

Pengaruh SPM Terhadap Kinerja Manajerial; Peran Mediasi Motivasi Intrinsik dan *Effort*

Intan Putri Azhari¹, Bustamin²
Universitas Muhammadiyah Riau¹, IAIN Batusangkar²
e-mail: intanputriazhari@umri.ac.id

Abstrak

Tujuan dari penelitian ini adalah untuk menguji pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) yang terdiri dari sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif terhadap kinerja manajerial. Selanjutnya, penelitian ini juga ingin menguji apakah motivasi intrinsik dan *effort* dapat menjadi variabel mediasi pada hubungan SPM terhadap kinerja manajerial. Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer di 48 perusahaan Hutan Tanaman Industri yang tergabung ke dalam tiga grup Fiber di Riau. Hipotesis dalam penelitian ini diuji dengan menggunakan *Partial Least Square*, dengan SmartPLS 3.2.3. Hasil penelitian ini membuktikan bahwa SPM (sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif) memengaruhi kinerja manajerial dan motivasi intrinsik. Analisis lebih lanjut menemukan bahwa motivasi intrinsik memengaruhi *effort* manajer dan kemudian *effort* memengaruhi kinerja manajerial. Hasil dari PLS menunjukkan bahwa motivasi intrinsik dan *effort* bertindak sebagai variabel mediasi dalam hubungan antara SPM dan kinerja manajerial.

Kata kunci: Sistem Pengendalian Manajemen (SPM), Motivasi Intrinsik, Usaha, dan Kinerja Manajerial.

Abstract

The purpose of this study is to examine the effect of management control system (MCS) which are consist of beliefs system, boundary system, diagnostic control system and interactive control system on managerial performance. Furthermore, this study also want to examinewhether the intrinsic motivation and effort are mediating variable that mediate the effect of MCS on managerial performance. The population in this study are all managers in 48 Industrial Forest Plantation companies that incorporated in three Fiber groups in Riau. The hypotheses were tested by using a Partial Least Square, with SmartPLS 3.2.3. The result of this study proves that the MCS (beliefs system, boundary system, diagnostic control system and interactive control system) affect the managerial performance and intrinsic motivation. Further analysis found that intrinsic motivation affect the effort of managers and then effort affect the managerial performance. The result from PLS show that intrinsic motivation and effort act as mediating variable in the relationship between MCS and managerial performance.

Keywords : Management Control Systems (MCS), Intrinsic Motivation, Effort, and Managerial Performance.

PENDAHULUAN

Kinerja manajerial adalah kinerja para anggota organisasi dalam menjalankan fungsi-fungsi manajemen yang meliputi perencanaan, investigasi, koordinasi, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negosiasi, dan perwakilan serta kinerja secara keseluruhan (Carroll, 1965). Kinerja manajerial sebuah perusahaan dikatakan baik, ketika fungsi manajemen yang ada di dalam perusahaan dilaksanakan dengan baik.

Untuk mencapai kinerja manajerial yang baik, diperlukan Sistem Pengendalian Manajemen (SPM) yang baik pula. SPM merupakan sebuah proses di mana seorang manajer memengaruhi anggota organisasi lainnya untuk mengimplementasikan strategi organisasi (Anthony & Govindarajan, 2005) (Simons, 1995) memperkenalkan SPM yang dikenal dengan sebutan *levers of control*. Sistem ini terdiri dari empat sistem yaitu sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif.

Keempat elemen sistem pengendalian ini memiliki tujuan yang berbeda-beda, namun untuk menghasilkan pengendalian yang efektif, keempat sistem ini harus diterapkan secara bersama-sama (Simons, 1995). Sistem *beliefs* menjadikan tujuan, nilai-nilai dan arah perusahaan dapat dikomunikasikan dengan baik. Dengan sistem *boundary*, anggota organisasi dapat mengetahui aturan-aturan dan batasan-batasan di dalam perusahaan yang harus ditaati. Selanjutnya, sistem pengendalian diagnostic dapat digunakan untuk memantau organisasi dan mengoreksi penyimpangan-penyimpangan yang terjadi. Terakhir, sistem pengendalian interaktif, dapat digunakan oleh manajer untuk melibatkan diri secara teratur dalam pengambilan keputusan. Keberadaan SPM, memberi arahan kepada semua elemen organisasi tentang apa yang harus dilakukan dan kemana arah tujuan organisasi tersebut, dan akan membantu manajer meraih kinerja manajerial yang baik.

SPM di dalam perusahaan akan memengaruhi orientasi motivasi kerja karyawan. Maka, memahami apa yang memotivasi karyawan untuk bekerja merupakan dasar desain SPM (Chen et al., 2018) Motivasi merupakan keadaan yang terdapat dalam diri seseorang yang mendorongnya untuk melakukan aktivitas tertentu guna mencapai suatu tujuan tertentu (Djaali, 2011).

Berdasarkan jenisnya, motivasi dapat dibagi menjadi dua, yaitu : motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motif-motif yang menjadi aktif atau berfungsinya tidak perlu dirangsang dari luar, karena dalam diri setiap individu sudah ada dorongan untuk melakukan sesuatu, sedangkan motivasi ekstrinsik adalah motif-motif yang aktif dan berfungsinya karena adanya rangsangan dari luar (Sardiman, 2007).

