

Dampak Keterlibatan Dan *Monitoring* Terhadap Kecenderungan Untuk Melakukan Eskalasi Komitmen

Hariman Bone

Universitas Mulawarman
hariman.unmul@gmail.com

Abstract

Balance scorecard (BSC) provides objective, measures, targets and initiatives within each perspective to support the achievement of the company's vision and strategy. Management involvement in strategic initiatives setting in each perspective allows management to keep running the initiative even though the initiative hinders the achievement of goals. This study examined experimentally the effect of management involvement in strategic initiative setting and monitoring on escalation of commitment. We used 2 X 2 between subjects. The Anova result showed that management involvement could encourage participant in escalation of commitment for failed initiatives.

Keywords: Balanced Scorecard, escalation of commitment, management involvement, monitoring

Abstrak

Balance scorecard (BSC) memberikan sasaran, ukuran, target dan inisiatif dalam tiap perspektif untuk mendukung tercapainya visi dan strategi perusahaan. Keterlibatan manajemen dalam menyusun inisiatif strategi pada tiap perspektif memungkinkan manajemen untuk tetap menjalankan inisiatif tersebut walaupun inisiatif tersebut menghalangi pencapaian tujuan dan merugikan perusahaan. Penelitian ini ingin menguji apakah keterlibatan manajemen dalam menentukan inisiatif strategi akan mendorong manajer untuk melakukan eskalasi komitmen (mempertahankan inisiatif tersebut walaupun dalam keadaan merugi) dan apakah monitoring mampu mengurangi tingkat eskalasi komitmen. Penelitian ini menggunakan eksperimen dengan desain 2 X 2 *between subjects*. Hasil uji Anova menunjukkan bahwa keterlibatan mendorong seseorang untuk tetap mempertahankan inisiatif yang dipilihnya (eskalasi komitmen).

Kata Kunci: *Balance scorecard*, eskalasi komitmen, keterlibatan dan monitoring

PENDAHULUAN

BSC merupakan alat yang digunakan untuk menerjemahkan visi dan strategi perusahaan. BSC diawali dengan perumusan sasaran, ukuran, target dan inisiatif pada tiap-tiap perspektif sehingga dapat mencapai visi dan strategi perusahaan (R. S. Kaplan, Davenport, Robert, Kaplan, & Norton, 2001; Lueg, 2015).

Namun demikian penerapan BSC dalam dunia bisnis bukan tanpa cela. Beberapa penelitian menunjukkan adanya keterbatasan kognitif dalam Evaluasi kinerja yang menggunakan BSC (Cardinaels & van Veen-Dirks, 2010; Hibbets, Roberts, & Albright, 2007; S. E. Kaplan, Petersen, & Samuels, 2018; Libby, Salterio, & Webb, 2004; Lipe & Salterio, 2000). Secara spesifik, artikel seminal Lipe dan Salterio (2000) telah menguji bias evaluasi kinerja dalam BSC. Mereka menemukan bahwa partisipan cenderung untuk lebih mempertimbangkan pengukuran yang sama dibandingkan pengukuran yang unik. S. E. Kaplan et al. (2018) menguji *negativity bias* dalam evaluasi kinerja BSC, mereka menemukan bahwa evaluator menilai kinerja lebih rendah bagi manajer yang memiliki ukuran di bawah target meskipun ukuran tersebut tidak penting dalam kinerja keseluruhan.

Beberapa penelitian sebelumnya telah mendiskusikan kecenderungan bias evaluasi kinerja dengan BSC, namun masih kurang penelitian yang menguji pengaruh psikologis seseorang yang berdampak negatif terhadap penerapan BSC. Dalam penerapan BSC, organisasi menetapkan *objective, measures, target* dan inisiatif (R. S. Kaplan et al., 2001). Pada kondisi perubahan lingkungan yang sangat cepat, inisiatif yang kita tentukan sebelumnya kemungkinan tidak tepat lagi pada lingkungan yang baru sehingga untuk dapat mencapai strategi maka kita harus melakukan perubahan inisiatif. Akan tetapi, dalam literatur psikologi perubahan inisiatif tidak mudah untuk dilakukan. Seseorang cenderung untuk mempertahankan inisiatif yang telah diusulkan walaupun inisiatif tersebut tidak lagi menguntungkan.

