

PENGARUH SPESIFIKASI PENUGASAN TERHADAP REKOMENDASI MENGHENTIKAN PROYEK YANG BERKINERJA BURUK DALAM MENCEGAH ESKALASI KOMITMEN MANAJERIAL: SEBUAH PERAN REPRESENTASI MENTAL

Oleh : Camelia Verahastuti

Dosen Fakultas Ekonomi Universitas 17 Agustus 1945 Samarinda

ABSTRACT

Based on psychological theories about the creation and use of mental representations, and synthesize theory with the theory of decision making to develop the cognitive explanation of escalation behavior among consultants, this study investigates the effect of the assignment specifications on recommendations discontinuing of a poorly performing project in preventing managerial escalation of commitment the role of mental representation. Subjects consist of 102 undergraduate accounting students at Gadjah Mada University, Yogyakarta. This research was conducted using two experimental. First experimental research design used 3 x 1 (special purpose, special purpose alternative, general purpose; scores of knowledge) to examine the purpose of the assignment of mental representation. Experiment I manipulated into three assigned conditions: a special purpose, special alternative purpose and general purpose. In experiment II study using 2 x 2 factorial design (justification requirement, no justification requirement; general purpose, special purpose) to examine the effects of justification on the recommendation of the continuity of projects such as those used by Kadous and Sedor (2004). This study predicts that the purpose of processing information (assigned purpose) will influence the mental representations they build, process and store information, which ultimately affect their recommendation for the discontinuing recommendation of a poorly performing projects. The results showed that the specifications of the assignment against the recommendation to discontinuing recommendation of a poorly performing projects with the role of mental representation, can not prevent the escalation of commitment, unless given specific objectives in the assignment.

Keywords: escalation of commitment, mental representations, justification, accountability

1. PENDAHULUAN

1.1 Latar Belakang

Informasi Akuntansi memainkan suatu peran umpan balik yang penting di dalam sistem pengawasan manajemen (Garrison dan Noreen 2000). Meskipun mengevaluasi umpan balik yang berkaitan dengan kinerja masa lalu merupakan elemen penting dalam pengendalian manajemen, (Hongren, Datar dan Foster 2003) penelitian sebelumnya menyatakan bahwa manajer gagal menggunakan informasi akuntansi secara efektif dalam konteks ini. Individu cenderung tetap bertahan meneruskan kinerja yang buruk, meskipun menghadapi umpan balik yang negatif, fenomena ini disebut sebagai “eskalasi komitmen” (Kanodia, Bushman dan Dickhaut 1989; Jeffrey 1992; Harrell dan Harrison 1994; Chow, Harrison, Lindquist dan Wu 1997; Ghosh 1997; Schulz dan Cheng 2002; dan Cheng, Schulz, Lockett, and Booth 2003 di dalam literatur akuntansi dan Brockner 1992 dan Staw 1997).

Penelitian akuntansi terdahulu sebagian besar sudah memfokuskan pada pengujian eskalasi komitmen dalam keadaan dimana individu secara pribadi bertanggung jawab untuk sebuah tindakan (Kanodia et al. 1989; Chow et al. 1997; Schulz dan Cheng 2002) dan mengidentifikasi bagaimana insentif dan prosedur pengawasan dapat dirancang untuk mencegah perilaku eskalasi oleh para manajer yang bertanggung jawab karena keputusan-keputusan investasi proyek (Harrell dan Harrison 1994; Ghosh 1997; Cheng et al. 2003).

Penelitian ini berfokus pada spesifikasi penugasan terhadap rekomendasi menghentikan proyek yang berkinerja buruk dalam mencegah eskalasi komitmen dengan sebuah peran representasi mental sebagai satu prosedur pengendalian potensial. Meskipun demikian, eskalasi komitmen telah diteliti dalam berbagai organisasi yang berbeda dimana manajer independen terhadap keputusan investasi awal proyek (Ross dan Staw 1993) dan dalam eksperimen yang melibatkan partisipan yang kurang memiliki tanggung jawab personal (Jeffrey 1992, Bobocel dan Meyer 1994).

Hasil penelitian yang dilakukan oleh Kadous dan Sedor (2004) mengidentifikasi batas persyaratan untuk pemakaian konsultasi pihak ketiga sebagai suatu prosedur pengawasan untuk mencegah eskalasi manajemen komitmen: yang bersifat *efficacious*, konsultan-konsultan harus mempunyai tujuan yang spesifik bagaimana membuat suatu rekomendasi lanjutan proyek di dalam pikiran mereka ketika mereka tidak mengkonter informasi proyek.

Penelitian ini dilakukan dengan menggunakan dua eksperimen di mana partisipan mengasumsikan perannya sebagai konsultan yang disewa oleh dewan direksi perusahaan untuk membuat rekomendasi kelangsungan proyek yang berkinerja buruk/merugi. Adapun spesifikasi penugasan dalam penelitian ini terdiri atas tiga tipe, yaitu: (1) tujuan khusus (2) alternatif khusus dan (3) tujuan umum. Pada tujuan khusus, konsultan ditugaskan untuk merekomendasikan apakah proyek yang sedang berjalan harus dilanjutkan atau dihentikan. Kemudian pada tujuan alternatif khusus, partisipan ditugaskan untuk memberikan rekomendasi tentang struktur untuk rencana kompensasi manajemen, karena kompensasi manajemen sebagian ditentukan berdasarkan kinerja proyek. Pada konsultan dengan tujuan umum, ditugasi untuk memberikan input kepada dewan direksi berkaitan dengan berbagai macam isu-isu perusahaan dan proyek.

Penelitian ini berbeda dengan penelitian-penelitian lain yang telah dilakukan di Indonesia mengenai fenomena eskalasi komitmen, yakni penelitian Dwita (2007) yang menguji *adverse selection* dan pembingkaiian negatif sebagai determinasi dari eskalasi komitmen (studi keputusan evaluasi proyek), kemudian penelitian Budiprayitno (2007) yang menguji eskalasi dan de-eskalasi komitmen pada individu yang *overconfidence* dan *overoptimism* dalam kasus investasi bertahap, serta penelitian yang dilakukan oleh Koroy (2008) yang menguji efek pembingkaiian sebagai determinasi eskalasi komitmen dalam keputusan investasi sebagai dampak dari pengalaman kerja.

Penelitian eksperimen ini termotivasi mengembangkan penelitian Kadous dan Sedor (2004) yang akan dilakukan di Yogyakarta Indonesia untuk membuktikan pengaruh spesifikasi penugasan terhadap rekomendasi yang berkinerja buruk dalam mencegah eskalasi komitmen dengan sebuah peran representasi mental. Serta memahami penyebab eskalasi komitmen ini penting karena meningkatkan kemampuan peneliti dan manajer untuk merancang prosedur pengendalian untuk memastikan bahwa informasi akuntansi ini digunakan untuk alokasi sumber daya yang optimal, sehingga kerugian dalam dunia bisnis di Indonesia dapat diantisipasi secara akurat dari ancaman kritis terhadap kelangsungan proyek dimasa mendatang.

