

4

DIMENSI MOTIVASI PARA MANAJER PADA PERUSAHAAN GO PUBLIK DI INDONESIA

Mohamad Nasir
Universitas Diponegoro

ABSTRACT

This research aimed at investigating instruments that explain the dimension of motivation and the relationship between intrinsic and extrinsic dimension on motivation. Data were gathered by sending questionnaires to functional managers of publicly listed companies in Indonesia and analysed using structural equation modelling (SEM). Findings of this research showed that there is a reciprocal relationship of intrinsic and extrinsic dimensions on motivation with statistic coefficient of -0,4. This means that the higher the motivation from extrinsic dimension the lower the motivation from intrinsic dimension. In other words, in regard to motivation, intrinsic and extrinsic dimension were not always in a linear relationship.

Keywords: motivation, structural equation modelling, intrinsic and extrinsic dimension, reciprocal relationship, functional managers

PENDAHULUAN

Motivasi merupakan hal yang sangat penting bagi manajer dalam mendorong untuk mencapai kinerjanya. Hubungan antara dimensi motivasi adalah sangat kompleks (Vroom 1964). Motivasi dapat meyakinkan hasil dari seseorang tentang konsekuensi dari tindakannya (Lowler 1973; Pinder 1984). Orang-orang termotivasi untuk menilai kegiatannya jika mereka merasa bahwa konsekuensi dari kegiatannya menguntungkan, kemudian mereka merasa bahwa mereka akan mencapai tujuan atau hasil yang mereka inginkan. Dalam banyak situasi individu dihadapkan pada sejumlah perilaku yang memungkinkan.

Maslow (1954) dan yang lainnya menjelaskan bahwa sifat dari keinginan manusia adalah relevan untuk mengetahui keinginan individu. Mereka menunjukkan bahwa individu mempunyai beberapa keinginan, ada yang dapat dipuaskan dengan imbalan ekstrinsik sebagai bayaran, ada pengakuan dari atasannya, ada pengakuan dari pihak lain dan rasa aman. Mereka juga mendorong bahwa individu mempunyai keinginan intrinsik seperti sesuatu sebagai pertumbuhan dan prestasi personal. Berdasarkan teori di atas, teori motivasi menyarankan bahwa orang-orang akan dimotivasi untuk menilai lebih baik jika ada tiga kondisi; yaitu imbalan dirasakan untuk diikatkan pada kinerja; imbalan yang diikatkan pada kinerja merupakan nilai, dan kinerja yang efektif dirasakan untuk pencapaian.

Motivasi yang dikaji dalam penelitian ini adalah lebih menitikberatkan pada teori pengharapan. Yaitu motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Namun penelitian ini belum melihat secara nyata apakah

masing-masing dimensi tersebut saling berhubungan atau saling terkait, sehingga perlu dilakukan penelitian tentang hal tersebut. Jadi proses ini membuat kemungkinan tenaga kerja untuk mendapatkan imbalan yang dapat memuaskan keinginannya. Hal ini menyebabkan terjadinya perdebatan antara keinginan orang-orang itu. Oleh karena itu penelitian ini dimaksudkan untuk menguji determinan atau dimensi pembentuk motivasi para manajer perusahaan manufaktur yang terdaftar pada Bursa Efek Indonesia.

TELAAH LITERATUR

Motivasi merupakan keinginan untuk mencapai usaha pada tingkat yang lebih tinggi terhadap tujuan perusahaan dan kondisi kemampuan usaha untuk memuaskan keinginan individu. Vroom (1964) menyatakan bahwa motivasi tertuju pada keputusan tentang berapa banyak usaha yang akan dikeluarkan dalam suatu situasi tugas tertentu. Pilihan ini didasarkan pada suatu urutan harapan yaitu melalui dua tahap (usaha-usaha dan prestasi pada hasil). Pertama; motivasi dipengaruhi oleh harapan individu bahwa tingkat usaha tertentu akan menghasilkan tujuan prestasi yang dimaksudkan. Motivasi ini juga dipengaruhi oleh peluang yang dirasakan oleh karyawan untuk mendapatkan berbagai hasil sebagai akibat dari tercapainya tujuan prestasinya. Akhirnya, individu akan termotivasi sampai pada tingkat hasil yang diterima. Poter dan Lawler (1968) membuat model motivasi ekspektansi yang dikembangkan dari Vroom dengan maksud untuk 1) mengidentifikasi sumber nilai dan harapan orang dan 2) menghubungkan usaha dengan prestasi dan kepuasan kerja. Demikian pula motivasi dapat diprediksi dengan tiga kegiatan utama; yaitu memprediksi usaha, memprediksi prestasi, dan memprediksi kepuasan.

Usaha adalah fungsi nilai yang dirasakan sebagai penghargaan yang menunjukkan nilai penghargaan, dan probabilitas usaha yang dirasakan untuk memperoleh penghargaan. Kedua; prestasi ditentukan oleh lebih dari satu usaha. Pada model tersebut menunjukkan bahwa hubungan antara usaha dan prestasi tergantung pada kemampuan dan karakter karyawan serta persepsi dari peran tersebut. Para karyawan merasakan ada penghargaan intrinsik dan penghargaan ekstrinsik untuk prestasi. Selanjutnya kepuasan kerja ditentukan oleh persepsi para karyawan terhadap persamaan penghargaan yang diterima. Penghargaan intrinsik diberikan oleh diri sendiri yang terdiri dari hal-hal yang tidak nyata seperti pemahaman terhadap tujuan dan prestasi, sedangkan penghargaan ekstrinsik adalah hasil yang nyata seperti upah, dan pengakuan publik (Kreitner dan Kinicki 2000).

Ada tiga elemen utama dalam motivasi, yaitu usaha, tujuan organisasi, dan keinginan. Elemen usaha adalah mengukur intensitas. Karena seseorang dimotivasi, maka dia atau mereka bekerja keras. Tetapi level usaha yang tinggi tidak mendapatkan hasil kinerja pekerjaan yang menguntungkan karena usaha dibatalkan dalam penugasan yang bermanfaat pada organisasi. Motivasi merupakan hasil dari keyakinan seseorang tentang konsekuensi dari tindakannya (Lowler 1973; Pinder 1984). Orang-orang termotivasi untuk menilai kegiatannya jika mereka merasa bahwa konsekuensi dari kegiatannya menguntungkan, kemudian mereka merasa bahwa mereka akan mencapai tujuan atau hasil yang mereka inginkan. Dalam banyak situasi individu dihadapkan pada sejumlah perilaku yang memungkinkan.