Teori pembenaran-diri (*self justification theory*) menyatakan bahwa agen lebih cenderung untuk melanjutkan komitmen yang tidak menguntungkan karena ingin mempertahankan komitmen sebelumnya (Sharp, Chen, & Salter, 2013; Staw, 1981; Staw & Fox, 1977). Penelitian ini ingin menguji teori tersebut dalam konteks pemilihan inisiatif dalam BSC. Secara spesifik, penelitian ini menguji kecenderungan manajer yang terlibat dalam pemilihan inisiatif untuk tetap mempertahankan inisiatif tersebut walaupun inisiatif tersebut tidak lagi sesuai dengan strategi (kecenderungan untuk melakukan eskalasi komitmen). Lebih lanjut, penelitian ini menguji peran monitoring dalam mempengaruhi eskalasi komitmen tersebut berbasis penelitian Chong and Suryawati (2010).

Penelitian ini merupakan integrasi dari penelitian Kramer and Maas (2019) dan Tayler (2010). Kramer and Maas (2019) menguji eskalasi bias dalam pengukuran kinerja, namun tidak menguji eskalasi komitmen dalam inisiatif strategi. Tayler (2010) menguji keberhasilan inisiatif strategi antara manajer yang terlibat dalam inisiatif strategi dan yang tidak terlibat, namun tidak membuktikan adanya eskalasi komitmen dalam pemilihan inisiatif strategi. Oleh karena itu, penelitian ini memfokuskan pada eskalasi komitmen dalam penentuan inisiatif strategi.

Penelitian ini menindaklanjuti penelitian yang dilakukan oleh Tayler (2010). Ia menyatakan dalam pembahasan penelitiannya:

“The findings of this study relate to prior work on the “escalation of commitment,” the tendency for individuals to increase commitment to a failing course of action. While motivated reasoning processes can result in an escalation of commitment, escalation of commitment does not necessarily imply that motivated reasoning has taken place, as escalation of commitment does not speak to the data-evaluation process. An escalation-of commitment outcome could result from a conscious desire to save face, investing more in the hopes of recovering losses, in addition to being driven by motivated reasoning. Though the primary results of the current study are consistent with an escalation of commitment to an unsuccessful strategic initiative, process data and mediation results suggest that motivated reasoning is a driving force behind this escalation. Future research could further disentangle motivated reasoning from more conscious processes that lead to an escalation of commitment”.

Tayler (2010) belum mampu menunjukkan *adanya eskalasi komitmen* dalam penelitiannya karena kecenderungan untuk meneruskan inisiatif yang kurang sukses itu diakibatkan oleh proses evaluasi data sehingga bukan merupakan suatu kesengajaan untuk menilai inisiatif tersebut sukses. Eskalasi komitmen muncul karena adanya persepsi kebanggaan dalam diri dan keinginan untuk menyelamatkan pribadi dari kegagalan (Cheng, Schulz, Luckett, & Booth, 2003) bukan hasil dari evaluasi data. Oleh karena itu, studi ini memodifikasi penelitian Tayler (2010) dengan menambahkan suatu kondisi sehingga manajer merasa bahwa kesuksesannya merupakan suatu keharusan dan dampaknya memunculkan keinginan untuk melakukan eskalasi komitmen. Modifikasi dilakukan dengan menambahkan kondisi pemicu eskalasi komitmen yang terdapat dalam penelitian Cheng et al. (2003) ke dalam instrumen penelitian Tayler (2010).

Penelitian ini menggunakan eksperimen dengan jumlah partisipan sebanyak 45 orang. Partisipan penelitian ini diminta untuk mempertimbangkan apakah mereka melanjutkan atau menghentikan suatu inisiatif strategi yang telah ditentukan dengan skala 1 (melanjutkan) sampai 10 (menghentikan). Hasil uji Anova menunjukkan bahwa manajer yang terlibat dalam penentuan inisiatif strategi cenderung memilih untuk mempertahankan strateginya dibandingkan manajer yang tidak terlibat dalam penentuan strategi.

