

## Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kreativitas Manajer dengan Motivasi sebagai Variabel Intervening

Aura Pratadina<sup>1</sup>, Ria Nelly Sari<sup>2</sup>, Al Azhar L<sup>3</sup>

### INFO ARTIKEL

#### Penulis:

<sup>1</sup>Universitas Riau

\**E-mail*: aurapratadina@yahoo.co.id

#### Untuk mengutip artikel ini:

Pratadina A. Ria Nelly Sari. Al Azhar L. 2015. Pengaruh Sistem Pengendalian Manajemen terhadap Kreativitas Manajer dengan Motivasi Sebagai Variabel Intervening. Vol. 26, No. 2, Hal. 14-21.

#### Akses online:

<https://journal.uir.ac.id/index.php/kiat>

#### *E-mail*:

kiat@jurnal.uir.ac.id

### ABSTRAK

Penelitian ini bertujuan untuk mengetahui (1) pengaruh sistem pengendalian manajemen terhadap kreativitas manajer, (2) pengaruh teori motivasi penentuan nasib sendiri terhadap hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan kreativitas manajer. Subyek penelitian ini adalah seluruh pengelola di 48 (empat puluh delapan) perusahaan Hutan Tanaman Industri di Riau. Pengumpulan data dilakukan dengan menyebarkan kuesioner kepada 144 responden, namun hanya 66 responden yang mengisi kuesioner. Analisis dilakukan dengan menggunakan program Partial Least Square (PLS) versi 3.2.1 Hasil penelitian menunjukkan bahwa sistem pengendalian manajemen dan *self-determination theory* motivasi berpengaruh signifikan terhadap kreativitas manajer. Selanjutnya, data penelitian ini mendukung peran mediasi *self-determination theory* terhadap hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan kreativitas manajer.

*This study aimed to determine (1) the effect of the management control system on the creativity of managers, (2) the effect of the self-determination theory of motivation on the relationship between the management control system and the creativity of the manager. The subjects of this study are all managers in 48 (forty-eight) Industrial forest companies in Riau. The data was collected by distributing questionnaires to 144 respondents, but only 66 respondents fill out the questionnaires. The analysis was done by using Partial Least Square (PLS) program version 3.2.1 The results show that the system of management control and self-determination theory of motivation has a significant effect on the creativity of managers. Furthermore, The data of this study support the mediating role of the self-determination theory of motivation on the relationship between the management control system and the creativity of managers.*

**Katakunci:** Sistem Pengendalian Manajemen, Kreativitas Manajer, Motivasi

### 1. Pendahuluan

Kompetisi global dan keadaan lingkungan yang sulit diprediksi saat ini dalam dunia bisnis, menuntut para pelaku bisnis untuk dapat memastikan proses bisnis dan aktivitas bisnis yang ada dalam perusahaan, mampu untuk mencapai keunggulan kompetitif dari pelaku bisnis yang lain.

Sebagai subjek pelaksana manajemen, selain harus memiliki keahlian manjerial, dalam kegiatan aktivitas bisnis perusahaan yang memiliki tingkat daya saing tinggi seperti saat ini, para manajer juga harus memiliki kreativitas dalam menjalankan fungsi manajemen yang menjadi tanggungjawabnya.

Umumnya kreativitas selalu dikaitkan dengan seni, olahraga, dan bermain seperti yang diungkapkan Clegg dan Birch (2006:5). Namun, kreativitas sebenarnya merupakan istilah umum untuk hal-hal yang berkaitan dan bersifat universal sehingga tidak perlu menyebabkan kreativitas terlalu dikaitkan dengan bermain, seni dan olahraga (Tabrani, 2006:377). Menurut Amabile (1996), kreativitas individu merupakan suatu keahlian yang penting, sebagai pendukung kemampuan organisasi dalam berinovasi. Ide-ide kreatif dalam bisnis, akan menjadi sebuah gagasan yang memiliki potensi untuk menambah kemampuan

perusahaan dalam menghadapi tantangan dari faktor-faktor eksternal perusahaan. Sehingga, manajer yang kreatif akan memberikan kontribusi yang baik bagi perusahaan. Dalam melaksanakan tanggungjawabnya, manajer memerlukan sistem pengendalian manajemen yang dapat mengawal setiap tindakan dan strategi yang digunakan dalam perusahaan, agar tetap berada pada garis (*line*) yang selaras dengan tujuan perusahaan.