Maslow (1954) menjelaskan bahwa sifat dari keinginan manusia adalah relevan untuk mengetahui keinginan individu. Mereka menunjukkan bahwa individu mempunyai beberapa keinginan, ada yang dapat dipuaskan dengan imbalan extrinsic sebagai bayaran, ada pengakuan dari atasannya,

ada pengakuan dari pihak lain dan rasa aman. Mereka juga mendorong bahwa individu mempunyai keinginan intrinsik seperti sesuatu sebagai pertumbuhan dan prestasi personal. Berdasarkan teori di atas, teori motivasi menyarankan bahwa orang-orang akan dimotivasi untuk menilai lebih baik jika ada tiga kondisi sebagai berikut:

1. Imbalan dirasakan untuk diikatkan pada kinerja
2. Imbalan yang diikatkan pada kinerja merupakan nilai, dan
3. Kinerja yang efektif dirasakan untuk pencapaian

Banyak peneliti yang telah menguji teori expectancy. Suatu teori meta analisis terhadap beberapa penelitian menunjukkan bahwa teori expectancy secara signifikan dapat mempengaruhi terhadap prestasi, usaha, preferensi, dan pilihan (Eerde dan Thierry 1996). Meskipun demikian, teori ini telah dikritik karena berbagai alasan. Karena, teori ini sulit diuji, dan beberapa ukuran yang digunakan untuk menilai harapan, instrumental, dan valensi memiliki validitas yang dapat dipertanyakan (DeBecker dan Nelson 1999). Meskipun demikian, teori *expectancy* memiliki implikasi praktis yang penting bagi para manajer secara individual maupun organisasi secara keseluruhan.

Para manajer disarankan untuk meningkatkan usaha dalam mencapai prestasi mereka. Para manajer dapat melakukan hal ini dengan menyediakan dukungan, serta bimbingan. Kreitner dan Kinicki (2000) menyatakan bahwa para ahli manajemen menyarankan agar para manajer dapat membimbing karyawan untuk mencapai keberhasilan secara efektif dengan:

1. membuat tujuan individu maupun team,
2. menentukan individu dan anggota team yang dapat dipertanggungjawabkan dalam mencapai tujuan,
3. menunjukkan kepada karyawan bagaimana menyelesaikan pekerjaan dan tugas yang sulit,
4. memberikan saran kepada para karyawan bagaimana mengenai kesulitan meningkatkan prestasi,
5. menyampaikan dukungan secara verbal,
6. mendengarkan para karyawan dan mendorong komunikasi dua arah, dan
7. mengakui setiap kemajuan yang terjadi.

Hasil penelitian dari Ferris (1977), Rockness (1977), Brownell dan McInnes (1986); Mohan *et al.* (1995) menunjukkan hubungan positif antara motivasi dengan kinerja manajemen, tetapi instrumen-instrumen mana yang ada pada motivasi tersebut dapat mendukung kinerja lebih baik.

METODE PENELITIAN

Penelitian ini menggunakan data cross-sectional, dimana data yang digunakan untuk menjelaskan hubungan antara komponen motivasi pada para manajer di perusahaan go publik. Data didapatkan dengan menggunakan kuesener dan dianalisis dengan menggunakan model jaringan dan model persamaan struktural. Populasi dalam penelitian ini adalah para manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran pada perusahaan yang go publik di Bursa Efek Jakarta. Jumlah perusahaan yang go publik di Bursa Efek Jakarta adalah sebanyak 280 perusahaan. Para peneliti terdahulu telah menunjukkan bahwa jumlah sampel pada penelitiannya adalah sebagai berikut:

Tabel 1
Para peneliti terdahulu dengan jumlah sample yang digunakan

No.	Peneliti	Jumlah sampel	Jumlah perusahaan	Tahun
1	Kenis	169	16	1979
2	Merchant	170	19	1981
3	Brownell and McInnes	140	3	1986
4	Brownell and Merchant	146	19	1990

Sumber: dari berbagai jurnal yang digunakan

Berdasarkan penelitian terdahulu, jumlah populasi untuk para manajer tersebut sangat besar dan tidak dapat ditentukan secara pasti. Rao (1996) merumuskan bahwa untuk menentukan jumlah sampel dari populasi yang tidak dapat ditentukan adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{Z^2}{4 (\text{MOE})^2}$$

Keterangan:

- n : jumlah sample
- Z : Tingkat keyakinan
- MOE : Tingkat kesalahan yang ditoleransi

Jika tingkat keyakinan sebesar 95 persen, deviasi standard (penyimpangan baku) atau Z sama dengan 1.96 (lihat pada tabel distribusi normal), tingkat kesalahan yang dapat ditoleransi sebesar 5 persen, maka hasil perhitungannya adalah sebagai berikut:

$$n = \frac{(1,96)^2}{4 (0,05)^2} = 384,16$$

Dari hasil perhitungan diatas, jumlah sample dapat ditentukan sebesar 384 responden. Tingkat pengembalian dari responden di Indonesia adalah antara 18 persen sampai dengan 49 persen (Nurindriantoro 1993; Islahuddin 1999). Jika jumlah sampel sebanyak 384 responden, maka berdasarkan tingkat pengembalian tersebut jumlah responden yang dikirim kuesener dengan menggunakan via pos adalah sebanyak 854 responden.

Data primer pada penelitian ini diperoleh dari pendapat dan persepsi manajer atau kepala bagian setingkat manajer yang mengisi dan mengembalikan kuesioner yang dikirim melalui pos (*mail survey*). Data sekunder diperoleh dari *Standard Trade and Industry Directory of Indonesian* volume 1 edisi 7 tahun 2000, dan *Indonesian Capital Market Directory* tahun 2000, yang digunakan sebagai kerangka sampling karena memuat nama dan alamat perusahaan sebagai populasi dalam penelitian ini.