Penelitian ini memberikan kontribusi pengembangan teori dan praktik. Penelitian ini memberikan bukti empiris bahwa kecenderungan eskalasi komitmen ditentukan oleh teori pembenaran-diri. Dalam konsep BSC, penelitian ini memberikan bukti tambahan peran psikologis dalam penerapan BSC. Lebih lanjut, penelitian ini menunjukkan bahwa penerapan BSC diliputi oleh kelemahan sumber daya manusia dalam menerapkan BSC.

METODE

Penelitian ini menggunakan dan memodifikasi eksperimen yang dikembangkan oleh Tayler (2010). Modifikasi dilakukan karena penelitian ini ingin menguji adanya kecenderungan manajer untuk melakukan eskalasi komitmen yang belum bisa disimpulkan dari penelitian sebelumnya. Modifikasi dilakukan dengan menambahkan beberapa kondisi yang ada pada penelitian Cheng et al. (2003) yaitu komitmen keputusan awal dan *dissonance cognition*. Kedua kondisi tersebut merupakan hal yang penting yang harus ada untuk menciptakan kondisi eskalasi komitmen.

Partisipan

Penelitian ini menggunakan mahasiswa S1 yang telah menempuh mata kuliah sistem pengendalian manajemen sebagai partisipan. Alasan pemilihan subjek ini adalah; 1) Mahasiswa pada tahap tersebut telah banyak belajar tentang BSC dan manajemen strategi 2) penelitian terdahulu dalam literatur akuntansi dan manajemen menyatakan bahwa dalam penelitian pengambilan keputusan dan pertimbangan, mahasiswa dapat dibenarkan sebagai pengganti manajer (Clinton 1999). Jumlah partisipan yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 45 orang.

Tugas Partisipan

Partisipan diasumsikan sebagai manajer menengah pada Paladin Pizza (perusahaan fiktif yang didesain untuk eksperimen dan selanjutnya hanya disebut sebagai perusahaan). tugas partisipan di sini diminta untuk mengevaluasi sebuah inisiatif strategi baru apakah akan diterapkan secara keseluruhan pada perusahaan tersebut atau tidak. Latar belakang perusahaan tersebut kemudian diberikan kepada semua partisipan dan informasi tersebut mengindikasikan bahwa perusahaan sedang mempertimbangkan dua inisiatif strategi untuk diimplementasikan yaitu: "Strategi Kualitas Bahan" dan "Strategi Beli 4 Gratis 1". Masing-masing inisiatif strategis tersebut mengindikasikan pendekatan yang berbeda yaitu pendekatan kualitas dan kuantitas. Selanjutnya dinyatakan bahwa kedua inisiatif strategis tersebut tidak menimbulkan biaya tetap, biaya variabel kedua inisiatif strategis tersebut relatif sama dan perusahaan tidak menaikkan harga produk terkait dengan penerapan inisiatif strategis tersebut.

Penulis memanipulasi keterlibatan dalam dua level yaitu tanpa keterlibatan dan dengan keterlibatan. Dalam kondisi tanpa keterlibatan partisipan dikondisikan bahwa mereka tidak terlibat dalam pemilihan inisiatif dan inisiatifnya ditentukan oleh manajer yang lebih tinggi. Sedangkan dalam kondisi dengan keterlibatan manajer diberikan keleluasaan untuk memilih dan kemudian mengimplementasikan inisiatif tersebut.

Manipulasi kedua pada kondisi dengan *monitoring* para partisipan diinformasikan bahwa keberhasilan inisiatif mereka akan dievaluasi oleh suatu departemen yang khusus untuk melakukan review atas inisiatif-inisiatif dalam BSC. Sedangkan tanpa *monitoring* mereka tidak diberikan informasi sebelumnya.