Subyek yang digunakan dalam penelitian ini sebanyak 102 mahasiswa program studi akuntansi S1 Fakultas Ekonomika dan Bisnis UGM Yogyakarta yang telah mengikuti mata kuliah akuntansi manajemen, subyek diasumsikan berperan sebagai konsultan manajemen. Sepengetahuan peneliti, riset yang berkaitan dengan pengaruh spesifikasi penugasan terhadap rekomendasi menghentikan proyek dalam mencegah eskalasi komitmen manajerial dengan sebuah peran representasi mental masih jarang dilakukan di Indonesia. Oleh karena latar belakang konsultan di Indonesia mungkin berbeda dari latar belakang konsultan di negara-negara maju, maka

masalah penelitian yang muncul berdasarkan uraian di atas adalah sebagai berikut. Pertama, apakah konsultan yang ditugasi dengan tujuan merekomendasi sebuah proyek seharusnya dilanjutkan atau dihentikan adalah lebih mungkin untuk mengingat ancaman kritis terhadap kelangsungan proyek secara akurat daripada konsultan yang ditugasi tanpa tujuan spesifik atau konsultan yang ditugasi dengan tujuan alternatif khusus dan spesifik. Kedua, apakah konsultan yang ditugasi untuk merekomendasikan sebuah proyek harus dilanjutkan atau dihentikan akan lebih cenderung merekomendasikan untuk menghentikan sebuah proyek yang berkinerja buruk/merugi daripada konsultan yang ditugasi tanpa tujuan spesifik atau konsultan yang ditugasi dengan tujuan alternatif dan spesifik. Ketiga, apakah mewajibkan konsultan tanpa tujuan khusus untuk menjustifikasi rekomendasi kelanjutan proyek meningkatkan kemungkinan bahwa dia akan merekomendasi pemberhentian sebuah proyek yang berkinerja buruk dan mewajibkan konsultan dengan tujuan alternatif dan spesifik untuk menjustifikasi rekomendasi melanjutkan proyek atau mengubah kemungkinan bahwa dia akan merekomendasi pemberhentian sebuah proyek yang berkinerja jelek.

Berdasarkan argumen permasalahan yang diuraikan sebelumnya, penelitian ini bertujuan sebagai berikut. Pertama, menguji bahwa konsultan yang ditugasi dengan tujuan merekomendasi sebuah proyek seharusnya dilanjutkan atau dihentikan adalah lebih mungkin untuk mengingat ancaman kritis terhadap kelangsungan proyek secara akurat daripada konsultan yang ditugasi tanpa tujuan spesifik atau konsultan yang ditugasi dengan tujuan alternatif khusus dan spesifik. Kedua, menguji bahwa konsultan yang ditugasi untuk merekomendasikan sebuah proyek harus dilanjutkan atau dihentikan akan lebih cenderung merekomendasikan untuk menghentikan sebuah proyek yang berkinerja buruk/merugi daripada konsultan yang ditugasi tanpa tujuan spesifik atau konsultan yang ditugasi dengan tujuan alternatif dan spesifik. Ketiga, menguji bahwa mewajibkan konsultan tanpa tujuan khusus untuk menjustifikasi rekomendasi kelanjutan proyek meningkatkan kemungkinan bahwa dia akan merekomendasi pemberhentian sebuah proyek yang berkinerja buruk dan mewajibkan konsultan dengan tujuan alternatif dan spesifik untuk menjustifikasi rekomendasi melanjutkan proyek atau mengubah kemungkinan bahwa dia akan merekomendasi pemberhentian sebuah proyek yang berkinerja jelek. Secara khusus tujuan penelitian ini membuktikan pengaruh spesifikasi penugasan terhadap rekomendasi menghentikan proyek yang berkinerja buruk dalam mencegah eskalasi komitmen manajerial dengan sebuah peran representasi mental

Penelitian ini berbeda dari penelitian-penelitian lainnya. Pertama, penelitian mengenai pengaruh spesifikasi penugasan terhadap rekomendasi menghentikan proyek yang berkinerja buruk dalam mencegah eskalasi komitmen manajerial dengan sebuah peran representasi mental

menggunakan subyek mahasiswa S1 jurusan akuntansi FEB UGM Yogyakarta yang diperlakukan sebagai konsultan manajemen. Kedua, penelitian ini mengembangkan penelitian yang dilakukan Kadous dan Sedor (2004) dengan menggunakan desain eksperimen yang sama, tetapi penelitian ini dilakukan dengan subyek mahasiswa di Indonesia.

Hasil penelitian ini dapat memberikan manfaat sebagai berikut. Pertama, tambahan bukti empiris dalam akuntansi manajemen dan berperilaku, yang dapat berfungsi sebagai mekanisme kontrol yang efektif, dengan menggunakan informasi akuntansi yang relevan untuk pengambilan keputusan, dalam hal ini untuk merekomendasikan kelangsungan proyek yang berkinerja buruk/merugi. Kedua, tambahan bukti empiris bahwa pengaruh spesifikasi penugasan terhadap rekomendasi menghentikan proyek yang berkinerja buruk dalam mencegah eskalasi komitmen manajerial dengan sebuah peran representasi mental.

2. TINJAUAN LITERATUR DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

2.1 Eskalasi Komitmen

Dalam *Encyclopedia The free Dictionary* (2007), *escalation of commitment* (eskalasi komitmen) diartikan sebagai fenomena dimana orang memutuskan untuk meningkatkan/menambah investasinya, walaupun bukti baru menjelaskan bahwa keputusan yang telah dilakukan adalah salah. Investasi tersebut dapat berupa uang, waktu, usaha/tenaga.

Brockner (1992) dalam suatu sintesis atas literatur-literatur sebelumnya, menyatakan bahwa eskalasi komitmen tampaknya adalah hasil dari sejumlah faktor dan proses. Sedangkan Bazerman (1994) mengategorikan penyebab atau determinan eskalasi itu dapat dibagi oleh sebab bias perseptual, bias judgmental, manajemen impresi dan irasionalitas yang kompetitif. Kategori lain determinan eskalasi menurut Staw dan Ross (1986) adalah sifat proyek itu sendiri, variabel psikologis, sosial dan organisasional. Beberapa penelitian kemudian menggunakan kerangka teori agensi (Harrison dan Harell, 1993; Harrell dan Harrison, 1994; Goedono dan Sami, 2003) dan teori prospek (Whyte, 1986; Rutledge dan Harrell, 1993) dalam mengidentifikasi faktor dan proses yang menjelaskan perilaku eskalasi ini.