Untuk menguji hubungan antara dimensi intrinsik dan ekstrinsik pada motivasi seperti penelitian-penelitian terdahulu, maka penelitian ini menggunakan manajer sebagai individu dan unit analisis (Kenis, 1979; Brownell dan McInnes, 1986; Mohan et.al, 1995). Populasi yang dipilih dalam penelitian ini adalah manajer atau kepala bagian dalam perusahaan yang go publik di Indonesia.

Penelitian ini menggunakan sample pada satu jenis industri dimana diharapkan akan mengurangi *industry effect*, dan difokuskan pada manajer perusahaan manufaktur karena manajer perusahaan manufaktur biasanya terlibat secara aktif dalam penyusunan anggaran yang mempunyai berbagai motivasi dan dievaluasi menggunakan data yang tersedia. Manajer yang menjadi responden harus memenuhi kriteria telah menduduki jabatan sebagai manajer minimal yang berpartisipasi dalam penyusunan anggaran. Kriteria ini dimaksudkan bahwa responden telah memiliki pengalaman dalam penyusunan anggaran yang menjadi tanggung jawabnya. Metode sampling yang digunakan dalam penelitian ini adalah metode pemilihan sampel secara acak (*random sampling method*), dengan pertimbangan bahwa para manajer atau kepala bagian setingkat manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur sebagai populasi penelitian, diharapkan akan merespon kuesioner yang dikirimkan.

Pengumpulan data dilakukan dengan menggunakan metode *mail survey*, dengan mengirimkan kuesioner kepada 850 orang manajer atau kepala bagian setingkat manajer, yang memimpin departemen fungsional perusahaan manufaktur di Indonesia. Penentuan jumlah kuesioner yang dikirim berdasarkan pertimbangan bahwa, jumlah data yang diperlukan dalam penelitian ini minimal 100 responden, karena untuk menganalisis data dengan menggunakan SEM (*structural equation model*) memerlukan ukuran sampel antara 100 sampai 200 sampel (Hair *et al.* 1998). Kuesioner yang dikirim untuk tiap-tiap perusahaan sebanyak 5 sampai dengan 20, tergantung pada banyaknya divisi atau departemen dari masing-masing perusahaan. Berdasarkan hasil penelitian-penelitian terdahulu di Indonesia khususnya yang menggunakan data primer, tingkat respon rate berkisar antara 18% sampai 49%. Untuk mendapatkan tingkat respon pengembalian kuesioner yang lebih tinggi, bagi responden perlu diberikan amplop yang telah dilengkapi dengan alamat tujuan yang jelas dan disertai perangko balasan (Sekaran 1992).

Dalam penelitian ini variabel yang akan diukur adalah motivasi. Instrumen atau pengukuran yang digunakan pada penelitian ini berdasarkan pada instrumen-instrumen yang dikembangkan dan digunakan oleh peneliti-peneliti terdahulu dan telah diuji tingkat validitas dan reliabilitasnya. Motivasi merupakan keinginan untuk mencapai usaha level lebih tinggi terhadap tujuan perusahaan, kondisi kemampuan usaha untuk memuaskan keinginan individual. Sedangkan motivasi secara umum dikonsentrasikan pada usaha terhadap pencapaian beberapa tujuan, motivasi dapat diarahkan pada fokus tujuan organisasi agar menggambarkan kepentingan individual pada perilaku yang berhubungan dengan pekerjaan (Balkoui 1980). Motivasi diukur dari instrumen yang telah dikembangkan oleh Hackman and Porter (1986). Jumlah instrumen tersebut dikelompokkan menjadi dua kelompok; yaitu intrinsik yang mempunyai tujuh item dan ekstrinsik yang mempunyai enam instrumen. Instrumen tersebut mencoba menentukan apakah seorang manajer sebagai individu merasa bahwa motivasi tersebut apakah dapat mendorong kinerja mereka. Skala respon menggunakan tujuh point skala likert untuk setiap tiga kriteria pengukuran dengan 1 (satu) point untuk sangat tidak setuju sampai point 7 (tujuh) sangat setuju.

Pengujian hipotesis penelitian ini dilakukan dengan menggunakan teknik analisis Structural Equation Modelling (SEM). Alat analisis tersebut mempunyai kemampuan untuk menggabungkan measurement model dan structural model secara simultan dan efisien dibandingkan dengan alat analisis lainnya (Hair *et al.* 1995). Variabel motivasi ada dua dimensi, yaitu dimensi intrinsik dan dimensi ekstrinsik. Dimensi ekstrinsik mempunyai tujuh indikator atau instrumen; yaitu:

1. Kenaikan gaji saya sesuai dengan prestasi saya.
2. Gaji yang saya terima sesuai jika dengan besar pekerjaan saya.
3. Saya sering mendapatkan penghargaan dari pimpinan saya

4. Saya sering mendapatkan pujian dari kawan (rekan) kerja saya.
5. Saya sering mendapatkan pujian dari atasan dan kawan (rekan) kerja saya atas hasil kerja saya.
6. Saya mempunyai kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan saya tanpa pengaruh orang lain
7. Saya mempunyai banyak kesempatan untuk berteman di tempat saya bekerja.

Sedangkan dimensi intrinsik mempunyai enam indikator; yaitu:

1. Saya mempunyai banyak kesempatan untuk mengembangkan diri saya di tempat saya bekerja.
2. Saya menetapkan standar hasil kerja lebih tinggi untuk diri saya sendiri
3. Saya sering membantu menyelesaikan tugas teman kerja saya
4. Saya dapat menyelesaikan pekerjaan saya dengan cepat.
5. Saya selalu merasa aman dari ancaman atas keselamatan jiwa saya dalam melakukan pekerjaan saya.
6. Saya menetapkan standar hasil kerja kepada bawahan saya lebih tinggi.

HASIL PENELITIAN DAN PEMBAHASAN

Data penelitian ini dikumpulkan dengan mengirimkan sebanyak 875 kuesioner melalui jasa pos dan perantara (*contact person*) kepada para manajer atau kepala bagian setingkat manajer yang terlibat dalam penyusunan anggaran di perusahaan manufaktur yang go publik di Indonesia. Pengiriman tersebut dilakukan dua tahap, yaitu tahap pertama dikirimkan sebanyak 600 kuesioner. Response rate tahap pertama adalah sebesar 28,50 %.