Pada akhir skenario partisipan akan diminta untuk mengindikasikan apakah akan melanjutkan atau menghentikan inisiatif sekarang. Respons mereka diukur dengan skala 10 sebagaimana digunakan pada penelitian-penelitian sebelumnya (Rutledge dan Karim 1999 dan Ho dan Vera-Mufloz 1998). Angka respons 1-5 mengindikasikan bahwa proyek tersebut akan dilanjutkan (mempertahankan inisiatif yang telah dipilih). Sedangkan angka 6-10 mengindikasikan bahwa inisiatif tersebut akan dihentikan (menggantikan inisiatif lainnya)

Desain dan Prosedur

Penelitian ini menggunakan eksperimen dengan desain 2 X 2 *between subject*. Faktor independen pertama adalah keterlibatan manajer (tanpa keterlibatan dan dengan keterlibatan), sedangkan faktor independen kedua adalah *monitoring* (tanpa *monitoring*

dan dengan *monitoring*. Tabel 1 memberikan gambaran tentang desain eksperimen dalam penelitian ini.

Tabel 1. Matriks Desain Eksperimen

	Tanpa <i>Monitoring</i>	<i>Monitoring</i>
Tanpa keterlibatan	I	II
Dengan keterlibatan	III	IV

Sebelum mengerjakan kasus eksperimen, partisipan diminta untuk mengisi format kesukarelaan dan kesediaan untuk mengikuti eksperimen (*informed-consent form*). Setelah itu partisipan setuju, mereka diberikan amplop yang berisi tentang instruksi dan materi kasus eksperimen. Partisipan akan membaca informasi terkait perusahaan dan inisiatif BSC dan hasil inisiatif tersebut dalam bentuk kinerja empat perspektif.

Amplop yang diberikan pada masing-masing partisipan secara otomatis membagi partisipan secara acak ke dalam beberapa kelompok sesuai desain eksperimen yang ditentukan sebelumnya. Kelompok I menerima amplop informasi perusahaan dan materi kasus yang menyebutkan bahwa inisiatif strategi telah ditentukan terlebih dahulu oleh manajer level atas. Kelompok dua menerima amplop yang sama isinya dengan kelompok I namun mereka diberikan kondisi bahwa mereka akan dievaluasi oleh departemen rewiu yang ada dalam perusahaan.

Untuk kelompok III partisipan diberikan gambaran kasus yang dilengkapi dengan keterlibatan partisipan dalam menentukan inisiatif strategi, namun kelompok ini tidak diberikan *monitoring*. Kelompok IV diberikan kasus yang sama namun dengan *treatment* yang lengkap yaitu diberikan keterlibatan dan dimonitoring oleh departemen rewiu.

Desain Eskalasi Komitmen

Sebagaimana penelitian sebelumnya (Harrison dan Harrell; 1995), penelitian ini memanipulasi komitmen awal terhadap strategi mereka dengan menginformasikan subjek pada kelompok III dan kelompok IV bahwa mereka diminta untuk memilih inisiatif dan salah satu ukuran promosi mereka adalah keberhasilan dari inisiatif tersebut. Lebih lanjut sesuai dengan "*norm of consistency*" manajer pada kelompok tersebut dikatakan bahwa mereka memiliki reputasi yang tinggi dan telah berhasil melaksanakan inisiatif-inisiatif yang mereka pilih secara sukses pada tahun-tahun yang sebelumnya, sehingga jika mereka gagal pada inisiatif saat ini reputasi mereka sebagai manajer sukses akan tercederai.

Sebagaimana karakteristik penelitian eskalasi komitmen perlu adanya *dissonance cognitive* sehingga penelitian ini juga memanipulasinya dengan memberikan penurunan kinerja pada tahun kedua terkait strategi tersebut dibandingkan dengan target yang ditentukan sebelumnya. Selain hal tersebut, eksperimen ini juga memasukkan probabilitas atas keberhasilan dari inisiatif saat ini dan inisiatif alternatif. Untuk inisiatif saat ini diberikan probabilitas kemungkinan 25% keberhasilannya setelah tahun kedua sedangkan alternatif lain keberhasilannya 75%.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Cek manipulasi

Uji manipulasi digunakan untuk mengetahui tingkat pemahaman peserta atas kasus eksperimen yang telah dikerjakan. Untuk faktor pertama yaitu keterlibatan, partisipan diminta untuk menjawab pertanyaan; apakah anda dilibatkan dalam pemilihan strategi? Faktor kedua yaitu monitoring, partisipan diminta untuk menjawab apakah terdapat departemen yang memonitoring setiap inisiatif strategi? Dari 71 partisipan yang mengikuti eksperimen, 15 diantaranya memutuskan untuk tidak mengikuti eksperimen, 11 partisipan gagal dalam uji manipulasi sehingga hanya 45 partisipan yang digunakan dalam pengolahan data.