Seiring berkembangnya penelitian atas sistem pengendalian manajemen Simons Robert (1995) memperkenalkan bentuk pengendalian yang diyakininya harus digunakan secara bersamaan kedalam empat bentuk sistem dalam konsep *levers of control* (Simons, 1995) terdiri dari 4 (empat) sistem yaitu:

1. *Beliefs system* atau sistem kepercayaan merupakan suatu sistem dalam perusahaan yang mengkomunikasikan secara sistematis mengenai perusahaan, hal ini bertujuan untuk memberikan nilai-nilai dasar, tujuan dan arahan bagi organisasi.
2. *Boundary System* atau sistem batas adalah sistem formal yang membatasi aktivitas strategik untuk para anggota organisasi yang diciptakan melalui pelaksanaan kode etik, sistem perencanaan strategi, yang dilaksanakan melalui perintah yang diberikan

kepada manajer bisnis dan melalui standar yang melekat.

3. *Diagnostic system* atau sistem diagnostik merupakan suatu sistem yang digunakan untuk memotivasi para karyawan agar berkinerja dan menyesuaikan perilaku mereka dengan tujuan yang ingin dicapai organisasi/perusahaan.
4. *Interactive system* atau Sistem pengendalian interaktif merupakan suatu sistem formal yang digunakan oleh manajer puncak yang secara teratur dan secara langsung melibatkan diri mereka sendiri dalam aktivitas pengambilan keputusan dari bawahan.

Literatur akuntansi manajemen terbaru, mengidentifikasi peranan penting sistem pengendalian manajemen dalam situasi yang tidak pasti, dan telah dibuktikan secara ilmiah bahwa sistem pengendalian manajemen memiliki dampak yang positif pada kegiatan kreatif eksplorasi dan inovasi. Contohnya, penelitian yang dilakukan oleh Simons (1995;2005), Alder dan Chen (2011), Mourizo, et., al (2012), dan penelitian Chen et.al (2014). Penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya ini, memberikan suatu pemikiran baru mengenai bagaimana sistem pengendalian manajemen formal menjadi suatu sistem yang fleksibel, dan memiliki kerangka yang dinamis. Sehingga dapat membawa perusahaan untuk mampu beradaptasi dan berkembang, dalam ketidakpastian inovasi, tetapi tetap stabil untuk meringkaskan model kognitif, pola komunikasi, dan tindakan pengaturan yang dilakukan perusahaan (Davila et al., dalam Adler dan Chen 2011).

Menghadapi suatu pengendalian yang cenderung dinilai memaksa, maka perusahaan perlu memberikan suatu dorongan atau motivasi untuk membuat para manajer memberikan kerja yang maksimal untuk perusahaan, dan bukan hanya sekedar pemenuhan tanggungjawab belaka. Seperti yang diungkapkan oleh Hasibuan (2006:141), motivasi penting karena motivasi adalah hal yang menyebabkan, menyalurkan, dan mendukung perilaku manusia supaya mau bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal.

*Self determination theory* (SDT) of motivation merupakan bentuk motivasi yang dikenalkan oleh Ryan dan Deci (1989) yang membagi motivasi kedalam bentuk motivasi instrinsik yang berasal dari diri seseorang dan motivasi ekstrinsik yang sangat bervariasi terbagi menjadi 3 (tiga tipe) yaitu identified, introject, dan eksternal. Dalam kaitannya dengan kreatifitas, penelitian yang dilakukan Amabile et., al (1996), memberikan bukti bahwa kreatifitas berhubungan dengan motivasi yang ada dalam diri seseorang.

Objek dari penelitian ini adalah 48 perusahaan HTI (hutan tanam industri) yang tergabung dalam 3 (tiga) Grup Fiber di Riau. Peneliti memilih perusahaan HTI (hutan tanam industri) sebagai objek penelitian karena ingin menunjukkan bahwa kreatifitas merupakan elemen penting bagi perusahaan, meskipun perusahaan tersebut bukan merupakan perusahaan industry kreatif.