Tahap kedua dikirimkan sebanyak 275 kuesioner terkumpul sebanyak 46 responden. Response rate tahap kedua sebesar 16,73 %. Total responden yang menjawab sebanyak 217 responden. Response rate rata-rata sebesar 24,80 %. Dari jumlah tersebut ada 6 responden yang mengisi tidak lengkap sehingga dikeluarkan dari analisis supaya tidak terjadi outlier. Setelah dilakukan analisis casewise diagnostic ada sebanyak 10 responden yang mempunyai karakteristik berbeda, sehingga hal tersebut mengakibatkan pada hasil penelitian terganggu, kemudian dikeluarkan dari analisis. Jumlah terakhir responden yang dapat dianalisis sebanyak 201 responden. Jumlah tersebut dapat dilihat pada tabel-2.

Tabel 2
Teknik dan jumlah responden

	Dikirim	Diterima	Tingkat Tanggapan
Pertama	600	171	28.50 %
Kedua	275	46	16.73 %
Jumlah	875	217	24.80 %
Tidak lengkap		6	0.68 %
Casewise diagnostics		10	1.14 %
Yang dianalisis		201	22.98 %

Sumber: Data Primer yang diolah

Dari hasil kuesioner terhadap responden tersebut didapati klasifikasi responden dalam hal jenis kelamin, lama bekerja, umur, tingkat pendidikan. Hasil pengklasifikasian dari jenis kelamin untuk para responden ditunjukkan dalam tabel-tabel berikut ini:

Tabel 3
Klasifikasi Responden Berdasarkan Jenis Kelamin

Jenis Kelamin	Jumlah Responden	Prosentase
Pria	174	86,57
Wanita	27	13,43
Jumlah	201	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Berdasarkan data yang tampak pada tabel di atas dapat diketahui bahwa jenis kelamin sebagian besar jumlah manajer pada perusahaan manufaktur yang go publik adalah pria yaitu sebanyak 174 orang (86,57 %), sedangkan jumlah manajer wanita pada perusahaan manufaktur yang go publik adalah sebanyak 27 orang (13,43 %). Kesimpulannya, secara rata-rata jumlah manajer yang ada pada perusahaan go publik di Indonesia adalah berjenis kelamin laki-laki.

Tabel 4
Klasifikasi Responden Berdasarkan Lama Bekerja

Masa Kerja	Jumlah Responden	Prosentase
1 – 5 tahun	30	14,93
6 – 10 tahun	73	36,32
11 – 15 tahun	46	22,89
16 – 20 tahun	28	13,93
> 21 tahun	24	11,94
Jumlah	201	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Sedangkan lama bekerja para manajer pada perusahaan manufaktur yang go publik sebagian besar adalah antara 6 tahun sampai dengan 15 tahun yaitu sebanyak 119 orang (59,21 %). Sementara lama bekerja jumlah manajer pada perusahaan manufaktur yang go publik yang jumlahnya paling sedikit adalah sebanyak 24 orang (11,94 %) yaitu lebih dari 21 tahun.

Tabel 5
Klasifikasi Responden Berdasarkan Umur

Klasifikasi Umur	Jumlah Responden	Prosentase
< 29 tahun	14	06.97
30 – 39 tahun	98	48.76
> 40 tahun	89	44.28
Jumlah	201	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Jika diperhatikan tentang usia manajer pada perusahaan go public di Indonesia, maka dapat diketahui bahwa umur sebagian besar jumlah manajer pada perusahaan manufaktur yang go publik adalah sebanyak 98 orang (48.76 %) yaitu antara umur 30 tahun sampai dengan 39 tahun. Sedangkan umur paling rendah manajer pada perusahaan manufaktur yang go publik yang jumlahnya paling sedikit adalah sebanyak 14 orang (06.97 %) yaitu umur dibawah 29 tahun.

Tabel 6
Klasifikasi Responden Berdasarkan Tingkat Pendidikan

Klasifikasi Pendidikan	Jumlah Responden	Prosentase
SLTA	38	18.91
Diploma / Sarjana Muda	43	21.39
Sarjana (S-1)	103	51.24
Master (S-2)	17	08.46
Jumlah	201	100

Sumber: Data Primer yang diolah

Tingkat pendidikan para manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur yang go publik di Indonesia yang paling besar adalah sarjana (S-1) yaitu sebanyak 103 orang (51.24%). Tingkat pendidikan para manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur yang go publik di Indonesia yang terbanyak selanjutnya adalah diploma atau sarjana muda sebanyak 43 orang (21.39%), kemudian SLTA sebesar 38 orang (18.91%) dan yang paling sedikit jumlahnya adalah tingkat pendidikan Master (S-2) yaitu hanya sebesar 17 orang (08.46 %). Hal ini menunjukkan bahwa tingkat pendidikan para manajer yang bekerja pada perusahaan manufaktur yang go publik di Indonesia adalah relatif sudah baik.

Pengujian Validitas dan Reliabilitas

Untuk mengetahui apakah pengukuran atau pengambilan *proksi* dalam pengumpulan data primer telah sesuai dengan model yang dipakai untuk analisis data pada penelitian ini maka perlu dilakukan uji validitas. Dengan kata lain alat yang dipakai untuk analisis pada penelitian ini harus diperhatikan apakah operasionalisasinya sampai kepada pengukuran informasi yang terkecil (dalam hal ini dapat dilihat pada desain kuesionernya) sudah sesuai (*valid*) dan reliabel. Pengujian validitas dan reliabilitas instrumen pengukuran memanfaatkan bantuan aplikasi SPSS dan apabila hasil koefisien korelasi Pearson.