Pengujian Hipotesis

Variabel dependen yang diuji dalam penelitian ini adalah eskalasi komitmen yaitu kecenderungan manajer PT. Pizza untuk melanjutkan atau menghentikan inisiatif strategi yang telah ditentukan. Variabel independen terdiri atas keterlibatan (terlibat, tidak terlibat) dan monitoring (ada, tanpa monitoring). Dengan demikian ada 4 kelompok manipulasi sebagaimana dijelaskan pada bab sebelumnya.

Jumlah partisipan, rata-rata nilai eskalasi komitmen untuk masing-masing kelompok beserta standar deviasinya dideskripsikan pada tabel 2. Tabel 3 menunjukkan hasil uji ANOVA *between subject effect*.

Tabel 2 Jumlah Partisipan dan Rata-Rata Eskalasi Komitmen Tiap Kelompok

		Monitoring		Total
		Tidak ada	Ada	
Keterlibatan	Tidak terlibat			
	Rata-rata	6,636	6,750	6,684
	Dev. Std	1,912	2,765	2,237
	n	11	8	19
	Terlibat			
	Rata-rata	4,133	4,364	4,231
	Dev. Std	1,807	1,748	1,751
	n	15	11	26
	Total			
Rata-rata	5,192	5,368		
Dev. Std	2,209	2,477		
n	26	19		

Tabel 3. Hasil Uji ANOVA

	DF	MS	F	p-value
Keterlibatan	1	64,008	15,778	0,000
Monitoring	1	0,317	0,078	0,781
Keterlibatan X Monitoring	1	0,036	0,009	0,925
Error	41	4,057		

Pengaruh variabel keterlibatan terhadap eskalasi komitmen signifikan pada level 0,05 dengan nilai $F=15,778$ dan nilai $p=0,000$ (tabel 3). Hasil tersebut menunjukkan bahwa terdapat perbedaan eskalasi komitmen antara manajer yang terlibat dalam penentuan inisiatif strategi dibandingkan dengan yang tidak terlibat. Nilai rata-rata eskalasi komitmen kelompok yang tidak terlibat adalah 6,684 dan kelompok yang terlibat sebesar 4,231. Hasil tersebut mendukung H1 bahwa manajer yang terlibat dalam penentuan inisiatif strategi lebih cenderung untuk melanjutkan inisiatif tersebut dibandingkan dengan manajer yang tidak terlibat dalam penentuan strategi.

Hipotesis pertama mengeksplorasi tentang keterlibatan dalam penentuan strategi terhadap kecenderungan untuk melakukan eskalasi komitmen. Hasil temuan ini menunjukkan bahwa tingkat keterlibatan manajer dalam penentuan inisiatif strategi mempengaruhi kecenderungan untuk melakukan eskalasi komitmen. Temuan ini sejalan dengan dengan teori prospek dan pembenaran-diri dimana individu dalam ketidakpastian risiko akan datang cenderung untuk memilih hal yang berisiko (Staw, 1976; Tversky & Kahneman, 1979). Kecenderungan ini juga pernah diteliti oleh Tayler (2010) yang menemukan ada kecenderungan subjek yang terlibat dalam pemilihan inisiatif strategi akan lebih merekomendasikan inisiatif strategi yang dipilihnya daripada yang tidak terlibat. Namun penelitian Tayler belum memasukkan konsep eskalasi komitmen.

Pengujian hipotesis 2 menggunakan interaksi antara variabel keterlibatan dan monitoring sebagaimana tersaji pada tabel 3. Hipotesis 2 menyatakan eskalasi komitmen pada manajer yang terlibat dalam pemilihan inisiatif akan berkurang ketika dalam kondisi monitoring dibandingkan tanpa monitoring. Hasil pengujian menunjukkan bahwa interaksi variabel keterlibatan dan monitoring terhadap eskalasi komitmen tidak signifikan dengan nilai $F=0,009$ dan nilai $p=0,925$. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis 2 tidak didukung. Perbedaan nilai rata-rata antara monitoring dan tanpa monitoring dalam kondisi dengan keterlibatan juga menunjukkan angka yang tidak signifikan (Tabel 4). Nilai rata-rata monitoring dengan keterlibatan sebesar 4,133 sedangkan nilai tanpa monitoring dengan keterlibatan sebesar 4,3636.