Bazerman (1994) mendefinisikan eskalasi sebagai tidak rasional (*nonrational escalation of commitment*) adalah derajat di mana individu mengeskalasikan komitmen untuk tindakan-tindakan tertentu yang dilakukan sebelumnya sampai satu titik yang melewati model pengambilan keputusan

yang rasional. Individu atau manajer umumnya mempunyai kesulitan dalam memisahkan keputusan yang diambil sebelumnya dengan keputusan yang berhubungan ke masa depan. Sebagai konsekuensinya, individu akan cenderung membiarkan keputusannya oleh karena tindakan di masa lalu dan mempunyai tendensi untuk mengeskalasi komitmen terutama bila menerima umpan balik negatif.

Pengertian yang sama diungkapkan beberapa peneliti bahwa, eskalasi komitmen merupakan serangkaian tindakan atau perilaku individu, kelompok atau organisasi yang cenderung memutuskan untuk mengalokasikan sumber dana lebih besar pada proyek investasi berikutnya, walaupun terdapat informasi kinerja investasi menurun/merosot (Staw dan Ross, 1978; Staw, 1981; Ross dan Staw, 1986). Eskalasi komitmen terjadi jika individu atau organisasi tetap meneruskan proyek meskipun telah mengalami kerugian, ada kesempatan untuk meneruskan atau mundur dari proyek dan konsekuensi dari meneruskan atau mundur dari proyek tidak pasti. Hasil dari beberapa penelitian menunjukkan bahwa adanya umpan balik negatif terhadap proyek yang dipilih menyebabkan individu bertanggung jawab atas keputusan tersebut dan oleh karena itu kemudian meningkatkan komitmen individu terhadap proyek tersebut sebagai upaya untuk menjustifikasi keputusan yang telah dipilih (Staw, 1997).

Penekanan dari riset sebelumnya bertanggung jawab pribadi dan *social-psychological* lain penyebab eskalasi komitmen menyatakan bahwa konsultasi dengan pihak ketiga yang independen dengan satu prosedur pengawasan yang efektif untuk mencegah para manajer dari eskalasi komitmen untuk gagal dalam proyek-proyek (Kadous dan Sedor, 2004).

2.2 Representasi Mental dan Hipotesis 1

Representasi mental adalah struktur kognitif yang mendukung pemahaman, penalaran dan prediksi (Markman dan Gentner, 2001). Representasi mental memfasilitasi pemrosesan informasi yang efisien dan efektif dengan cara menyediakan struktur dalam memori untuk menyimpan dan memunculkan kembali informasi (Wyer dan Srull, 1980; Koehler, 1991). Karena strategi pengambilan keputusan dan informasi keputusan berbagai macam sesuai dengan konteks keputusan (Rettinger and Hastie, 2001), membentuk representasi mental untuk pemrosesan informasi sangat tergantung pada bagaimana harapan individu untuk menggunakan informasi pada saat informasi tersebut muncul (Pichert dan Anderson, 1977; Anderson dan Pichert, 1978). Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis 1 sebagai berikut:

H1: Konsultan yang ditugasi dengan tujuan merekomendasikan apakah sebuah proyek seharusnya dilanjutkan atau dihentikan adalah lebih mungkin untuk mengingat ancaman kritis terhadap kelangsungan proyek secara akurat daripada: (a) konsultan yang ditugasi tanpa tujuan spesifik, atau (b) konsultan yang ditugasi dengan tujuan alternatif dan spesifikasi

2.3 Judgement dan Hipotesis 2

Judgement dipengaruhi oleh cara informasi diproses dan disimpan dalam memori (Anderson, Lepper dan Ross, 1980; Wyer dan Srull, 1980; Rettinger dan Hastie, 2001) ketersediaan informasi sesudahnya dan kemungkinan informasi dimunculkan kembali (Tversky dan Kahneman, 1973; Reyes, Thompson dan Bower, 1980; Sherman, Zehner, Johnson dan Hirt, 1983). Saat membuat rekomendasi kelangsungan proyek, konsultan yang telah mempelajari proyek yang sedang berjalan diharapkan tidak merekomendasikan untuk menghentikan proyek kecuali mereka memiliki informasi yang mendukung penghentian proyek tersebut. Pada hipotesis 1 konsultan diharapkan lebih akurat mengingat ancaman kritis terhadap kelangsungan proyek. Karena konsultan dapat mengakses informasi tentang ancaman terhadap kelangsungan proyek dari memori, diharapkan konsultan akan cenderung merekomendasikan menghentikan proyek yang merugi daripada konsultan yang ditugasi tanpa tujuan khusus atau tujuan alternatif dan spesifik. Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis 2 sebagai berikut:

H2: Konsultan yang ditugaskan untuk merekomendasikan apakah proyek harus dilanjutkan atau dihentikan akan lebih cenderung merekomendasikan untuk menghentikan sebuah proyek yang berkinerja buruk/merugi daripada: (a) konsultan yang ditugaskan tanpa tujuan khusus atau, (b) konsultan yang ditugaskan dengan tujuan alternatif dan spesifik

2.4 Teori dan Hipotesis 3

Dalam lingkungan yang alami, akuntan yang bertindak sebagai konsultan kemungkinan besar akan diperlukan untuk membenarkan rekomendasi mereka. Riset akuntansi sebelumnya menunjukkan bahwa akuntan yang bertindak sebagai auditor yang bertanggung jawab mengantisipasi kepada orang lain meningkatkan upaya mereka untuk melakukan tugas penilaian yang mengarahkan pada peningkatan kualitas judgment (Johnson dan Kaplan 1991; Kennedy 1993; Turner 2001). Lebih umum, memerlukan individu untuk membenarkan keputusan suatu pihak yang tidak diketahui motif untuk menciptakan akurasi (Tetlock 1985; Kunda 1999) dan motif yang

mempengaruhi akurasi yang lebih, seimbang mencari memori informasi yang relevan (Kunda 1990). Berdasarkan uraian di atas, maka diajukan hipotesis 3 sebagai berikut.

H3 (a): Mewajibkan konsultan tanpa tujuan khusus untuk menjustifikasi rekomendasi kelanjutan proyek meningkatkan kemungkinan bahwa dia akan merekomendasi pemberhentian sebuah proyek yang berkinerja buruk.

H3 (b): Mewajibkan konsultan dengan tujuan alternatif dan spesifik untuk menjustifikasi rekomendasi melanjutkan proyek atau mengubah kemungkinan bahwa dia akan merekomendasi pemberhentian sebuah proyek yang berkinerja jelek

3. METODE PENELITIAN

Subyek dalam penelitian ini adalah 102 mahasiswa program studi akuntansi mahasiswa S1 jurusan akuntansi FEB UGM Yogyakarta semester 5 yang telah mengikuti mata kuliah akuntansi manajemen. Subyek dalam penelitian ini berpartisipasi secara sukarela. Penelitian ini menggunakan metoda eksperimen. Variabel independen adalah tujuan penugasan (tujuan khusus, tujuan alternatif khusus dan tujuan umum) dan variabel dependen adalah rekomendasi kelangsungan proyek. Variabel intervening adalah representasi mental yang diukur dengan skor pengetahuan.