Motivasi intrinsik menyebabkan seseorang sadar akan tanggung jawab dan pekerjaannya yang lebih baik dari pada motivasi ekstrinsik. Hal ini disebabkan karena motivasi intrinsik murni berasal dari dalam diri seseorang. Sehingga, karyawan yang memiliki motivasi intrinsik tinggi pada pekerjaannya, memiliki kualitas kerja yang lebih baik daripada motivasi ekstrinsik (Sardiman, 2007). Seseorang yang memiliki kesadaran bekerja untuk memenuhi dan melangsungkan hidupnya akan berbeda dengan seseorang yang bekerja karena dipaksa oleh orang lain. Hasil bekerja karena kesadaran, menciptakan kualitas performa kerja yang baik, karena sadar bahwa dengan bekerja baik, ia akan dapat memenuhi hidupnya. Sedangkan seseorang yang bekerja karena orang lain, akan menghasilkan performa yang tidak stabil karena ia bekerja untuk orang lain, bukan bagi dirinya. Apabila suatu saat ia tidak tahan dengan tekanan, dia akan pergi meninggalkan pekerjaannya karena prioritasnya tidak penting bagi dirinya sendiri. Jadi, motivasi yang idealnya diperlukan dalam diri seseorang adalah motivasi intrinsik.

Motivasi merupakan salah satu faktor yang dapat mendorong peningkatan *effort* karyawan untuk memberikan kinerja yang maksimal (Mathis & Jackson, 2006), Sehingga, apabila motivasi seorang karyawan tinggi maka *effort* karyawan tersebut juga akan meningkat.

Sebagian besar penelitian yang meneliti tentang hubungan SPM terhadap kinerja manajerial, hanya meneliti SPM dari beberapa bagian-bagian SPM itu sendiri, seperti hanya meneliti dari sisi anggaran partisipatif, pengukuran kinerja, penetapan standar atau hanya dari insentif saja, seperti dalam penelitian yang dilakukan oleh (Sumarno, 2006); (Rofisha, 2013); (Pratipta, 2015); (Astini et al., 2014); (Lesmana, 2011); (Mahanani Abqori, 2010); (Pramesthiningtyas, 2011);(Tyas, 2012); (Sripeni, 2013); (Yunita & Sabaruddinsah, 2009) dan lainnya. Masih terbatas penelitian yang meneliti SPM secara komprehensif. Penelitian ini berbeda dari penelitian yang sudah disebutkan di atas, penelitian ini menggunakan konsep *levers of control* (Simons, 1995) sebagai suatu sistem yang utuh.

Sejauh pengetahuan penulis, di Indonesia penelitian yang menghubungkan *levers of control* dengan kinerja masih sangat sedikit, seperti penelitian yang dilakukan oleh (Lekatompey, 2012); (Papat, 2012); (Putro, 2015). Penelitian tersebut meneliti tentang SPM secara komprehensif melalui model *Levers of control* yang dihubungkan dengan kinerja perusahaan. Namun, penulis belum menemukan penelitian tentang SPM dengan *Levers of control* yang dihubungkan dengan kinerja manajerial.

Sejauh ini, penulis belum menemukan penelitian yang mengkaji motivasi intrinsik dan *effort* sebagai pemediasi antara hubungan SPM dengan kinerja manajerial. Penelitian yang sudah ada banyak menjadikan tekanan kerja (Sumarno, 2006); kapabilitas perusahaan (Lekatompessy, 2012); *organizational learning* (Papat, 2012); dan komitmen organisasi (Pramesthiningtyas, 2011) sebagai pemediasi antara hubungan SPM terhadap kinerja manajerial. Maka penelitian yang menghubungkan SPM secara komprehensif dengan model *levers of control* terhadap kinerja manajerial serta motivasi intrinsik dan *effort* sebagai pemediasi adalah penelitian yang relative baru di Indonesia dan dirasa perlu untuk dilakukan. Hasil penelitian ini dapat memberikan kontribusi kepada perusahaan untuk dapat meningkatkan kinerja manajerial melalui SPM yang baik yang dapat memengaruhi motivasi intrinsik dan *effort* manajer dalam menjalankan fungsi manajemennya.

METODE PENELITIAN

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh manajer tingkat menengah keatas (*middle-top management*) pada tiga grup Fiber di Riau yang terdiri dari 48 perusahaan HTI (Hutan Tanam Industri), setiap perusahaan memiliki tiga *middle-top management* perusahaan, maka ditetapkan jumlah sampel yang disebar sebanyak 144 (3x48).

Jenis data dalam penelitian ini adalah data primer. Sumber data dalam penelitian ini diperoleh dari jawaban atas kuesioner. Metode pengumpulan data dalam penelitian ini menggunakan survey kuesioner yang didistribusikan kepada responden secara langsung.

Analisis dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modelling Partial Least Square* yang membagi variabel penelitian menjadi dua, yaitu variabel eksogen dan endogen. Skala yang digunakan adalah skala likert tujuh skor, skor satu untuk tanggapan sangat tidak setuju (STS) dan tujuh untuk tanggapan sangat setuju (SS).