## 2. Telaah Pustaka

### Sistem Pengendalian Manajemen Dan Motivasi *Self Determination* (Motivasi Instrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik)

Robbins dan Coulter dalam Solihin (2010:193) mengatakan, pengendalian merupakan proses terhadap berbagai aktivitas yang dilakukan sumber daya organisasi untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan tersebut akan dapat mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan tindakan koreksi dapat dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi. Dan sebuah sistem pengendalian manajemen yang baik seharusnya dapat membantu dalam proses pembuatan keputusan dan memotivasi setiap individu dalam sebuah organisasi agar melakukan keseluruhan konsep yang telah ditentukan (Siagan, 2015:1).

Motivasi dalam *self determination theory*, membagi motivasi menjadi dua yaitu motivasi instrinsik dan motivasi ekstrinsik. Motivasi intrinsik adalah motivasi yang semata-mata dilakukan untuk kenikmatan yang terkandung di dalamnya. Seseorang dikatakan termotivasi secara intrinsik, adalah ketika dia melakukan kegiatan atau pekerjaan secara sukarela, tanpa harapan tidak ada imbalan materi atau alasan eksternal (Deci & Ryan, 2000). Motivasi berhubungan dengan fitur *levers of control* terdiri dari empat tipe sistem pengendalian yaitu *belief system, boundary system, diagnostic system dan interaktive system*.

Sistem *beliefs* merupakan suatu sistem yang memberikan kesempatan kepada anggota perusahaan melakukan hal-hal yang bersifat positif (Lekatompessy :2011). *Beliefs system* ini, dilakukan dengan cara mengenalkan karyawan perusahaan terhadap nilai-nilai inti dari perusahaan (Simons:1995) contohnya, pengenalan visi dan misi perusahaan. Sehingga bila karyawan merasa percaya pada visi dan misi perusahaan, maka pengenalan atas nilai perusahaan melalui visi dan misi akan menimbulkan motivasi dalam diri karyawan (motivasi instrinsik) untuk menjalankan segala sesuatu yang diinginkan perusahaan.

*Boundary system* adalah suatu sistem pengendalian manajemen yang diberikan dalam bentuk batasan (Simon, 2000), hal ini dapat berupa aturan dan mengkomunikasikannya kepada karyawan mengenai apa yang boleh atau tidak boleh dilakukan karyawan. Bila digunakan dengan cara yang memungkinkan, batas-batas ini akan dilihat sesuai dengan tugas-tugas organisasi, sebagai pedoman identitas dan tujuan organisasi, sehingga dapat mendorong motivasi instrinsik (Adler and Chen, 2011).

*Diagnostic system* merupakan sistem pengendalian yang bertujuan untuk menempatkan perusahaan pada kondisi mengoptimalkan hasil, dan "mendapatkan pekerjaan yang dilakukan", dengan keluaran sesuai standar pengukuran, penilaian, sistem insentif, dan kompensasi sistem (Simon, 1995). Salah satu penerapan sistem dalam perusahaan, dapat dilakukan dengan cara evaluasi kinerja contohnya penggunaan *balance scorecard* untuk menilai kinerja. Penilaian kinerja yang dilakukan perusahaan,

akan membuat karyawan termotivasi untuk mengerjakan pekerjaannya dengan lebih baik.

*Interactive system* adalah suatu sistem pengendalian yang cerdas dan membantu organisasi untuk melacak ide-ide baru, memicu pembelajaran baru, dan memposisikan organisasi untuk masa depan dengan cara menggabungkan dan mengolah data menjadi interaksi manajemen, tatap muka pertemuan dengan karyawan, menyelesaikan pekerjaan yang menantang, asumsi dan pengendalian rencana yang akan dilakukan bawahan (Simons, 1995). Melalui *interactive system* maka karyawan yang ingin belajar maka akan menimbulkan motivasi dalam dirinya, karena melalui sistem ini mereka memiliki kesempatan untuk berkembang terlebih dengan perhatian manajer yang ikut serta dalam pengambilan keputusan.