Tabel 4 Uji Beda Grup Ada Tanpa Monitoring dalam Kondisi Ada Keterlibatan

	Monitoring	Rata-rata	<i>p-value</i>
Ada keterlibatan	Ada	4,133	0,992
	Tanpa	4,364	

Hipotesis kedua menjelaskan tentang kemampuan monitoring untuk melakukan mengurangi eskalasi komitmen. Temuan penelitian ini menunjukkan hasil yang tidak signifikan sehingga data yang digunakan tidak mendukung hipotesis yang diajukan. Temuan ini tidak konsisten dengan Chong and Suryawati (2010) karena partisipan yang digunakan adalah mahasiswa. Mahasiswa belum mampu memahami pengawasan (monitoring) sebagaimana praktisi yang telah mengalami pengawasan secara melekat atas kinerja mereka.

SIMPULAN

Tujuan penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh keterlibatan manajer dan monitoring terhadap kecenderungan untuk melakukan eskalasi komitmen. Penelitian ini merupakan lanjutan dari penelitian yang dilakukan oleh Tayler (2010) yang menjelaskan tentang pengaruh keterlibatan dalam dukungan inisiatif strategi. Tayler (2010) belum mampu menunjukkan bahwa dukungan terhadap inisiatif strategi merupakan eskalasi komitmen. Penelitian ini mendesain inisiatif dalam konteks BSC dengan memadukan instrumen Cheng et al. (2003), Chong and Suryawati (2010) dan Tayler (2010).

Implikasi penting dari penelitian ini. Bukti bahwa keterlibatan cenderung untuk menjadikan manajer untuk melakukan eskalasi komitmen akan merugikan perusahaan baik jangka panjang maupun jangka pendek. Kecenderungan untuk melakukan eskalasi komitmen akan menjadikan seseorang untuk mempertahankan inisiatif strategi walaupun inisiatif strategi tersebut dalam jangka panjang tidak sesuai dengan tujuan perusahaan.

Ada beberapa keterbatasan dalam penelitian ini. Pertama, penggunaan mahasiswa sebagai partisipan tidak merefleksikan secara penuh keadaan riil yang dihadapi oleh mereka terutama pada peresapan atas manipulasi kondisi monitoring. Kedua, Sebagaimana penelitian eksperimen lainnya, kemampuan generalisasi hasil perlu dilakukan secara hati-hati.

PUSTAKA ACUAN

- Anand, M., Sahay, B., & Saha, S. (2005). Balanced scorecard in Indian companies. *Vikalpa*, 30(2), 11-26.
- Banker, R. D., Chang, H., & Pizzini, M. J. (2004). The balanced scorecard: Judgmental effects of performance measures linked to strategy. *The Accounting Review*, 79(1), 1-23.
- Bazerman, M. H. (1984). The relevance of Kahneman and Tversky's concept of framing to organizational behavior. *Journal of Management*, 10(3), 333-343.
- Bloom, R. (2008). Scorecard Best Practices: Design, Implementation, and Evaluation. *The Journal of Government Financial Management*, 57(2), 54.
- Bowen, M. G. (1987). The escalation phenomenon reconsidered: Decision dilemmas or decision errors? *Academy of management review*, 12(1), 52-66.
- Cardinaels, E., & van Veen-Dirks, P. M. (2010). Financial versus non-financial information: The impact of information organization and presentation in a Balanced Scorecard. *Accounting, Organizations and Society*, 35(6), 565-578.
- Cheng, M. M., Schulz, A. K., Lockett, P. F., & Booth, P. (2003). The effects of hurdle rates on the level of escalation of commitment in capital budgeting. *Behavioral Research in Accounting*, 15(1), 63-85.
- Chong, V. K., & Suryawati, R. F. (2010). De-escalation strategy: The impact of monitoring control on managers' project evaluation decisions. *Journal of Applied Management Accounting Research*, 8(2), 39.
- Davis, M. A., & Bobko, P. (1986). Contextual effects on escalation processes in public sector decision making. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 37(1), 121-138.