Jika suatu variabel tidak dipengaruhi oleh variabel lainnya dalam model, maka dalam SEM disebut variabel eksogen (Ghozali & Fuad, 2012). Variabel eksogen adalah variabel laten (konstruk) yang memengaruhi variabel laten lain (Wibowo, 2010). Variabel eksogen pada penelitian ini variabel independennya adalah SPM. SPM direfleksikan kedalam 4 (empat) konstruk yaitu sistem *Beliefs*, *sistem Boundary*, Sistem pengendalian diagnostic, dan sistem pengendalian Interactive. Keempat konstruk ini diukur berdasarkan instrument yang digunakan oleh (Chen et al., 2018) menggunakan pengukuran yang diadopsi dari penelitian (Widener, 2011) terdiri atas 22 item pernyataan.

Variabel endogen adalah variabel laten (konstruk) yang dipengaruhi oleh variabel laten lain dalam suatu model penelitian (Ghozali & Fuad, 2012). Variabel endogen ini juga bisa berperan sebagai variabel intervening (mediasi). Adapun variabel endogen dalam penelitian ini terdiri dari Motivasi Intrinsik, *Effort* dan Kinerja Manajerial.

Motivasi Intrinsik diukur menggunakan instrument dari (Amabile et al., 1995) di mana ada dua faktor yang menginterpretasikan dari motivasi intrinsik, yaitu *challenge* yang terdiri atas 3 item pernyataan dan *enjoyment* yang terdiri atas 4 item pernyataan.

Effort diukur dengan menggunakan instrument (Bielby & Bielby, 1988) secara khusus menjelaskan bahwa *effort* adalah konsekuensi dari motivasi yang ada di dalam diri seseorang. Untuk mengukur *effort*, responden akan menjawab tiga pertanyaan tentang bagaimana mereka melakukan usaha dalam pekerjaannya.

Penelitian ini mengukur Kinerja manajerial dengan menggunakan instrument "*self rating*" yang dikembangkan oleh (Carroll, 1965), terdiri dari delapan dimensi aktivitas manajemen yaitu perencanaan, investigasi, pengkoordinasian, evaluasi, supervisi, pemilihan staf, negoisasi dan perwakilan, serta satu pengukuran kinerja manajer secara keseluruhan, sehingga total pernyataan yang diajukan adalah sembilan pernyataan.

Alat analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square* (SEM-PLS) dengan menggunakan *software SmartPLS Versi 3.2.3*. PLS adalah model persamaan *Structural Equation Model (SEM)* yang berbasis komponen atau varian. PLS merupakan metode analisis yang *powerful* karena tidak didasarkan pada banyak asumsi seperti jumlah sampel yang tidak harus besar, potensi distribusi variabel harus

normal, dan penggunaan indikator formatif dan refleksif membuat PLS lebih sesuai untuk dipilih (Ghozali, 2014).

Selanjutnya, teknik analisis data yang digunakan dalam penelitian ini adalah teknik analisis statistik deskriptif dan inferensial. Menurut (Kuncoro, 2013), analisis statistik deskriptif terdiri dari kegiatan menyimpulkan data mentah dalam jumlah yang besar sehingga bisa ditafsirkan, kemudian mengelompokkan atau memisahkan komponen atau bagian yang relevan dari keseluruhan data, sehingga dapat menggambarkan pola-pola yang konsisten dalam data, sehingga hasilnya dapat ditafsirkan secara singkat dan penuh makna.

Statistik Inferensial yang digunakan dalam penelitian ini mengaplikasikan metode *Structural Equation Model* (SEM) berbasis *Partial Least Square* (PLS) dengan bantuan *Smartpls* 3.2.3. Pemilihan metode PLS ini berdasarkan pertimbangan bahwa dalam penelitian ini terdapat konstruk yang dibentuk dengan indikator refleksif. Konstruk yang dipandang sebagai faktor yang 'menimbulkan sesuatu' seperti personalitas atau sikap, maka indikatornya bersifat refleksif. Model indikator refleksif dikembangkan berdasarkan pada *classical test theory* yang mengasumsikan bahwa variasi skor pengukuran konstruk merupakan fungsi dari *true score* ditambah *error*. Jadi konstruk laten memengaruhi variasi pengukuran dan asumsi hubungan kausalitas dari konstruk laten ke indikator, atau *covariance* pengukuran indikator dipengaruhi oleh konstruk laten dan mencerminkan variasi dari konstruk laten (Ghozali, 2014). Jadi, arah indikatornya yaitu dari konstruk ke indikator. Pada penelitian ini, konstruk SPM dibentuk oleh empat indikator, yaitu sistem *belief*, sistem *boundary*, sistem pengendalian diagnostik dan sistem pengendalian interaktif. Analisis statistik inferensial digunakan untuk menguji hipotesis yang sudah dirumuskan, dimulai dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis.

Untuk membuktikan hipotesis langsung dalam penelitian ini digunakan kriteria apabila nilai T-Statistiknya $> 1,65\%$ (level alpha 10%), maka hipotesis tersebut diterima secara statistik. Sedangkan untuk membuktikan hipotesis tidak langsung, perlu diketahui nilai *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect* dari pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial melalui motivasi intrinsik dan pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kinerja manajerial melalui *effort*. Setelah itu, digunakan kriteria apabila nilai koefisien jalur total (*total indirect effect*) lebih besar dari 0,05 maka terdapat pengaruh SPM terhadap kinerja manajerial melalui motivasi intrinsik dan *effort*. Sementara itu, apabila nilai koefisien jalur total (*total indirect effect*) lebih kecil dari 0,05, (Paino et al., 2012) maka tidak terdapat pengaruh SPM terhadap kinerja manajerial melalui motivasi intrinsik dan *effort*.