Selanjutnya, motivasi ekstrinsik Deci dan Ryan (2000) membagi motivasi ekstrinsik menjadi 3 tipe yaitu eksternal, merupakan motivasi dari luar diri seseorang, introject yaitu motivasi yang terbantuk karena rasa bersalah dan identified yaitu motivasi yang terbentuk karena keselarasan nilai dan tujuan.

Empat sistem *levers of control* berkaitan dengan munculnya motivasi ekstrinsik dari seseorang seperti penelitian Chen et.al., (2014) yang menemukan bahwa sistem pengendalian *believe system* mempengaruhi motivasi identifikasi seseorang. Sistem pengendalian *boundari dandagnostic* yang memberi batasan dan penilaian pada aktivitas perusahaan mempengaruhi motivasi eksternal (Alder dan Chen, 2014). Sedangkan untuk motivasi introject dapat dibentuk melalui pengendalian *diagnostic* (Ryan dan Deci, 2000). Disamping yang telah ditemukan peneliti terdahulu tersebut, sistem pengendalian *interactive* yang merupakan pengendalian yang ditujukan untuk memberi pembelajaran juga memungkinkan dorongan pada karyawan secara ekstrinsik, melalui penghargaan pada karyawan yang berhasil meningkatkan kualitas kerja atas tugas yang menjadi tanggungjawabnya.

Berdasarkan uraian diatas, dimensi konstruk sistem pengendalian manajemen *levers of control* secara bersama dapat mempengaruhi motivasi didalam perusahaan baik itu motivasi yang berasal dari dalam diri seseorang ataupun motivasi yang timbul dari luar diri seseorang. Oleh karena itu hipotesis pertama dan kedua dalam penelitian ini adalah:

**H<sub>1</sub>** : Sistem pengendalian manajemen berupa sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem *diagnostic*, dan sistem *interactive* berpengaruh terhadap motivasi intrinsik.

**H<sub>2</sub>** : Sistem pengendalian berupa sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem *diagnostic*, dan sistem *interaktive* manajemen berpengaruh terhadap motivasi Ekstrinsik.

### **Motivasi Self Determination (Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik) Dan Kreatifitas**

Kreatifitas harus dimiliki semua karyawan perusahaan demi keunggulan kompetitif dan peningkatan mutu perusahaan dalam menghadapi tantangan bisnis saat ini. Hasil penelitian yang dilakukan Alder and Chen (2011),

menemukan bahwa orientasi motivasi memiliki pengaruh yang signifikan terhadap beberapa hal, salah satunya terhadap kreatifitas.

Menurut Amabile (1996) dikutip oleh Ryan & Deci (2000) motivasi intrinsik mengacu pada keinginan untuk mengeluarkan usaha berdasarkan minat dan keuntungan dari pekerjaan yang dilakukan. Motivasi intrinsik merupakan salah satu pendorong penting bagi berkembangnya kreatifitas karyawan (Elsbach & Hargadon, 2006 dalam Ismulyani 2013). Ketika karyawan secara intrinsik termotivasi, mereka akan mengalami pengaruh positif yang akan merangsang timbulnya kreatifitas dengan cara memperluas berbagai informasi yang tersedia, sehingga mendorong karyawan untuk mengemukakan ide-ide baru dan mengidentifikasikannya (Amabile, Barsade, Mueller & Staw, 2005).

Selanjutnya, literatur mengungkapkan bahwa dukungan organisasi dan evaluasi ide-ide baru yang diperlukan untuk mendorong kreatifitas karyawan (Kanter, 1983). Hadiah dan bonus juga dilaporkan sebagai bahan penting dalam proses menciptakan lingkungan kerja yang kreatif (Amabile et al. 1996). Hasil penelitian yang terdapat pada literatur yang telah disebutkan tersebut, merupakan bagian dari akibat yang ditimbulkan motivasi ekstrinsik pada kreatifitas. Dengan adanya motivasi dari luar seperti insentif, penghargaan dan sebagainya, membuat karyawan semangat untuk berusaha agar mendapatkannya. Dan usaha para karyawan tersebut adalah dengan meningkatkan kreatifitas dirinya.