- Devigne, D., Manigart, S., & Wright, M. (2016). Escalation of commitment in venture capital decision making: Differentiating between domestic and international investors. *Journal of Business Venturing*, 31(3), 253-271.
- Dilla, W. N., & Steinbart, P. J. (2005). Relative weighting of common and unique balanced scorecard measures by knowledgeable decision makers. *Behavioral Research in Accounting*, 17(1), 43-53.
- Festinger, L. (1962). *A theory of cognitive dissonance* (Vol. 2): Stanford university press.
- Hibbets, A. R., Roberts, M. L., & Albright, T. (2007). *Common-measures bias in the balanced scorecard: cognitive effort and general problem-solving ability*.
- Kaplan, R. S., Davenport, T. H., Robert, N. P. D. K. S., Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2001). *The strategy-focused organization: How balanced scorecard companies thrive in the new business environment*: Harvard Business Press.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (1996). Using the balanced scorecard as a strategic management system.
- Kaplan, S. E., Petersen, M. J., & Samuels, J. A. (2018). Further Evidence on the Negativity Bias in Performance Evaluation: When Does the Evaluator's Perspective Matter? *Journal of Management Accounting Research*, 30(1), 169-184.
- Kiesler, C. A. (1971). The psychology of commitment.
- Kramer, S., & Maas, V. S. (2019). Selective Attention as a Determinant of Escalation Bias in Subjective Performance Evaluation Judgments. *Behavioral Research in Accounting*.
- Levi, A. S. (1982). *Escalating commitment and risk taking in dynamic decision behavior*. ProQuest Information & Learning.
- Libby, T., Salterio, S. E., & Webb, A. (2004). The balanced scorecard: The effects of assurance and process accountability on managerial judgment. *The Accounting Review*, 79(4), 1075-1094.
- Lipe, M. G., & Salterio, S. E. (2000). The balanced scorecard: Judgmental effects of common and unique performance measures. *The Accounting Review*, 75(3), 283-298.
- Lueg, R. (2015). Strategy maps: the essential link between the balanced scorecard and action. *Journal of Business Strategy*.
- Meckling, W. H., & Jensen, M. C. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. *Journal of financial economics*, 3(4), 305-360.
- Rubin, J. Z., & Brockner, J. (1975). Factors affecting entrapment in waiting situations: The Rosencrantz and Guildenstern Effect. *Journal of personality and social psychology*, 31(6), 1054.
- Sarangee, K. R., Schmidt, J. B., & Calantone, R. J. (2019). Anticipated regret and escalation of commitment to failing, new product development projects in business markets. *Industrial Marketing Management*, 76, 157-168.
- Sharp, D. A., Chen, Y., & Salter, S. (2013). Escalation of Commitment to a Course of Action: The Role of Agency, Framing and National Culture: An Eight Country Study.

- Speckbacher, G., Bischof, J., & Pfeiffer, T. (2003). A descriptive analysis on the implementation of balanced scorecards in German-speaking countries. *Management Accounting Research*, 14(4), 361-388.
- 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*, 16(1), 27-44.
- Staw, B. M. (1981). The escalation of commitment to a course of action. *Academy of management review*, 6(4), 577-587.
- Staw, B. M., & Fox, F. V. (1977). Escalation: The determinants of commitment to a chosen course of action. *Human Relations*, 30(5), 431-450.
- Taylor, W. B. (2010). The balanced scorecard as a strategy-evaluation tool: The effects of implementation involvement and a causal-chain focus. *The Accounting Review*, 85(3), 1095-1117.
- Tversky, A., & Kahneman, D. (1979). Prospect theory: An analysis of decision under risk. *Econometrica*, 47(2), 263-291.
- van Veen-Dirks, P. M., & Lillis, A. M. (2018). Do the Motives for Adoption of the Balanced Scorecard affect its Development and Use? *Performance Measurement and Management Control: The Relevance of Performance Measurement and Management Control Research*, 15.