HASIL DAN PEMBAHASAN

Dari 144 kuesioner yang disebar, kuesioner yang diterima kembali berjumlah 66 kuesioner. Setelah dilakukan penyortiran data atas jawaban responden, ditemukan tiga kuesioner yang tidak diisi lengkap sehingga harus digugurkan. Total data yang dapat diolah lebih lanjut adalah 63 kuesioner (43,75%). Tingkat pengembalian kuesioner tabel 1.

Tabel 1: Tingkat Pengembalian Kuesioner

No	Keterangan	Jumlah	(%)
1.	Kuesioner yang disebar	144	100
2.	Kuesioner yang kembali	66	45,83
3.	Kuesioner yang tidak dapat diolah	3	2,08
4.	Kuesioner yang dapat diolah	63	43,75

Sebagian besar responden pada penelitian ini adalah laki-laki yaitu sebanyak 60 orang (91%) dan perempuan sebanyak 6 orang (9%). Responden dengan lama bekerja 8 tahun

merupakan responden dengan jumlah terbanyak yaitu 14 orang (21%), diikuti dengan responden dengan lama bekerja 7 tahun yaitu 13 orang (20%), selanjutnya responden yang telah bekerja lebih dari 10 tahun yaitu sebanyak 11 orang (17%), kemudian responden dengan lama bekerja 5 tahun sebanyak 10 orang (15%), responden dengan lama bekerja 6 tahun adalah 9 orang (14%), responden dengan lama bekerja 9 tahun sebanyak 5 orang (8%) dan yang paling sedikit adalah responden dengan lama bekerja 4 tahun yaitu 4 orang (6%).

Selanjutnya, tingkat pendidikan responden sebagian besar adalah strata 1 (S1) yaitu sebanyak 62 orang (95%), diikuti dengan responden dengan tingkat diploma 3 sebanyak 3 orang (3,5%), dan 1 orang responden dengan tingkat pendidikan strata 2 (S2) (1,5%). Kemudian dalam hal usia, responden dengan usia 31-40 tahun adalah responden dengan jumlah terbanyak yaitu 37 orang (56%), diikuti dengan responden berusia 21-30 tahun yaitu sebanyak 9 orang (14%), selanjutnya responden dengan usia tahun 41-50 sebanyak 18 orang (27%), serta responden dengan usia 51-60 tahun sebanyak 2 orang (3%).

Deskripsi jawaban responden tentang variabel SPM dalam konsep *levers of control*, motivasi intrinsik, *effort*, dan kinerja manajerial dapat di lihat pada tabel 2 berikut ini.

Tabel 2 : Statistik Deskriptif Variabel

	N	Min.	Max.	Mean	Std. Deviation
Sistem <i>Belief</i>	63	8,00	28,00	20,7778	4,42298
Sistem <i>Boundary</i>	63	10,00	28,00	23,0317	3,54678
Sistem Pengendalian Diagnostik	63	15,00	77,00	63,3810	10,14480
Sistem Pengendalian Interaktif	63	3,00	21,00	16,5079	3,58254
Motivasi Intrinsik	63	29,00	48,00	41,3016	4,21072
<i>Effort</i>	63	3,00	21,00	16,3492	4,12764
Kinerja Manajerial	63	18,00	63,00	50,0794	9,66420

Sumber : Hasil Olah Data Penelitian SPSS

Sistem *beliefs* mempunyai nilai aktual antara 8 sampai dengan 28 dengan nilai rata-rata sebesar 20,7778 dan standar deviasi sebesar 4,42298. Dengan 4 item pernyataan dan nilai rata-rata sebesar 20,7778 dapat dikatakan bahwa *middle-top manager* perusahaan Hutan Tanam Industri yang menjadi responden penelitian ini, merasakan adanya sistem *belief* di dalam perusahaannya. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 4,42298 dari rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang sistem *belief* yang besarnya 20,7778.

Sistem *boundary* mempunyai nilai aktual antara 10 sampai dengan 28 dengan nilai rata-rata sebesar 23,0317 dan standar deviasi sebesar 3,54678. Dengan 4 item pernyataan dan nilai rata-rata sebesar 23,0317 dapat dikatakan bahwa *middle-top manager* perusahaan Hutan Tanam Industri yang menjadi responden penelitian ini, merasakan adanya sistem *boundary* di dalam perusahaannya. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 3,54678 dari rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang sistem *boundary* yang besarnya 23,0317.

Sistem pengendalian diagnostik mempunyai nilai aktual antara 15 sampai dengan 77 dengan nilai rata-rata sebesar 63,3810 dan standar deviasi sebesar 10,14480. Dengan 11

item pernyataan dan nilai rata-rata sebesar 63,3810 dapat dikatakan bahwa *middle-top manager* perusahaan Hutan Tanam Industri yang menjadi responden penelitian ini, merasakan adanya sistem pengendalian diagnostik di dalam perusahaannya. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 10,14480 dari rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang sistem pengendalian diagnostik yang besarnya 63,3810.