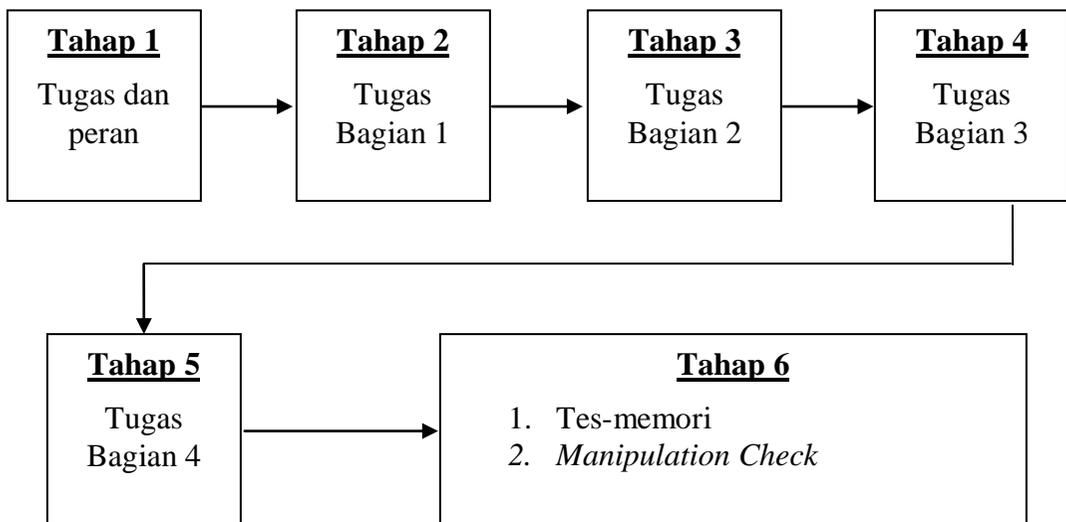
Instrumen Penelitian menggunakan instrumen Kados dan Sedor (2004) dengan menyesuaikan angka pada data-data bahan kasus. Perubahan-perubahan ini dengan pertimbangan bahwa akan lebih mudah bagi subyek untuk mengerjakan tugas eksperimen yang berperan sebagai konsultan yang disewa oleh dewan direksi untuk membuat rekomendasi kelangsungan proyek produksi scanner genggam. Serta menggunakan instrument perbedaan individu, dengan skala *self-monitoring* (Snyder's 1997.) Kuisisioner tersebut terdiri dari 25 item pertanyaan. Partisipan diminta untuk melingkari jawaban, jika suatu pernyataan adalah Benar atau kebanyakan benar yang berlaku bagi partisipan maka melingkari B. Jika pernyataan salah atau kebanyakan salah sebagian besar seperti yang berlaku bagi partisipan, maka melingkari S. Selanjutnya, pengelompokkan subyek kedalam skor tinggi dan rendah berdasarkan pada skor median tingkat akurasi atau tingkat kesalahan jawaban. Skor median 13 (angka median), bila skor tingkat kesalahan jawaban subyek lebih kecil dari skor median, maka subyek termasuk dalam kelompok *self-monitoring* rendah dan

sebaliknya bila skor tingkat kesalahan lebih besar atau sama dengan skor median, maka subyek termasuk dalam kelompok *self-monitoring* tinggi.

Instrumen pengukuran representasi mental ukur dengan menggunakan skor pengetahuan, pertanyaan untuk menilai skor pengetahuan menggunakan instrumen yang digunakan oleh Kadous dan Sedor (2004) yang terdiri atas 10 item tes-memori, setelah subyek membaca bahan kasus maka subyek diminta untuk mengisi 10 pertanyaan yang berkaitan dengan informasi proyek. Partisipan diminta melingkari tanda B (benar) atau S (salah). Terdapat dua pertanyaan yang berkaitan dengan acaman-ancaman kritis terhadap kelangsungan proyek. Jika benar menjawab 2 pertanyaan maka subyek dikelompokkan dalam skor pengetahuan yang tinggi yaitu mempunyai skor 100% ketelitian dan jika hanya benar menjawab 1 pertanyaan subyek dikelompokkan dalam skor pengetahuan yang rendah yaitu mempunyai skor 50% ketelitian.

3.1 Prosedur Eksperimen I dan Tugas Subyek/Partisipan

Untuk mengetahui perilaku konsultan, eksperimen ini terbagi menjadi 6 tahap sebagaimana yang ditunjukkan oleh Gambar 3.1



Gambar 3.1 Tahap pelaksanaan eksperimen I

Pada tahap pertama, peneliti memberi pengarahan tugas kepada partisipan selama 5 menit. Pada pengarahan ini partisipan diberi informasi bahwa mereka berperan sebagai konsultan yang disewa untuk memberikan rekomendasi kepada direksi perusahaan. Tujuan penugasan

Tabel 3.1 Daftar Kuisisioner (untuk mengukur konstruk Self-Monitoring)

No	ITEM	PILIHAN	
		B	S
1.	Saya bukan termasuk orang yang mudah meniru apa yang dilakukan orang lain.	B	S
2.	Perilaku saya biasanya merupakan ekspresi yang sebenarnya dari batin, sikap dan keyakinan saya.	B	S
3.	Dalam acara kumpul bersama dengan orang banyak misalnya dalam pesta atau pertemuan sosial lainnya, saya bukan orang yang cenderung melakukan atau mengatakan apa yang orang lain katakan atau lakukan.	B	S
4.	Saya hanya mengemukakan ide atau pendapat yang benar-benar telah saya yakini.	B	S
5.	Saya memiliki kemampuan berbicara secara spontan tanpa persiapan terlebih dahulu bahkan tentang suatu topik yang belum saya ketahui informasinya.	B	S
6.	Saya merasa, saya menggunakan acara untuk mengesankan atau menghibur orang.	B	S
7.	Ketika saya merasa tidak pasti bagaimana harus bertindak dalam situasi sosial, saya melihat perilaku orang lain sebagai petunjuk.	B	S
8.	Saya mungkin akan menjadi aktor atau aktris yang handal.	B	S
9.	Saya jarang membutuhkan saran dari teman-teman saya untuk memilih film, buku atau musik.	B	S
10.	Kadang-kadang emosi saya muncul dihadapan orang lain secara lebih dalam daripada saya yang sebenarnya.	B	S
11.	Saya bisa tertawa lagi ketika saya menonton komedi dengan orang lain daripada ketika saya menonton sendirian.	B	S
12.	Dalam sebuah perkumpulan atau kelompok, saya jarang menjadi pusat perhatian.	B	S
13.	Pada situasi yang berbeda dan dengan orang-orang yang berbeda, saya juga menjadi orang baru yang benar-benar berbeda.	B	S
14.	Saya bukan orang yang pandai untuk membuat orang lain menyukai saya.	B	S