Tabel 7
Pengukuran Reliabilitas dan Validitas untuk Instrumen Pengukuran

No.	Variables	Alpha	Correlation Range
1	Motivation:		
	1. Extrinsic	0.6940	0.359 – 0.781
	2. Intrinsic	0.7210	0.559 – 0.735

Sumber: Data Primer yang diolah

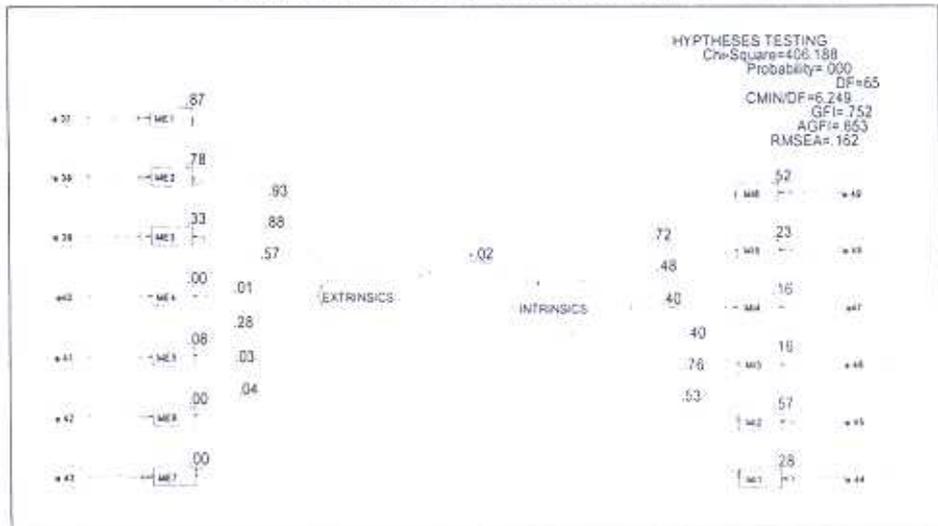
Pada dimensi motivasi menunjukkan nilai reliabilitas sebesar 0.694 - 0.721. Nilai koefisien alpha dari variable ini menunjukkan bahwa variable yang diuji adalah reliabel. Pada pengujian validitas terhadap variabel ini juga menunjukkan bahwa tiap butir pertanyaan yang ada adalah valid. Hal ini dapat diketahui dari nilai koefisien alpha, koefisien korelasi Pearson dan Spearman antar pertanyaan dalam penelitian adalah diatas 0,3 dan menurut Hair (1985) semakin tinggi koefisien korelasi (mendekati nilai 1) maka akan semakin valid dan reliabel butir-butir pertanyaan dalam penelitian.

Analisis Faktor Konfirmatori

Analisis Faktor Konfirmatori yang dilakukan dalam penelitian ini bertujuan untuk menyelidiki unidimensionalitas dari indikator-indikator yang menjelaskan sebuah faktor atau variabel bentukan. Untuk tujuan ini variabel motivasi yang diamati untuk dikonfirmasi apakah variabel itu cukup kuat untuk mencerminkan sebuah dimensi dari suatu faktor. Penelitian ini meliputi instrumen-instrumen pertanyaan dari motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. Pada tabel di bawah ini menunjukkan faktor beban yang sangat bervariasi. Yaitu mulai dari 0.00 sampai dengan 0.93 untuk dimensi motivasi ekstrinsik dan mulai dari 0.39 sampai dengan 0.76 untuk dimensi motivasi intrinsik.

Dimensi motivasi ekstrinsik mendapatkan instrumen pertanyaan terendah. Yaitu instrumen nomor enam, dimana instrumen pertanyaannya adalah " Saya mempunyai kebebasan dalam menyelesaikan pekerjaan tanpa pengaruh orang lain". Artinya instrumen ini tidak memberi dukungan kepada motivasi ekstrinsik. Instrumen pertanyaan nomor tujuh, nomor lima, dan nomor empat tidak didapatkan dukungan kepada variabel motivasi ekstrinsik. Karena faktor beban tersebut didapatkan di bawah arahan dari Hair et al. (1995); Ferdinand (2002). Yaitu didapatkan faktor beban 0.01 untuk indikator nomor tujuh, 0.08 untuk instrumen nomor lima, dan 0.02 untuk instrumen pertanyaan nomor empat. Didapatkan tiga instrumen saja yang dapat digunakan untuk instrumen pertanyaan motivasi ekstrinsik.

Gambar 1
CONFIRMATORY FACTOR ANALYSIS
MOTIVATION
Standardized estimates



Instrumen-instrumen pertanyaan motivasi intrinsik didapatkan faktor beban mulai dari 0.39 sampai 0.76. Hanya didapatkan dua instrumen pertanyaan yang didapatkan faktor beban <0.40 seperti arahan (Hair *et al.* 1995; Ferdinand 2002). Yaitu instrumen pertanyaan nomor tiga dan instrumen pertanyaan nomor empat. Instrumen pertanyaan nomor tiga yaitu "Saya sering membantu menyelesaikan tugas teman sekerja". Untuk instrumen pertanyaan nomor empat adalah "Saya dapat menyelesaikan pekerjaan dengan cepat". Kedua instrumen pertanyaan tersebut memberi kesan rendah kepada motivasi ekstrinsik dan koefisien korelasi 0.39.

Penelitian selanjutnya perlu dikaji kembali ada tidaknya kovarians antara instrumen-instrumen tersebut. Jika instrumen-instrumen pertanyaan itu berkorelasi, maka ada kesan bahwa ada satu instrumen pertanyaan saja di antara dua instrumen pertanyaan mempunyai hubungan yang lebih kuat. Oleh karena itu hanya satu instrumen pertanyaan saja yang dapat digunakan dalam mengukur variabel. Untuk menentukan instrumen pertanyaan mana saja yang mempunyai korelasi dapat dikaji dengan menggunakan indeks (Arbuckle *et al.* 1995; Hair *et al.* 1995). Dari hasil analisis factor konfirmatori tidak didapati permasalahan kovarians antara instrumen-instrumen tersebut. Setelah faktor beban beberapa instrumen pertanyaan yang didapati rendah dikeluarkan, maka tabel berikut menunjukkan keputusan analisis faktor konfirmatori. Yaitu didapatkan mulai dari 0.56 sampai 0.95 untuk motivasi ekstrinsik dan mulai dari 0.46 sampai 0.76 untuk motivasi instrinsik. Dari penelitian tersebut didapatkan tujuh instrumen pertanyaan yang dapat digunakan untuk memberi kesan kepada motivasi. Penyelidikan sesuai tidaknya model tersebut perlu dilakukan kajian kesesuaian model.