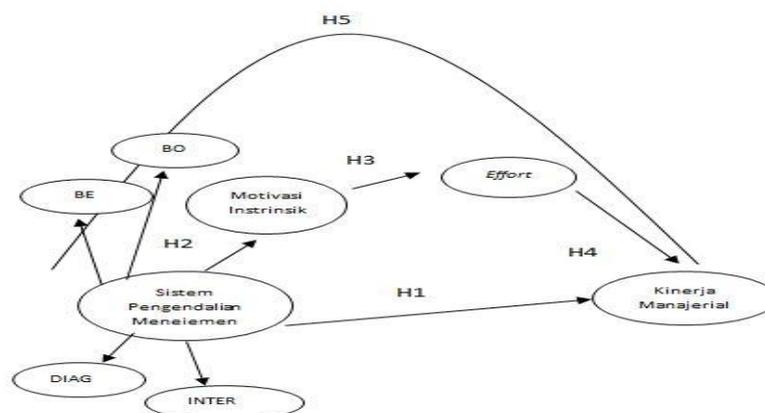
Sistem pengendalian interaktif mempunyai nilai aktual antara 3 sampai dengan 21 dengan nilai rata-rata sebesar 16,5079 dan standar deviasi sebesar 3,58254. Dengan 3 item pernyataan dan nilai rata-rata sebesar 16,5079 dapat dikatakan bahwa *middle-top manager* perusahaan Hutan Tanam Industri yang menjadi responden penelitian ini, merasakan adanya sistem pengendalian interaktif di dalam perusahaannya. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 3,58254 dari rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang sistem pengendalian interaktif yang besarnya 16,5079.

Variabel motivasi intrinsik mempunyai nilai aktual antara 29 sampai 48 dengan nilai rata-rata sebesar 41,3016 dan standar deviasi sebesar 4,21072. Dengan 7 item pernyataan dan nilai rata-rata sebesar 41,3016 dapat dikatakan bahwa *middle-top manager* perusahaan Hutan Tanam Industri yang menjadi responden penelitian ini, merasakan adanya motivasi intrinsik di dalam diri mereka. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 4,21072 dari rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang motivasi intrinsik yang besarnya 41,3016.

Variabel *effort* mempunyai nilai aktual antara 3 sampai 21 dengan nilai rata-rata sebesar 16,3492 dan standar deviasi sebesar 4,12764. Dengan 3 item pernyataan dan nilai rata-rata sebesar 16,3492 dapat dikatakan bahwa *middle-top manager* perusahaan Hutan Tanam Industri yang menjadi responden penelitian ini, merasakan bahwa mereka telah memberikan *effort* yang baik dalam pekerjaannya. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 4,12764 dari rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang *effort* yang besarnya 16,3492.

Variabel kinerja manajerial mempunyai nilai aktual antara 18 sampai dengan 63 dengan nilai rata-rata sebesar 50,0794 dan standar deviasi sebesar 9,66420. Dengan 9 item pernyataan dan nilai rata-rata sebesar 50,0794 dapat dikatakan bahwa *middle-top manager* perusahaan Hutan Tanam Industri yang menjadi responden penelitian ini, merasakan bahwa kinerja manajerial yang telah dilaksanakannya sudah cukup bagus. Nilai standar deviasi menunjukkan adanya penyimpangan sebesar 9,66420 dari rata-rata jawaban responden atas pernyataan tentang kinerja manajerial yang besarnya 50,0794.

Analisis terdiri dari pengukuran model (*outer model*), struktur model (*inner model*) dan pengujian hipotesis. Model penelitian dapat di lihat pada gambar 1



Gambar 1. Model Penelitian

Pengukuran model atau *outer model* mendefinisikan bagaimana bagaimana setiap blok indikator berhubungan dengan variabel latennya (Ghozali, 2014). Model Pengukuran (*outer model*) digunakan untuk menguji validitas konstruk dan realibilitas instrument.(Latan & Ghozali, 2012).

Uji validitas atau kesahihan digunakan untuk mengukur apakah suatu skala pengukuran telah melakukan apa yang harus dilakukan dan mengukur apa yang seharusnya diukur (Kuncoro, 2013). Uji validitas dilakukan dengan menguji validitas konvergen (*Convergen validity*) dan validitas diskriminan (*Discriminant Validity*) (Latan & Ghozali, 2012).

Dalam penelitian ini, uji *Convergent Validity* dapat dilihat pada nilai AVE, jika nilai AVE yang dihasilkan > 0,50, maka konstruk memenuhi persyaratan valid. Nilai AVE pada table 3 yang dihasilkan oleh semua konstruk dalam penelitian ini memiliki nilai diatas 0,50. Hal ini menjelaskan bahwa seluruh konstruk dalam penelitian ini memenuhi persyaratan validitas *convergent*.

Tabel 3: Nilai AVE

Variabel	AVE
Belief Sistem	0,695
Boundary Sistem	0,672
DiagnosticSistem	0,568
Interactive Sistem	0,913
SPM	0,554
Motivasi	0,606
Effort	0,798
Kinerja Manajerial	0,685

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3.2.3

Hasil uji validitas *discriminant* dilakukan dengan membandingkan nilai akar kuadrat AVE dan korelasi antar konstruk, pada tabel 4. Pada tabel tersebut dapat dilihat bahwa nilai akar kuadrat dari AVE lebih besar dibandingkan dengan nilai korelasi antar konstruk laten pada kolom yang sama. Hal ini menjelaskan bahwa seluruh konstruk yang ada dalam model penelitian ini memenuhi persyaratan validitas *discriminant*.