15.	Bahkan jika saya tidak menikmatinya, saya sering berpura-pura menjadi senang.	B	S
16.	Saya bukan orang yang selalu tampil di depan publik.	B	S
17.	Saya tidak akan mengubah apa yang saya pikir atau saya lakukan untuk menyenangkan atau untuk disukai orang lain.	B	S
18.	"Menjadi seorang entertainer?", menurut saya hal itu bisa jadi pertimbangan.	B	S
19.	Dalam bergaul dan disukai, saya cenderung untuk menjadi lebih dari apa pun yang orang harapkan pada saya.	B	S
20.	Saya sama sekali bukan orang yang pandai dalam permainan charades (tebak kata/ucapan dengan menggambarkan bagian kata/ucapan) atau dalam permainan improvisasi peran.	B	S
21.	Saya memiliki permasalahan dalam mengubah perilaku agar cocok dengan orang lain atau situasi yang berbeda.	B	S
22.	Dalam sebuah pesta, saya membiarkan orang lain membuat lelucon atau bercerita panjang lebar.	B	S
23.	Saya merasa agak canggung ketika bersama teman-teman dan sangat kurang bisa menampilkan diri seperti yang seharusnya bisa saya lakukan.	B	S
24.	Saya mampu menatap mata siapapun dan mengatakan suatu kebohongan dengan wajah datar (jika untuk kebaikan).	B	S
25.	Ketika saya sangat tidak menyukai seseorang, saya mungkin saja sedikit berbohong dengan menjadi ramah pada orang tersebut.	B	S

Sumber: Synder's (1997 dalam Kadous dan Sedor, 2004)

Tahap kelima, partisipan diminta melakukan Tugas Bagian 4, partisipan menyelesaikan kembali tugas dan mengambil item 10-tes memori. Item tes-memori dibangun dalam format benar-salah dan proyek spesifik informasi yang bersangkutan, termasuk dua ancaman penting kelangsungan proyek. Apakah partisipan mengingat dengan benar ancaman kritis kelangsungan proyek adalah ukuran dependen untuk tes Hipotesis 1. Daftar pertanyaan tertera dalam tabel berikut.

Tabel 3.2 Daftar Tes-Memori
(Untuk mengukur Representasi Mental)

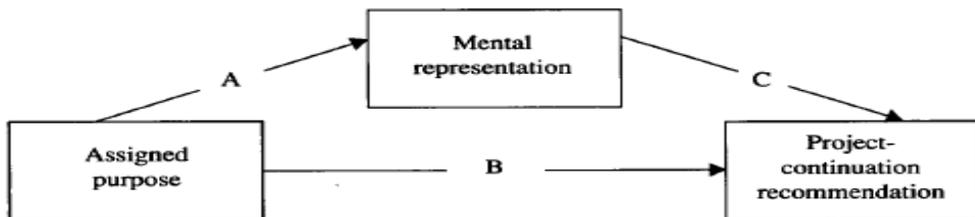
No.	ITEM	Jawaban	
		B	S
1.	Data keuangan aktual mengungkapkan bahwa ROI tahun 2006 diharapkan akan positif.	B	S
2.	Penjualan per unit aktual sudah lebih tinggi daripada forecast pesimis, tetapi lebih rendah daripada forecast expected.	B	S
3.	Proyeksi keuangan expected menunjukkan ROI yang positif untuk semua tahun.	B	S
4.	"Kos produksi bahan baku langsung" aktual lebih tinggi dari yang diharapkan	B	S
5.	Proyeksi keuangan Optimis menunjukkan ROI yang positif untuk semua tahun.	B	S
6.	Angka ROI aktual untuk tahun 2004 dan 2005 lebih rendah dari proyeksi pesimis.	B	S
7.	Produk cacat aktual sudah lebih tinggi daripada prediksi yang diharapkan untuk semua tahun.	B	S
8.	Produk scanner genggam ini dijual dengan harga yang sangat kompetitif.	B	S
9.	Terjadi masalah produksi pada awal proyek, tetapi ini telah diselesaikan.	B	S
10.	"Kos lain-lain" telah konsisten dengan prediksi untuk semua tahun	B	S

Sumber: Kadous dan Sedor 2004

Tahap keenam, partisipan diminta untuk menjawab pertanyaan pada *manipulation checks*.

3.2 Model Teori

Model Teoritis hubungan kausal antara tujuan yang ditetapkan dan rekomendasi kelanjutan proyek adalah pada gambar 3.2 sebagai berikut:

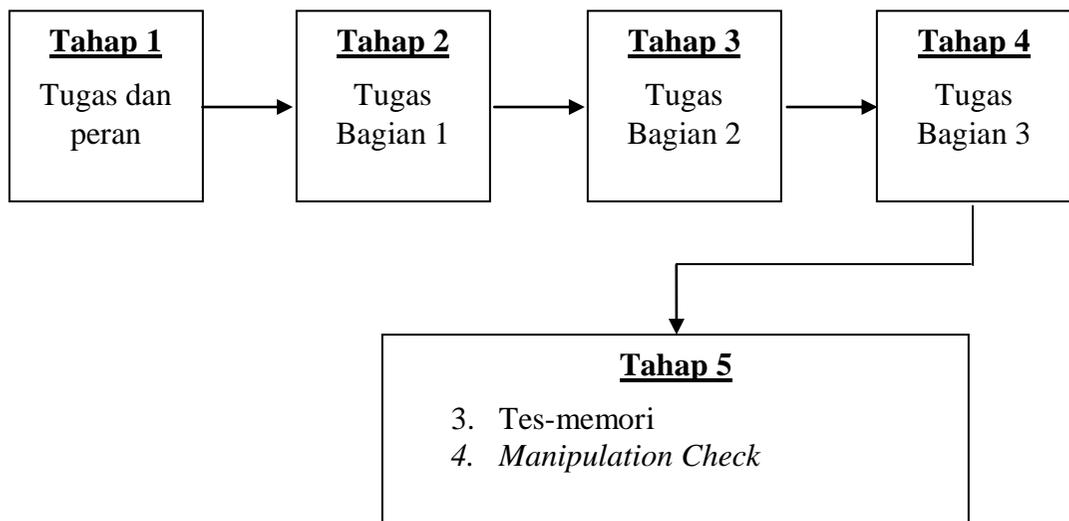


Gambar 3.2 Model Teori

3.3 Metode dan Desain Eksperimen II

Subyek adalah 50 mahasiswa S1 Jurusan Akuntansi FEB UGM Yogyakarta yang telah mengikuti mata kuliah akuntansi manajemen. Subyek dalam penelitian ini berpartisipasi secara sukarela.

