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Taat	54	5.9074	3.07312	.41820	5.0686	6.7462	1.00	10.00
Tidak taat	60	3.8667	3.15405	.40719	3.0519	4.6814	1.00	10.00
Total	114	4.8333	3.26666	.30595	4.2272	5.4395	1.00	10.00

ANOVA

Keputusan Manajer

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	118.363	1	118.363	12.190	.001
Within Groups	1087.470	112	9.710		
Total	1205.833	113			

Hasil Uji Hipotesis 3

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Keputusan Manajer

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	225.218 ^a	3	75.073	8.421	.000
Intercept	2746.992	1	2746.992	308.142	.000
INF	61.500	1	61.500	6.899	.010
SOC	94.346	1	94.346	10.583	.002
INF * SOC	39.629	1	39.629	4.445	.037
Error	980.615	110	8.915		
Total	3869.000	114			
Corrected Total	1205.833	113			

a. R Squared = .187 (Adjusted R Squared = .165)

Hasil Uji Hipotesis 4 dan 5

Rerata Variabel

Tekanan Ketaatan	Otorisme rendah	Otorisme Tinggi
Ada	Mean :4,20 SD :3,56 N :6 Cell 1	Mean 5,8 SD : 3,65 N :28 Cell 2
Tidak Ada	Mean : 3,33 SD :3,01 N :6 Cell 3	Mean : 2,56 SD: 2,27 N :17 Cell 4

ANOVA

Keputusan Manajer

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	119.026	3	39.675	4.430	.007
Within Groups	474.693	53	8.956		
Total	593.719	56			

Multiple Comparison (bofferoni t-statistics)

	Mean Difference	Std. Error	Pvalue
Cell 1 dan 2	0.773333	1.360517	1,000
Cell 1 dan 3	-0.666667	1.727858	1,000
Cell 1 dan 4	-2.466667	1.393044	0,494
Cell 2 dan 3	-1.440000	1.360517	1,000
Cell 2 dan 4	-3.240000	0.897821	0,004
Cell 3 dan 4	-1.800000	1.393044	1,000

Hasil Uji Hipotesis 6

Descriptives

Keputusan Manajer

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Ada tekanan Kesesuaian	71	5.9859	3.12361	.37070	5.2466	6.7253	1.00	10.00
Tidak ada tekanan Kesesuaian	43	4.7209	3.33328	.50832	3.6951	5.7468	1.00	10.00
Total	114	5.5088	3.24854	.30425	4.9060	6.1116	1.00	10.00

ANOVA

Keputusan Manajer

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	42.854	1	42.854	4.175	.043
Within Groups	1149.637	112	10.265		
Total	1192.491	113			

Hasil Uji Hipotesis 7

Rerata Variabel

Tekanan Kesesuaian	Harga diri rendah	Harga diri Tinggi
Ada	Mean :7,33 SD :2,31 N :3 Cell 1	Mean : 5,10 SD : 3,00 Cell 2 N :40
Tidak Ada	Mean : 7,33 SD :3,06 N :3 Cell 3	Mean : 4,95 SD :3,49 Cell 4 N :68

ANOVA

Keputusan Manajer

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	70.551	3	23.517	2.306	.081
Within Groups	1121.941	110	10.199		
Total	1192.491	113			

Multiple Comparison (bofferoni t-statistics)

	Mean Difference	Std. Error	Pvalue
Cell 1 dan 2	1.406863	1.884095	1,000
Cell 1 dan 3	0.000000	2.607612	1,000
Cell 1 dan 4	2.808333	1.911755	0,868
Cell 2 dan 3	0,74653	0,16366	0,000
Cell 2 dan 4	-1.406863	1.884095	1,000
Cell 3 dan 4	2.808333	1.911755	0,868