Tabel 4: Perbandingan Nilai Kuadrat AVE dengan Korelasi Antar Konstruk

INDIKATOR	SPM	MOTIVASI	EFFORT	KM	AVE	√AVE
SPM	1	0,479670	0,010234	0,456635	0,554486	0,744638
MOT.INTR	0	1	0,261773	0,551874	0,605653	0,778237
EFFORT	0	0	1	0	0,797841	0,893219
KM	0	0	0,375861	1	0,685210	0,827774

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3.2.3.

Realibilitas menunjukkan konsistensi dan stabilitas dari suatu skor (skala pengukuran) (Kuncoro, 2013). Suatu kuesioner dikatakan *reliable* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pernyataan atau pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Latan & Ghozali, 2012). Dalam PLS-SEM dengan menggunakan program *SmartPLS 3.2.3*, untuk mengukur reliabilitas suatu konstruk dengan indikator refleksif dapat dilakukan dengan dua cara , yaitu dari nilai *Crombach alpha* atau *composite reliability*. Apabila nilai *Crombach alpha* atau *composite reliability* yang dihasilkan $\geq 0,70$ (*confirmatory research*) maka semua konstruk dapat dikatakan *reliable*. Nilai *crombach's alpha* atau nilai *composite reliability* yang dihasilkan dalam penelitian ini adalah $\geq 0,70$ sehingga dapat dikatakan bahwa semua konstruk dapat dikatakan reliabel. Hasil uji reliabilitas dalam penelitian ini dapat di lihat pada tabel 5.

Tabel 5: Nilai *Crombach's Alpha* dan *Composite Reliability*

Konstruk Penelitian	Crombach's Alpha	Composite Reliability
SPM	0,958510	0,962576
MOTIVASI INTRINSIK	0,785591	0,859804
<i>EFFORT</i>	0,874667	0,922023
KM	0,941771	0,951198

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3.2.3

Model Struktural atau *Inner Model* menggambarkan hubungan antar variabel laten berdasarkan pada *substantive theory* (Ghozali, 2014). Pengujian terhadap model struktural dilakukan dengan melihat nilai R-Square yang merupakan uji *goodness fit model* (Ghozali, 2014). Berdasarkan tabel 6, nilai *R-square* untuk variabel motivasi instrinsik adalah sebesar 0,2301, variabel *Effort* sebesar 0,0859, variabel kinerja manajerial sebesar 0,4265. Hasil ini menunjukkan bahwa 23,01% keberadaan variabel motivasi instrinsik dapat dipengaruhi oleh variabel SPM, 8,59% keberadaan variabel *Effort* dipengaruhi oleh motivasi instrinsik, dan 42,65% keberadaan variabel kinerja manajerial dipengaruhi oleh *effort* dan SPM.

Tabel 6: Nilai *R-Square*

	R-Square
SPM	
Motivasi Intrinsik	0,2301
<i>Effort</i>	0,0859
KM	0,4265

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3.2.3

Tabel 7 menyajikan hasil pengujian hipotesis. Data penelitian ini dapat membuktikan H₁, H₂, H₃, dan H₄. SPM yang terdiri dari sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem diagnostic, dan sistem pengendalian interaktif, memiliki pengaruh langsung terhadap kinerja manajerial (koefisien jalur = 0,292, t = 1,701, p = 0,07). SPM yang terdiri dari sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem diagnostic, dan sistem pengendalian interaktif, memiliki pengaruh langsung terhadap motivasi intrinsik (koefisien jalur = 0,480, t = 5,495, p = 0,00). Fakta ini konsisten dengan hasil penelitian (Chen et al., 2018), menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara SPM yang terdiri dari sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem diagnostic, dan sistem pengendalian interaktif, terhadap motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik memiliki pengaruh terhadap *effort* (koefisien jalur = 0,334, t = 2,083, p = 0,02). Fakta ini konsisten dengan penelitian yang dilakukan oleh (Chen et al., 2018) yang menunjukkan bahwa terdapat hubungan antara motivasi intrinsik terhadap *effort*. *Effort* memiliki pengaruh terhadap kinerja manajerial (koefisien jalur = 0,285, t = 1,978, p = 0,01).

Hipotesis penelitian ini SPM terhadap kinerja manajerial memiliki hubungan tidak langsung, tetapi melalui motivasi intrinsik dan *effort* (H₅). Untuk menguji hipotesis kelima, maka perlu diketahui nilai *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect* dari pengaruh SPM terhadap kinerja manajerial melalui motivasi Intrinsik dan pengaruh SPM terhadap kinerja manajerial melalui *Effort*.

Tabel 7: Hasil Uji Hipotesis

Uji Hipotesis	Original Sample	Standard Error	T-Statistics	P Value
SPM→Kinerja Manajerial	0,292	0,172	1,701	0,07
SPM→Motivasi Intrinsik	0,480	0,087	5,495	0,00
Motivasi Intrinsik→ <i>Effort</i>	0,334	0,160	2,083	0,02
<i>Effort</i> →Kinerja Manajerial	0,285	0,144	1,978	0,06

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3.2.3

Adapun nilai *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect* dari pengaruh SPM terhadap kinerja manajerial melalui motivasi intrinsik dapat dilihat pada table 8.