Prosedur Eksperimen II dan Tugas Subyek/Partisipan



Gambar 3.3 Tahap pelaksanaan eksperimen II

Pada tahap pertama, peneliti memberi pengarahan tugas kepada partisipan selama 5 menit. Pada pengarahan ini partisipan diberi informasi bahwa mereka berperan sebagai konsultan

yang disewa untuk memberikan rekomendasi kepada direksi perusahaan. Tujuan penugasan (umum, alternatif khusus) dan prasyarat justifikasi (Ada, Tidak ada) dimanipulasi antara subyek-subyek. Kondisi tujuan, prosedur dan material kasus sama dengan eksperimen I, dengan pengecualian semua partisipan diberikan tugas merekomendasi kompensasi manajemen terlebih dulu.

Pada tahap kedua, partisipan diminta mengerjakan tugas bagian 1 yaitu membaca bahan kasus, Partisipan yang tidak diizinkan untuk mencatat dan diberitahu bahwa mereka belum mempunyai akses pada material kasus ketika mereka membuat rekomendasi.

Pada tahap ketiga, partisipan diminta untuk melakukan tugas bagian 2. Ketika partisipan menunjukkan bahwa mereka telah selesai meninjau ulang informasi, kemudian mereka membuat dua rekomendasi: (1) apakah untuk melanjutkan atau menghentikan proyek (kinerja buruk) dan (2) bagaimana caranya struktur rencana kompensasi manajemen. Partisipan dengan tujuan khusus dan kondisi-kondisi tujuan tidak khusus membuat rekomendasi yang berhubungan dengan tujuan penugasan mereka terlebih dulu. Kemudian partisipan menunjukkan keyakinan mereka atas ketepatan rekomendasi mereka pada skala Likert "sangat tidak yakin" (0) dan "sangat yakin" (10) sama seperti pada eksperimen I.

Pada tahap keempat, partisipan diminta untuk melakukan tugas bagian 3, partisipan diminta untuk melengkapi instrumen perbedaan individu, dengan skala *self-monitoring* (Snyder's 1997.) sama halnya dengan tugas partisipan pada eksperimen I.

Tahap kelima, partisipan diminta melakukan tugas bagian 4, partisipan menyelesaikan kembali tugas dan mengambil item 10-tes memori. Item tes-memori dibangun dalam format benar-salah dan proyek spesifik informasi yang bersangkutan, termasuk dua ancaman penting kelangsungan proyek.

3.4 Pengujian Hipotesis

Untuk menguji H1 dilakukan dengan menggunakan Analysis of Variance (ANOVA) Hipotesis 1 uji dengan membandingkan tujuan penugasan terhadap skor pengetahuan subyek pada eksperimen I pada kasus 1, 2 dan kasus 3. Jika hasil ANOVA menunjukkan *Fisher's exact test*, $p = 0.05$ atau lebih kecil dari 0.05 dari variabel independen tujuan penugasan maka hipotesis 1 didukung. Pengujian hipotesis 2 dilakukan dengan membandingkan tujuan penugasan terhadap rekomendasi menghentikan proyek pada eksperimen I. Jika hasil ANOVA menunjukkan *Fisher's exact test*, $p = 0.05$ atau lebih kecil dari 0.05 maka hipotesis 2 didukung. Hipotesis 3 diuji dengan

membandingkan tujuan penugasan (umum, alternatif khusus) dengan perlakuan prasyarat justifikasi terhadap rekomendasi kelangsungan proyek pada subyek eksperimen II. Jika hasil menunjukkan *Fisher's exact test*, p lebih besar dari 0.05 maka hipotesis didukung.

4. HASIL PENELITIAN

Pada eksperimen II penelitian dilakukan dengan menerapkan ketiga kondisi eksperimen di setiap kelas yang digunakan dengan membagikan ketiga macam versi instrumen eksperimen I secara acak untuk setiap subyek pada tanggal 6 Mei 2010 pukul 09.05 WIB bertempat di Lab B FEB UGM pada mahasiswa kelas A semester 5. Pada eksperimen II dengan membagikan empat macam versi instrumen eksperimen II pada tanggal 6 Mei 2010 pukul 12.10 WIB bertempat di Ruang T102 FEB UGM pada mahasiswa kelas B semester 5 atas seijin dosen pengajar kelas yang bersangkutan.

Subyek yang ikut dalam eksperimen I maupun eksperimen II berjumlah 102 mahasiswa dengan 58 wanita dan 44 pria. Rata-rata mahasiswa berusia relatif sama yaitu 19 tahun sampai dengan 20 tahun dan juga mempunyai pengalaman yang relatif sama yaitu mahasiswa semester 5 (telah menempuh mata kuliah akuntansi manajemen dan manajemen keuangan). Karena partisipan masing-masing mempunyai kesempatan yang sama untuk mendapat tugas eksperimen I maupun eksperimen II, maka tugas Eksperimen I dan II diberikan secara acak. Pemberian tugas eksperimen secara acak dilakukan untuk menghindari kesalahan atau bias yang disebabkan pengaruh umur, jenis kelamin dan pengalaman (Sekaran, 2003).

Hipotesis 1 ini menguji pengaruh tujuan penugasan dengan representasi mental yang diukur dengan skor pengetahuan. Hasil dari eksperimen I untuk hipotesis 1 menunjukkan *mean dan standard deviation* untuk skor pengetahuan rendah 7.25; 1.970172 dan skor pengetahuan tinggi 7.125; 1.263635 serta menunjukkan *Fisher's exact test* $p = 0.000$. Sehingga hasil tersebut mendukung hipotesis 1(a) dan hipotesis 1(b) bahwa konsultan yang ditugasi dengan tujuan merekomendasikan apakah sebuah proyek seharusnya dilanjutkan atau diberhentikan adalah lebih mungkin untuk mengingat ancaman kritis terhadap kelangsungan proyek secara akurat daripada konsultan yang ditugasi tanpa tujuan spesifik, atau konsultan yang ditugasi dengan tujuan alternatif dan spesifikasi.

Hasil uji hipotesis 2 (a) menunjukkan nilai *Fisher's exact test*, $p = 0.253$) sehingga hipotesis 2 (a) tidak didukung. Demikian pula pada hipotesis 2 (b) sebagaimana tertera dalam tabel 4.8 menunjukkan nilai *Fisher's exact test*, $p = 0.088$) sehingga hipotesis 2(b) tidak didukung. Hal ini kemungkinan terjadi karena subyek belum berpengalaman sebagai konsultan manajemen sehingga walaupun skor pengetahuan tinggi dalam mengingat ancaman-ancaman kritis terhadap kelangsungan proyek, ternyata subyek yang diberikan tujuan khusus cenderung lebih banyak merekomendasikan melanjutkan proyek yang berkinerja buruk dibandingkan merekomendasikan untuk menghentikan proyek yang berkinerja buruk.