Instrumen-instrumen pertanyaan motivasi didapatkan *chi-square* 21.318 pada signifikan ($p > 0.05$). Nilai probabilitas didapatkan 0.067. GFI dan AGFI memperlihatkan pada batas diterimanya (GFI dan AGFI > 0.90), dan kriteria lainnya sudah memenuhi syarat, maka model ini sudah sesuai arahan dari Arbuckle *et al.* (1995); Bentler (1995); Hair *et al.* (1995); Poznanski dan Bline (1997). Artinya hipotesis penelitian ini menyatakan bahwa tidak didapatkan perbedaan antara matrik kovarians sampel dan matrik kovarians populasi yang direncanakan. Keputusan hipotesis ini tidak dapat ditolak, tentunya model ini dapat diterima.

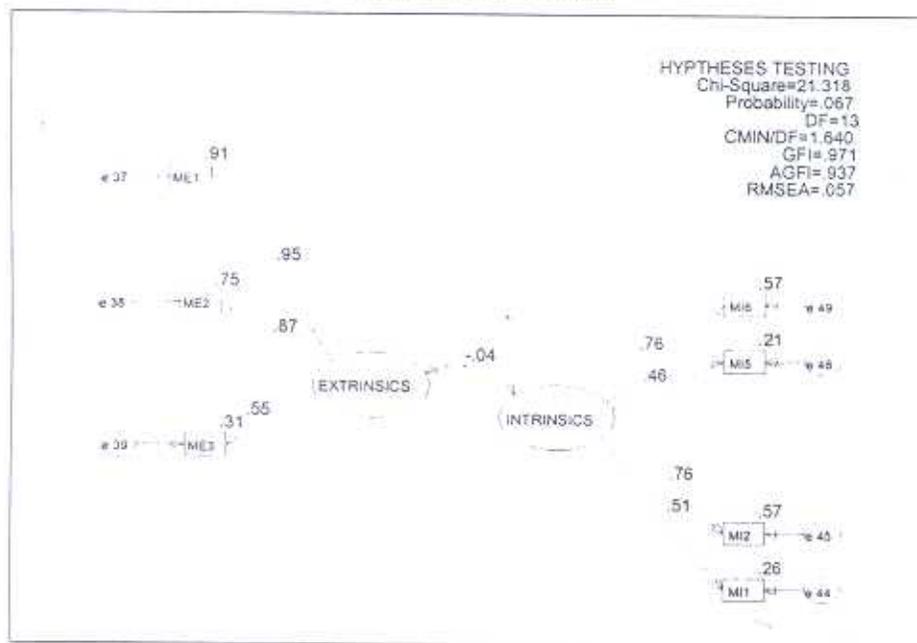
Tabel 8
Item-item yang mempunyai faktor loading rendah

No.	Variabel	Dimensions	Items deleted
1	Motivasi	<ul style="list-style-type: none"> • Extrinsic • Intrinsic 	<ul style="list-style-type: none"> • ME4, ME5, ME6, and ME7 • MI3 and MI4

Sumber: data primer yang diolah

Konfirmatori untuk variabel Motivasi dilakukan melalui sebuah model *Confirmatory Factor Analysis* seperti yang di gambar di bawah ini.

Gambar 2
Confirmatory Factor Analysis Motivation
Standardized Estimates



Sumber : Data yang diolah

Hasil komputasi program AMOS tersebut, dapat dilakukan interpretasi terhadap hasil-hasil perhitungan. Adapun hasil interpretasi sebagai berikut:

Tabel 9
Kesesuaian model

GOODNESS OF FIT	CUT OFF VALUE	HASIL ESTIMASI	KETERANGAN
Chi- square	Diharapkan kecil	21.318	Baik
Probability	≥ 0.05	0.067	Baik
GFI	≥ 0.90	0.971	Baik
AGFI	≥ 0.90	0.937	Baik
RMSEA	≤ 0.08	0.057	Baik
CMIN/DF	≤ 2.00	1.640	Baik

Sumber : Data yang sudah diolah

Pengujian yang menggunakan *Confirmatory factor analysis* untuk mengetahui unidimensionalitas dari dimensi-dimensi yang menjelaskan faktor laten menunjukkan bahwa model ini dapat diterima. Tingkat signifikansinya adalah sebesar 0.067. Hal ini menunjukkan bahwa hipotesis nol yang menyatakan bahwa tidak terdapat perbedaan antara matriks kovarians sampel dan matriks kovarians populasi yang diestimasi tidak dapat ditolak dan karena itu model ini dapat diterima. Dilihat dari koefisien regresi untuk masing-masing indikator memiliki, ternyata nilai *Critical Ratio* sudah memenuhi syarat, yaitu memiliki nilai di atas 1.96. *Critical Ratio* atau C.R, CR adalah identik dengan t-hitung dalam analisis regresi. Oleh karena itu C.R yang lebih besar dari 1.96 menunjukkan bahwa variabel-variabel itu signifikan pada taraf signifikansi 5% dan merupakan dimensi dari faktor *latent* yang dibentuk.

Regression weight konstruk eksogen dan konstruk endogen diatas menunjukkan bahwa faktor *loading* masing-masing indikator sudah menunjukkan tingkat penerimaan di atas 0.40, karena menurut Hair (1995) syarat suatu indikator yang merupakan dimensi dari suatu variabel ditentukan adalah jika *loading factor* -nya lebih dari 0.4. Hasil ini dapat dilihat dari tabel di bawah ini.

Tabel 10
Regression Weights Pengukuran Model Variabel

			Estimate	S.E.	C.R.	P
ME3	<--	EXTRINSICS	1,000			
ME2	<--	EXTRINSICS	-1,582	0,188	8,393	0,000
ME1	<--	EXTRINSICS	1,776	0,223	7,970	0,000
MI6	<--	INTRINSICS	1,000			
MI5	<--	INTRINSICS	0,621	0,113	5,501	0,000
MI2	<--	INTRINSICS	0,855	0,115	7,436	0,000
MI1	<--	INTRINSICS	0,475	0,083	5,754	