Tabel 8: Hasil *Direct Effect*, *Indirect Effect* dan *Total Effect*

	<i>Direct Effect</i>	<i>Indirect effect</i>	<i>total effect</i>
SPM→Kinerja Manajerial	0,292	-	0,292
SPM→Motivasi Intrinsik	0,480	(0,480 x 0,337) =0,162	0,162
Motivasi Intrinsik→Kinerja Manajerial	0,337		
<i>Total effect</i>			0,454

Sumber : Data Olaha SmartPLS 3.2.3

Adapun nilai *direct effect*, *indirect effect* dan *total effect* dari pengaruh SPM terhadap kinerja manajerial melalui *Effort* dapat di lihat pada table 9.

Tabel 9: Hasil *Direct Effect*, *Indirect Effect* dan *Total Effect*

	<i>Direct Effect</i>	<i>Indirect effect</i>	<i>total effect</i>
SPM→Kinerja Manajerial	0,292	-	0,292
SPM→ <i>Effort</i>	-0,150	(-1,50 x 0,285) =-0,043	-0,043
<i>Effort</i> →Kinerja Manajerial	0,285		
<i>Total effect</i>			0,249

Sumber : Data Olaha SmartPLS 3.2.3

Tabel 10 : Total *Indirect Effect*

Jalur Path	Variabel	<i>Indirect Effect</i>	<i>Total indirect effect</i>
1	SPM→Motivasi Intrinsik→Kinerja Manajerial	(0,480 x 0,337)	0,162
2	SPM→ <i>Effort</i> →Kinerja Manajerial	(-1,50 x 0,285)	-0,043
	<i>Total Indirect Effect</i>		0,119

Sumber : Data Olaha SmartPLS 3.2.3

Hasil pengujian hipotesis kelima dalam penelitian ini dapat di lihat pada tabel 10.

Dari tabel tersebut menunjukkan bahwa nilai total *indirect effect* (nilai total koefisien jalur) adalah 0,119 dan nilai tersebut lebih besar dari 0,05. Nilai koefisien jalur total yang lebih besar dari 0,05 tersebut membuktikan bahwa hipotesis kelima didukung secara statistik (Paino et al., 2012), sehingga dapat disimpulkan bahwa hipotesis kelima diterima (H_5 diterima).

Hipotesis kelima memprediksi pengaruh tidak langsung SPM terhadap kinerja manajerial melalui motivasi intrinsik dan *effort*, hipotesis ini didukung secara statistik. Hasil penelitian ini mengindikasikan dengan adanya SPM akan menjadikan kinerja manajerialnya lebih baik karena SPM dapat memengaruhi motivasi intrinsik manajer untuk memberikan *effort* terbaiknya dalam menjalankan fungsi manajemen.

SIMPULAN

Penelitian ini berhasil membuktikan hipotesis yang telah diajukan. SPM mempunyai pengaruh pada kinerja manajerial dan juga mempunyai pengaruh pada motivasi intrinsik. Motivasi intrinsik dapat memengaruhi effort yang diberikan oleh manajer dalam menjalankan pekerjaannya sehingga memengaruhi kinerja manajerialnya. Penelitian ini juga dapat membuktikan bahwa motivasi intrinsik dan effort berperan sebagai variabel mediasi antara SPM dengan kinerja manajerial.

Penelitian ini memberi masukan bagi perusahaan tentang pentingnya keberadaan SPM yang terdiri dari sistem beliefs, sistem boundary, sistem pengendalian diagnostic dan sistem pengendalian interaktif untuk meningkatkan kinerja manajerial di dalam perusahaan. SPM yang terdiri dari sistem beliefs, sistemboundary, sistem pengendalian diagnostic dan sistem pengendalian interaktif yang baik akan meningkatkan motivasi intrinsik manajer untuk memberikan effort yang baik untuk mencapai kinerja manajerial yang baik.

Penelitian selanjutnya diharapkan dapat menambahkan jumlah responden dan memperluas ruang lingkup penelitian sehingga diharapkan tingkat generalisasi akan lebih akurat, selain itu dapat menambahkan variabel lain, seperti motivasi ekstrinsik yang diduga juga memiliki pengaruh.