Berdasarkan uraian diatas, motivasi self determination menunjukkan bahwa motivasi diperlukan untuk memicu adanya kreatifitas dalam diri seseorang, sehingga hipotesis ke tiga dan keempat dari penelitian ini adalah :

**H<sub>3</sub>** : Motivasi Intrinsik Berpengaruh Terhadap Kreatifitas.

**H<sub>4</sub>** : Motivasi Ekstrinsik Berpengaruh Terhadap Kreatifitas .

### **Sistem Pengendalian Manajemen dan Kreatifitas**

Kreatifitas diakui sebagai nilai inti dan dijelaskan dalam literatur sebagai multi-dimensi di mana orang-orang, proses, produk dan lingkungan kerja sama untuk mengembangkan ide-ide kreatif yang sukses (Runco dalam Massaro, Bardy, dan Piits 2012). Proses pengawasan melalui sistem pengendalian manajemen diharapkan mampu meningkatkan kreatifitas manajemen, seperti penelitian Simons dalam Adler dan Chen (2011) yang menjelaskan bahwa kerangka kerja "*levers of control*" yaitu sistem pengendalian manajemen yang dibagi menjadi empat tipe, digunakan untuk mengatasi pertanyaan tentang bagaimana manajer dapat menggabungkan inovasi dan pengendalian dalam aktivitas bisnis perusahaan, menghasilkan suatu kesimpulan bahwa sistem *levers of control (believe system, boundary system, diagnostic system, dan interactive system)* dapat mempengaruhi kreatifitas.

Berdasarkan uraian tersebut dapat diketahui bahwa sistem pengendalian manajemen dapat mempengaruhi

timbulnya tindakan kreatif seseorang. Sistem pengendalian muncul sebagai alat koordinasi kreatifitas dalam aktivitas organisasi. Sehingga, hipotesis kelima dalam penelitian ini adalah :

**H<sub>5</sub>** : Sistem Pengendalian Menejemen berupa sistem *beliefs*, sistem *boundary*, sistem *diagnostic*, dan sistem *interaktive* berpengaruh terhadap kreatifitas.

### **Sistem Pengendalian Manajemen, Motivasi *Self determination* (Motivasi Intrinsik dan Motivasi Ekstrinsik), dan Kreatifitas**

Kreatifitas diperlukan ketika tugas-tugas yang tidak pasti, kompleks dan saling bergantung (Alder and Chen, 2011). Motivasi intrinsik didefinisikan sebagai kemauan seseorang untuk melakukan suatu kegiatan disebabkan timbulnya kepuasan dalam dirinya. Ketika seseorang termotivasi secara intrinsik, maka orang tersebut melakukan pekerjaannya untuk bersenang senang (Deci dan Ryan, 2000). Hal ini sesuai dengan teori kerja yang menunjukkan bahwa ketika karyawan mengalami suasana hati yang positif, kognitif atau emosional, dengan meningkatkan proses, akan membuat mereka menunjukkan tingkat kreatifitas yang tinggi (Isen dalam Politis: 2004). Oleh karena itu karyawan perlu memiliki suatu dorongan atau motivasi dari dalam dirinya sendiri, sehingga mereka mampu mengeluarkan ide-ide kreatif mereka dalam kondisi pengendalian perusahaan.

Selanjutnya, motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang terjadi apabila seseorang mendapatkan respon terhadap sesuatu di luar dari pekerjaannya terutama dari orang lain (Amabile :1987). Hal ini berkaitan dengan sistem pengendalian manajemen yang merupakan salah satu bagian eksternal individu. Kreatifitas mengacu pada pengembangan dan peluncuran ide-ide baru yang bermanfaat dan sesuai dengan situasi (Woodman et al., dalam Masarro et al, 2012). Dan organisasi atau perusahaan perlu menciptakan lingkungan kerja (Iklim) yang mendorong kreatifitas dan generasi ide (Amabile 1998; Goldsmith, 1996 dalam Politis, 2004). Dengan kata lain, bagi karyawan untuk menjadi kreatif harus ada lingkungan kerja yang baik termasuk pada lingkungan sistem pengendalian manajemen.