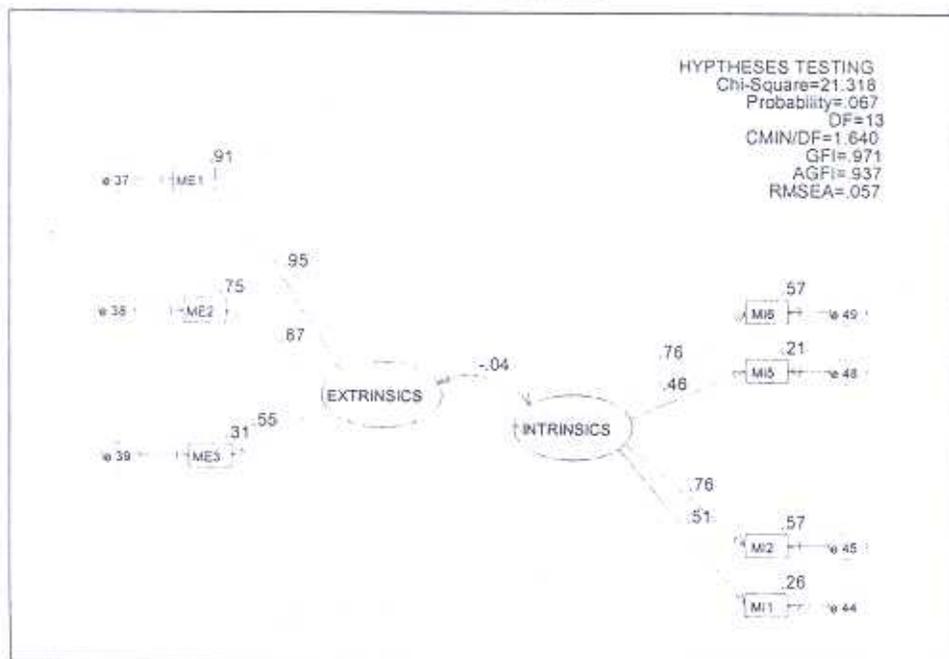
Sumber: data primer yang diolah

Dari *Confirmatory Factor Analysis* terhadap konstruk-konstruk *eksogen* terlihat bahwa *standardized estimate* sudah dapat diterima secara signifikan dengan tidak ada angka CR kurang dari 1.96 untuk taraf signifikansi 5%. Analisis selanjutnya yang dilakukan adalah evaluasi asumsi-asumsi aplikasi SEM. Hasil evaluasi menunjukkan bahwa syaratnya terpenuhi atas asumsi-asumsi dari aplikasi SEM. Pengembangan model dalam penelitian ini menggunakan pengukuran dengan pengujian model SEM secara penuh atau *full Structural Equation Modelling Construction*.

Analisis Faktor Konfirmatori Motivasi

Hipotesis penelitian menyatakan bahwa tidak didapati perbedaan antara matrik kovarians sampel dan matrik kovarians populasi yang dianggarkan. Keputusan hipotesis tidak boleh ditolak, tentunya model ini boleh diterima.

Gambar 5
Confirmatory Factor Analysis Motivation
Standardized Estimates



Untuk memastikan model ini sudah sesuai atau tidak, maka dapat dilihat pada koefisien regresi untuk instrumen-instrumen pertanyaan pada *critical ratio*. Yaitu memiliki nilai di atas 1.96. Oleh karena itu rasio kritikal > 1.96 menunjukkan bahwa pembolehubah itu signifikan pada tahap signifikan $p < 0.05$. Keputusannya bahwa enam instrumen tersebut adalah instrumen pertanyaan dari variabel motivasi. Hasilnya menunjukkan hasil analisis faktor konfirmatori bagi tujuh instrumen pertanyaan sahaja yang boleh digunakan. Tiga dari tujuh pertanyaan tersebut untuk motivasi ekstrinsik

dan empat pertanyaan untuk motivasi intrinsik. Tiga instrumen pertanyaan untuk motivasi ekstrinsik yaitu 1) Kenaikan gaji yang saya terima sesuai dengan prestasi saya, 2) Gaji yang saya terima sesuai dengan fungsi pekerjaan saya, dan 3) Saya sering mendapatkan penghargaan dari pimpinan.

Empat instrumen pertanyaan untuk motivasi intrinsik yaitu 1) Saya mempunyai banyak kesempatan untuk mengembangkan diri di tempat kerja, 2) Saya menetapkan standar hasil kerja lebih tinggi untuk diri saya sendiri, 3) Saya merasa aman dari tekanan untuk melakukan pekerjaan, dan 4) Saya menetapkan standar hasil kerja lebih tinggi kepada bawahan saya.

Tabel 11
Koefisien Regresi Instrumen-instrumen Pertanyaan dari Variabel Motivasi

			Estimate	S.E.	C.R.	P
ME3	<-	Saya sering mendapatkan penghargaan dari pimpinan saya.	1,000			
ME2	<-	Gaji yang saya terima sesuai dengan besar pekerjaan saya.	1,582	0,188	8,393	0,00
ME1	<-	Kenaikan gaji saya sesuai dengan prestasi saya.	1,776	0,223	7,970	0,00
MI6	<-	Saya menetapkan standar hasil kerja kepada bawahan saya lebih tinggi.	1,000			
MI5	<-	Saya selalu merasa aman dari ancaman atas keselamatan jiwa saya dalam melakukan pekerjaan saya.	0,621	0,113	5,501	0,00
MI2	<-	Saya menetapkan standar hasil kerja lebih tinggi untuk diri saya sendiri	0,855	0,115	7,436	0,00
MI1	<-	Saya mempunyai banyak kesempatan untuk mengembangkan diri saya di tempat saya bekerja.	0,475	0,083	5,754	

SIMPULAN

Hasil penelitian ini dapat digunakan untuk pengembangan ilmu pengetahuan tentang sistem pengendalian manajemen melalui peran motivasi. Model analisis yang digunakan dalam penelitian ini adalah *path analysis* untuk menguji apakah hubungan antara dimensi ekstrinsik dengan intrinsik dan antara instrument ekstrinsik dengan instrument intrinsik. Hasil ini juga menyumbang kepada literature akuntansi dalam mengembangkan pengetahuan kita tentang peran motivasi dalam proses pengendalian. Hal ini juga sebagai pendukung penggunaan teori ajensi yaitu hubungan antara *principal (top management)* dengan agen (para manajer).

Hasil dari penelitian ini dapat disimpulkan bahwa ada hubungan timbal balik antara dimensi ekstrinsik dengan dimensi intrinsik pada variabel motivasi. Besarnya koefisiennya adalah -0,4. Artinya semakin tinggi motivasi dari dimensi ekstrinsik semakin rendah motivasi dari dimensi intrinsik. Jika dilihat dari instrumen masing-masing dari dimensi yang ada, maka motivasi tersebut tidak selalu sejalan antara dimensi ekstrinsik dengan dimensi intrinsik.