DAFTAR PUSTAKA

- Amabile, T. M., Hil, K. G., Hennessey, B. A., & Tighe, E. M. (1995). "The Work Preference Inventory: Assessing intrinsic and extrinsic motivational orientations": Correction. *Journal of Personality and Social Psychology*, 68(4), 580–580. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.68.4.580>
- Anthony, R. N., & Govindarajan, V. (2005). *Management Control Systems, 12th edition*. McGraw-Hill.
- Astini, N. K., Sulindawati, ni L. G. E., & Sinarwati, N. K. (2014). Akuntabilitas Public, Kejelasan Sasaran Anggaran, dan SPM Terhadap Kinerja Manajerial SKPD Di Kabupaten Klungkung. *E-Journal S1 Ak Universitas Pendidikan Ganesha Jurusan Akuntansi Program S1*, 2(1). <https://ejournal.undiksha.ac.id/index.php/S1ak/article/viewFile/3424/2785>
- Bielby, D. D., & Bielby, W. T. (1988). She Works Hard for the Money: Household Responsibilities and the Allocation of Work Effort. *American Journal of Sociology*, 93(5), 1031–1059. <https://doi.org/10.1086/228863>
- Carroll, T. A. M. T. H. J. S. J. (1965). *The Jobs Of Management. Industrial Relation*. 4(97). <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1111/j.1468-232X.1965.tb00922.x>
- Chen, C. X., Lill, J. B., & Vance, T. W. (2018). Why Do We Work? Empirical Evidence on Work Motivation and the Effects of Management Control System Design on Work Motivation. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2481153>
- Djaali. (2011). *Psikologi Pendidikan*. Bumi Aksara.
- Ghozali, I. (2014). *Structural Equation Modeling :Metode alternative dengan Partial Least Square (PLS)*. UNDIP.
- Ghozali, I., & Fuad. (2012). *Structural Equation Modeling: Teori, Konsep, dan Aplikasi dengan Lisrel 8.80*. UNDIP.
- Kuncoro, M. (2013). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga.
- Latan, H., & Ghozali, I. (2012). *Partial Least Squares Konsep, Teknik dan Aplikasi Menggunakan Program Smart PLS 2.0 M3*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Lekatompessy, E. J. (2012). *Peran SPM Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi Dan Resource-Based View*. Universitas Diponegoro Semarang.
- Lesmana, D. (2011). Pengaruh Penganggaran Partisipatif, Sistem Pengukuran Kinerja dan Kompensasi Insentif terhadap Kinerja Manajerial Perguruan Tinggi Swasta di Palembang. *Jurnal Ekonomi Dan Informasi Akuntansi*, 1(3), 238–252.
- Mahanani Abqori. (2010). *Pengaruh Partisipasi dalam Pengembangan Ukuran Kinerja Terhadap Kinerja Manajerial dengan Fairness Perception Sebagai Variabel*

- Mediating (Studi Empiris Pada Perguruan Tinggi Swasta Se-Eks-Karesidenan Surakarta. Universitas Sebelas Maret Surakarta.*
- Mathis, R., & Jackson, W. (2006). *Human Resources Development (Track MBA series/terjemahan)*. Prestasi Pustaka.
- Paino, H., Smith, M., & Ismail, Z. (2012). Auditor acceptance of dysfunctional behaviour An explanatory model using individual factors. *Journal of Applied Accounting Research*, 13(1). <https://doi.org/10.1108/09675421211231907>
- Papat, N. (2012). *Pengaruh Kerangka Levers of Control (LOC) dan organizational Learning Terhadap Peningkatan Organizational Performance (Studi Empiris Pada Perusahaan Manufaktur di Propinsi Banten)*. Universitas Sultan Ageng.
- Pramesthiningtyas, A. H. (2011). *Pengaruh Partisipasi Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial, Melalui Komitmen Organisasi dan Motivasi Sebagai Variabel Intervening (Studi Kasus Pada 15 Perusahaan Di Kota Semarang)*. Universitas Diponegoro.
- Pratipta, H. (2015). *Evaluasi SPM Pada Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya untuk Meningkatkan Kinerja Manajer penjualan*. Universitas Slamet Riyadi Surakarta.
- Putro, R. D. S. (2015). *Pengaruh SPM dan gaya kepemimpinan terhadap kinerja organisasi (Survei pada pemerintahan daerah kabupaten Bantul)*. UPN Veteran Yogyakarta.
- Rofisha, C. N. (2013). *Pengaruh Penerapan SPM Pusat Pendapatan dan Pusat Biaya Terhadap Kinerja Manajerial (Survey Pada Rumah Sakit Umum Daerah Dr. Moewardi)*. Naskah Publikasi. Universitas Muhammadiyah.
- Sardiman. (2007). *Interaksi dan Motivasi Belajar Mengajar*. PT Raja Grafindo Persada.
- Simons, R. (1995). *Levers of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Harvard Business School Press.
- Sripeni, R. (2013). Pengaruh SPM Terhadap Kinerja Manajer Pada BPR Eka Dharma Binaraharja Magetan. *Ekomaks*, 2(1).
- Sumarno. (2006). *Pengaruh Sistem Pengendalian Terhadap Kinerja Manajerial (Studi Kasus Pada Perusahaan Pelayaran Di Semarang)*. Universitas Diponegoro.
- Tyas, C. W. (2012). *Motivasi dan Pelimpahan Wewenang sebagai Variabel Moderating dalam Hubungan Antara Partisipasi Penyusunan Anggaran dan Kinerja Manajerial Pada CV. Andi Offset Cabang Banjarmasin*. Universitas Pembangunan Nasional Veteran.
- Wibowo. (2010). *Manajemen Kinerja Edisi Ketiga*. Penerbit Rajawali Pers.
- Widener, S. K. (2011). An Empirical Analysis of the Levers of Control Framework. *SSRN Electronic Journal*, 1892(November). <https://doi.org/10.2139/ssrn.771994>
- Yunita, E. ., & Sabaruddinsah. (2009). *Pengaruh partisipasi anggaran dan teknologi informasi terhadap kinerja manajerial (Studi Empiris pada perusahaan manufaktur di Bogor)*. Unisma.