Hasil uji hipotesis 3 menunjukkan bahwa secara statistik efek utama justifikasi pada rekomendasi untuk dua level tujuan penugasan (umum, alternatif khusus) tidak mempunyai pengaruh terhadap rekomendasi kelangsungan proyek. Seperti yang diharapkan peneliti prasyarat justifikasi tidak mempunyai pengaruh pada kondisi tujuan alternatif khusus untuk menghentikan proyek dengan kinerja yang buruk ditunjukkan dengan nilai *Fisher's exact test* $p = 0.552$ maka hasil ini mendukung hipotesis 3(b). Demikian pula pada prasyarat justifikasi tidak berhubungan dengan rekomendasi partisipan pada kondisi tujuan umum yang ditunjukkan dengan nilai *Fisher's exact test* $p = 0.552$) maka hipotesis 3(a) didukung.

5. KESIMPULAN, KETERBATASAN, IMPLIKASI DAN SARAN

Hasil penelitiannya menunjukkan bahwa bahwa spesifikasi penugasan mempunyai pengaruh terhadap rekomendasi menghentikan proyek yang berkinerja buruk dengan sebuah peran representasi mental yakni semakin tinggi tingkat pengetahuan dalam mengingat ancaman-ancaman kritis terhadap kelangsungan proyek maka tidak akan mempengaruhi rekomendasi untuk menghentikan proyek yang berkinerja buruk, kecuali konsultan diberikan mandat khusus dalam penugasannya. Hasil penelitian juga menunjukkan bahwa konsultan dengan tujuan khusus kurang memanfaatkan informasi akuntansi yang tercantum dalam materi kasus, padahal telah diberikan bukti perusahaan berkinerja jelek dalam proyek scanner genggam.

Adapun Keterbatasan dalam penelitian ini pertama, tidak mudah untuk menerapkan eksperimen laboratorium dengan waktu yang terbatas karena subyek membutuhkan waktu yang cukup dalam mengerjakan tugas eksperimen yang berkaitan dengan kelayakan kelanjutan proyek. Kedua, subyek penelitian belum berpengalaman dalam bidang manajerial di dunia bisnis yang

sesungguhnya, sehingga keputusan yang diambil dalam merekomendasikan proyek hanya terbatas pada pertimbangan berdasarkan informasi mengenai proyek dan perusahaan. Ketiga, penelitian ini terfokus pada satu proyek dan pengaruhnya pada salah satu tujuan dari 3 level tujuan penugasan (umum, alternatif khusus dan umum) pada representasi mental partisipan dan mengidentifikasi rekomendasi mereka dalam proyek yang berkinerja buruk.

Implikasi dalam penelitian ini adalah pengaruh spesifikasi penugasan terhadap rekomendasi menghentikan proyek yang berkinerja buruk tidak dapat mencegah eskalasi komitmen kecuali konsultan memiliki mandat spesifik untuk membuat rekomendasi kelangsungan proyek ketika mereka menemukan informasi akuntansi yang relevan.

Saran untuk penelitian selanjutnya, penelitian ini diharapkan dapat memberikan ide untuk pengembangan penelitian selanjutnya berdasarkan keterbatasan yang ada, penelitian selanjutnya diharapkan dapat mempertimbangkan hal-hal sebagai berikut. Pertama, melakukan penelitian untuk menguji penjelasan teori-teori lain tentang fenomena eskalasi komitmen dalam merekomendasikan menghentikan proyek yang berkinerja jelek. Kedua, menggunakan konsultan manajemen yang sesungguhnya sebagai subyek dalam penelitian selanjutnya karena akan memperkuat generalisasi temuan penelitian. Ketiga melakukan penelitian tentang penjelasan teori representasi mental dengan menggunakan instrumen yang sama dan dengan desain eksperimen yang menempatkan subyek dengan kondisi yang sama pada suatu tempat tertentu dan atau dengan meminta subyek membaca kasus eksperimen beberapa kali sehingga informasi dapat dipergunakan dengan baik. Keempat, sebaiknya untuk penelitian selanjutnya dengan menambah variabel baru yaitu: Hurdle Rates untuk menyelidiki efektifitas hurdle rates proyek, atau variabel de-eskalasi tingkat komitmen manajer pada sebuah proyek yang tidak ekonomis atau berkinerja buruk.

LAMPIRAN

Lampiran 1. ANOVA model untuk Rekomendasi termasuk tujuan penugasan

Source	ss	Df	MS	F	Prob > F
Model	6.82026045	3	2.27342015	0.94	0.4308
Tujuan penugasan	6.12757794	2	3.06378897	1.26	0.2926
Self-monitoring	1.07795276	1	1.07795276	0.44	0.5085
Residual	116.622047	48	2.42962598		

Lampiran 2. ANOVA model untuk Rekomendasi termasuk skor pengetahuan

Source	ss	Df	MS	F	Prob > F
Model	.894062078	2	.447031039	0.18	0.8369
Skor pengetahuan	.201379573	1	.201379573	0.08	0.7778
Self-monitoring	701754386	1	.701754386	0.28	0.5987
Residual	122.548246	49	2.5009846		

Lampiran 3. Full ANOVA model untuk Rekomendasi

Source	ss	Df	MS	F	Prob > F
Model	17.2316272	6	2.87193786	1.22	0.3155
Tujuan penugasan	12.7292161	2	6.36460807	2.70	0.0783
Skor pengetahuan	2.07034493	1	2.07034493	0.88	0.3540
Tujuan penugasan x Skor pengetahuan	8.06282287	2	4.03141143	1.71	0.1928
Self-monitoring	1.05360518	1	1.05360518	0.45	0.5075
Residual	106.210681	45	2.36023735		

- Anderson, C. A., M. R. Lepper dan L. Ross. 1980. *Perseverance of social theories: The role of explanation in the persistence of discredited information*. Journal of Personality and Social Psychology 39 (6): 1037-49.
- Anderson, R. C dan J. W. Pichert. 1978. *Recall of previously unrecallable information following a shift in perspective*. Journal of Verbal Learning and Verbal Behavior 17(1): 1-12.
- Arkes, Hal R. dan Ayton, Peter, (1999), *The Sunk Cost and Corcorde Effects: Are Humans Less Rational Than Lower Animals?*. Psychology Bulletin, 1999, Vol. 125, No. 5, 591-600
- Bazerman, M.H. 1994. *Judgment in Managerial Decision Making*, 3rd ed., New York, NY: Wiley.
- Bobocel, D. R. dan J. P. Meyer. 1994. *Escalating commitment to a failing course of action: Separating the roles of choice and justification*. Journal of Applied Psychology 79 (3): 360-63.
- Bowen, Michael G., (1987), *The escalation phenomena reconsidered: Decision Dilemmas or decision errors?* Academy of Management Review, 1987, Volume 12, No. 1, 52-66.
- Brockner, J. 1992. *The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress*. Academy of Management Review 17 (1): 39-61.
- Brockner, Joel, Houser, Robert, Birnbaum, Gregg, Lloyd, Kathy, Deitcher, Janet, Nathanson, Sinaia, and Rubin, Jeffrey Z., (1986), *Escalation of Commitment to an Ineffective Course of Action: The effect of feedback having negative implication for self-identity*, Administrative Science Quarterly, March 1978, 31 (1986): 109-126
- Brockner, Joel. (1992), *The escalation of commitment to a failing course of action: Toward theoretical progress*, Academy of management Review, Vo. 17. No.1, P:39-61.
- Budiprayitno, Bambang. 2007. *Eskalasi dan de-eskalasi komitmen pada individu yang overconfidence dan overoptimism: kasus investasi bertahap*. Tesis. Program Pasca Sarjana. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta
- Dwita, Sany. 2007. *Adverse selection dan pemingkiaan negatif sebagai determinasi dari eskalasi komitmen (studi keputusan evaluasi proyek)*. Tesis. Program Pasca Sarjana. Universitas Gadjah Mada. Yogyakarta.
- Fox, Shaul dan Hoffman, Michael, (2002), *Escalation Behavior as a Specific Case of Goal-Directed Activity: A Persistence Paradigm*, Basic and Applied Sosial Psychology, 24(4), 273-285
- Garrison, R. H. dan E. W. Noreen. 2000. *Managerial accounting*. Boston: Irwin McGraw-Hill
- Garrison, Ray H., D.B.A., CPA dan Noreen, Eric W., Ph.D., CMA. *Managerial Accounting* (2003), Tenth edition, McGraw-Hill Company, International Edition ISBN 0-07-115100-1