REFERENSI

- Aldag RJ dan Stearns TM. 1988. Issues in research methodology. *Journal of Management*, 14, pp.253-276.
- Anthony RN, Dearden J, dan Bedford M. 1989. *Management Control Systems*. Irwin Homewood,

- Anthony RN. 1965. *Planning and Control Systems: A Framework For Analysis.*, Division of Research, Harvard Graduate School of Business: Boston.
- Arbuckle JL dan Wothke W. 1995, *Amos 4.0 User's Guide*, SmallWaters Corporation, Printed in The United States of America.
- Baiman S. 1990. Agency reserach in managerial accounting: A second look. *Accounting, Organization and Society*. 15(4): 341-371.
- Bass BM dan Leavitt HJ. 1963. Some experiments in planning and operating. *Management Science* : 574-585.
- Bentler PM. 1995. *EQS Structural Equation Program Manual*. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- Bentler, PM dan Bonnet DG. 1980. Significance tests and goodness-of-fit in the analysis of covariance structure. *Psychological Bulletin*: 588-600.
- Birnberg JG dan Shields JF. 1989. Three decades of behavioral accounting research: A search for orde, *Behavioral Research in Accounting*, 1(l).
- Bollen K dan Long IS. 1992. Tests for structural equation models. *Sociological Methods and Research*: 123-131.
- Brownell P dan McInnes M. 1986. Budgetary participation, motivation, and managerial performance. *The Accounting Review*: 587-600.
- Brownell P. 1983, The Motivational Impact of Management-By-Exception in a Budgetary Contact, *Journal of Accounting Research*, Autumn: 456-472.
- Bryan JF dan Locke EA. 1967. Goal setting as a means of increasing motivation. *Journal of Applied Psychology*: 274-277
- Burgstahler D dan Sundem, GL. 1989. The Evolution of behavioral Accounting Research in the United States, 1968-1987. *Behavioral Research in Accounting*, 1: 75-108
- Caplan EH. 1966. Behavioural Assumptions of Management Accounting. *The Accounting Review*, July: 496-509.
- Caplan EH. 1989. Behavioral Accounting A Personal View. *Behavioral Research in Accounting*, 1.
- Cohen J. 1969. *Statistical Power Analysis For Behavioral Sciences*: New York: Academic Press.
- Cronbach LJ. 1951. Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika* : 297-334.
- Eisenhardt KM. 1984. Agency theory: An assessment and review. *Academy of Management Review*,
- Ferris KR. 1977, A Test of The Expectancy Theory of Motivation in an Accounting Environment, *The Accounting Review*, July: 605-615.

- Fornell C dan Larcker DF. 1981. Evaluating structural equation models with observable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*: 39-50.
- George D dan Mallery P. 1995. SPSSPC+ *Step by Step: A Simple Guide and Reference*. US: Wadsworth Pub. Co.
- Hackman JR dan Lawler EE. 1971, Employee Reactions to Job Characteristics, *Journal of applied Psychology*, June: 259-286.
- Hopwood AG. 1974a. *Accounting and Human Behaviour*, Englewood: Prentice Hall: US
- Hopwood AG. 1974b. Leadership climate and the use of accounting data in performance evaluation. *The Accounting Review*: 485-495.
- Jensen MC dan Meckling R. 1976. Theory of Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure. *Journal of Financial Economic*: 305-360.
- Kaplan RS dan Atkinson AA. 1989. *Advanced Management Accounting*, Englewood: Prentice Hall
- Kaplan RS. 1986. The role for empirical research in management accounting. *Accounting, Organization and Society*: 429-452.
- Keely M. 1978. A contingency framework for performance evaluation. *Academy of Management Review*, July: 428-438.
- Kim J dan Mueller C. 1986. Factor analysis: Statistical methods and practical issues. *Quantitative Applications in the Social Sciences*: 14. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, Inc.
- Kosnik RD dan Bettenhausen RL. 1992. Agency theory and the motivational effect of management compensation. *Group & Organization Management*, Sept: 309-330.
- Lal M, Dunk AS dan Smith GD. 1995. Participative budgeting, motivation, and managerial performance. *Proceeding International Management Accounting Conference*, Universiti Kebangsaan Malaysia, Bangi, January: 19-21
- Lawle EE dan Suttle LR. 1973, Expectancy Theory and Job Behavior, *Organizational Behavior and Human Performance*: 482-503.
- Locke EA dan Bryan JF. 1966. The effects of goal setting, rule learning and knowledge of score on performance. *American Journal of Psychology*, 79: 445-457.
- Locke EA dan Bryan JF. 1988, Managerial Attitude, Motivation and the Effectiveness of Budget Participation, *Accounting Organization and Society*, 13(5): 465-475.
- Locke EA. 1991, The Motivation Sequence, the Motivation Hub, and the Motivation Core, *Organizational Behavior & Human Decision Processes*, 50: 288-299.
- Mitchel TR. 1979, Organizational Behavior, *Annual Review of Psychology*, 30: 243-281.

- Mitchel TR. 1982, Motivation: New Directions for Theory Research and Practice, *Academy of Management Review*, 7(1): 80-88.
- Otley DT dan Berry AJ. 1980. Control, organization and accounting. *Accounting, Organization and Society*: 231-244.
- Ronen J dan Livingstone JL. 1975, An Expectancy Theory Approach to the Motivational Impact of Budgets, *The Accounting Review*, October: 671-685.
- Ross M. 1976, The Self-Perception of Intrinsic Motivation, In Harvey, J.H., and R.F. Kidd (eds) *New Directions in Attribution Research*, 1, New York: Wiley.
- Schroeder LD, Sjouquist DL dan Stephan PE. 1986. *Understanding Regression Analysis: An Introductory Guide*, Thousand Oaks: Sage.
- Sekaran U. 1992. *Research Methods for Business: A Skill Building Approach*, US: John Wiley.
- Vroom VH. 1964, *Work and Motivation*, New York: Wiley.
- Wahba MA dan House RJ. 1974, Expectancy Theory in Work and Motivation-Some Logical and Methodological Issues, *Human Relations*, February: 121-147.

Corresponding author:

Mohamad Nasir, email: mnasir@yahoo.com