- Ghosh, Dipankar (1997), *De-escalation Strategies: some Experimental Evidence*, Behavioral Research in accounting, volume 9
- Gudono dan B. Hartadi. 1998. *Apakah teori prospek tepat untuk kasus Indonesia?: sebuah replikasi penelitian Tversky dan Kahneman*. Jurnal Riset Akuntansi Indonesia, 1: 29-42.
- Hair, Jr., Joseph F., Black, William C., Babin, Barry J., Anderson, Rolph E and Tathanm, Ronal L (2006), *Multivariate Data Analysis*, Sixth Edition, Pearson Prentice Hall, ISBN 0-13-228139-2
- Harrell, A. dan P. Harrison. 1994. *An incentive to shirk, privately held information, and managers' project evaluation decisions*. Accounting, Organizations and Society, 19: 569-577.
- Harrison, P. dan A. Harrell. 1993. *Impact of adverse selection on managers' project evaluation decisions*. Academy of Management Journal, 36: 635-643
- Hongren, C. T., S. M. Datar dan G. Foster. 2003. *Cost accounting: A managerial emphasis*. Upper Saddle River, NJ: Pearson Education
- Jeffrey, C. 1992. *The relation of judgment, personal involvement, and experience in the audit of bank loans*. The Accounting Review 67 (4): 802-19.
- Kadous, K. dan Sedor, L. M. 2004. *The Efficacy of Third-Party Consultation in Preventing Managerial Escalation of Commitment: The Role of Mental Representation*. Contemporary Accounting Research, Vol. 21: 55 – 82.
- Koehler, D. J. 1991. *Explanation, imagination, and confidence in judgment*. Psychological Bu/tom 110 (3): 499-519.
- Koroy. Tri Ramayana. 2008. *Pengujian Efek Pembimbingan Sebagai Determinan Eskalasi Komitmen Dalam Keputusan Investasi: Dampak dari Pengalaman Kerja*. Paper dipresentasikan pada Simposium Nasional Akuntansi 11, Pontianak.
- Markman, A. B. dan D. Gentner. 2001. *Thinking*. Annual Review of Psychology 52: 223-47. *Organizational Decision Making*, ed. Z. Shapira, 191-215. Cambridge, UK: Cambridge University Press.
- Pichert, J. W. dan R. C. Anderson. 1977. *Taking different perspectives on a story*. Journal of Educational Psychology 69 (4): 309-15.
- Rettinger, D. A. dan R. Hastie. 2001. *Content effects on decision making*. Organizational Behavior and Human Decision Processes 85 (2): 336-59.
- Reyes, R. M., W. C. Thompson, and G. H. Bower. 1980. *Judgmental biases resulting from differing availabilities of arguments*. Journal of Personality and Social Psychology 39(1): 2-12.
- Ross, J. dan B. M. Staw. 1993. *Organizational escalation and exit: Lessons from the Shoreham Nuclear Power Plant*. Academy of Management Journal 36 (4): 701-32.

- Ross, Jerry dan Staw, Barry M., (1986), *Expo 86: An Escalation Prototype*, *Administrative Science Quarterly*, 31 (1986): 274-297
- Schulz, Axel K-D dan Cheng, Mandy M., (2002), *Persistence in Capital Budgeting Reinvestment Decision-Personal Responsibility Antecedent and Information Asymmetry Moderator: A note*, *Accounting and Finance* 42 (2002) 73-86
- Sekaran, Uma (2003), *Research Methods For Business: A Skill-Building Approach*, Fourth Edition, John Wiley dan Son, Inc., ISBN 0-0471-20366-1
- Sherman, S. J., K. S. Zehner, J. Johnson dan E. R. Hirt. 1983. *Social explanation: The role of timing, set, and recall on subjective likelihood estimates*. *Journal of Personality and Social Psychology* U {6): 1127-43.
- Staw, B. M (1981), *The escalation of commitment to a Course Action*, *Academy of Management Review*, Vol. 6, No. 4, p:577-587.
- Staw, B.M dan J. Ross. 1986. *Understanding behavior in escalation situations*. *Science* 246 (October): 216-220.
- Staw, Barry M., dan Hoang, Ha (1995). *Sunk Cost in the NBA: Why Draft Order Affect Playing Time and Survival in professional Basketball*. *Administrative Science Quarterly*, 40 (1995): 474-494
- Staw, Barry M., dan Ross, Jerry, (1978), *Commitment to a Policy Decision: A Multi-Theoretical Perspective*, *Administrative Science Quarterly*, March 1978, Volume 23.
- Tversky, A. dan D. Kahneman. 1973. *Availability: A heuristic for judging frequency and probability*. *Cognitive Psychology* 5 (2): 207-32.
- Watkis, Thayer, (2006), Kahneman and Tversky's. *Prospect Theory*, Copyright. 2007, [url:http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/watkins.htm](http://www.sjsu.edu/faculty/watkins/watkins.htm). Diunduh Januari 2010
- Whyte, G. 1986. *Escalating commitment to a course of action: a reinterpretation*. *Academy of Management Review*, 11: 311-321.
- Wikipedia, the free encyclopedia (2007), *Irrational Escalation*, Copyright 2007. [url:http://en.wikipedia.org/wiki/irrational_escalation](http://en.wikipedia.org/wiki/irrational_escalation). Diunduh Januari 2010
- Wyer, R. S. dan T. K. Srull. 1980. The processing of social stimulus information: A conceptual integration. In *Person Memory: Cognitive Basis for Social Perception*, eds.