Berdasarkan uraian diatas, dapat disimpulkan bahwa penerapan sistem pengendalian manajemen menimbulkan motivasi bagi manajer dan motivasi ini menjadi pendorong bagi manajer untuk berkreatifitas. Sehingga, hipotesis ke enam dan ketujuh dari penelitian ini adalah :

**H<sub>6</sub>**: Sistem Pengendalian Menejemen berpengaruh terhadap Kreatifitas di mediasi oleh Motivasi Intrinsik.

**H<sub>7</sub>**: Sistem Pengendalian Menejemen berpengaruh terhadap Kreatifitas di mediasi oleh Motivasi Ekstrinsik.

### **3. Metode Penelitian**

#### **Populasi dan Sampel**

Populasi dalam penelitian ini adalah seluruh level manajer menengah keatas (*middle-top management*) yang ada pada Grup Fiber. Grup Fiber merupakan suatu grup yang terdiri dari 48 perusahaan yang bergerak pada bidang Hutan Tanam Industri (HTI). Pengambilan sampel penelitian dilakukan menggunakan *purposive sampling*

yaitu pemilihan sampel sesuai dengan kriteria yang telah ditentukan.

#### **Jenis dan Sumber Data**

Berdasarkan sumbernya, jenis data penelitian adalah data primer. Dalam penelitian ini, peneliti memperoleh data melalui kuisioner yang diberikan kepada responden (level manajemen tingkat menengah (*Middle Management*) dan manajer tingkat puncak (*Top Management*)) melalui hardcopy yang dikirimkan kepada masing-masing manajer perusahaan.

#### **Teknik Analisis Data**

Teknik analisis data dalam penelitian ini menggunakan *Structural Equation Modeling-Partial Least Square (SEM-PLS)* dengan menggunakan *software SmartPLS* versi 3.2.1. Untuk pengujian hipotesis yang diajukan, dapat dilihat dari besarnya t-statistik.

### **Variabel Penelitian dan Definisi Operasional Variabel**

#### **1. Variabel Eksogen**

Variabel eksogen adalah variabel laten yang nilainya ditentukan oleh variabel lain diluar model/model yang tidak dikenai anak panah (Solihin dan Ratmono, 2013). Variabel eksogen dalam penelitian ini adalah sistem pengendalian manajemen.

Suatu sistem pengendalian manajemen berusaha untuk mengarahkan berbagai macam usaha yang dilaksanakan oleh semua subunit organisasi agar mengarah pada tujuan organisasi dan tujuan para manajernya. Dalam penelitian ini, sistem pengendalian manajemen direfleksikan menjadi 4 (empat) dimensi konstruk yaitu *Beliefs system*, *Boundary system*, *Diagnostic system*, dan *Interactive sistem*. Selanjutnya, ke empat dimensi konstruk ini diukur berdasarkan pengukuran yang dilakukan dalam penelitian Chen, Liil, dan Vance (2014), dengan menggunakan pertanyaan-pertanyaan yang digunakan dalam Widener (2007). indikator sistem pengendalian manajemen akan diukur dengan menggunakan poin skala likert yaitu skala 7 poin. Skor 1 diberikan untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dan skor 7 diberikan untuk jawaban Sangat Setuju (SS).

#### **2. Variabel Endogen**

Variabel Endogen adalah variabel laten yang nilainya ditentukan oleh variabel lain di dalam model/dikenai anak panah atau memanah (Solihin dan Ratmono, 2013). Variabel endogen dalam penelitian ini adalah Kreatifitas dan Motivasi *Self determination* yang membagi motivasi menjadi motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik.

##### **A. Kreatifitas**

Kreatifitas diakui sebagai nilai inti dan dijelaskan dalam literatur sebagai multi-dimensi di mana orang-orang, proses, produk dan lingkungan kerja sama untuk mengembangkan ide-ide kreatif yang sukses (Runco dalam Masarro et.al, 2012). Sehingga, dapat dikatakan kreatifitas adalah ide atau hasil pemikiran baru yang digunakan untuk mendukung aktivitas perusahaan. Kreatifitas diukur dengan menggunakan instrument yang dikembangkan oleh Moulang dalam Chen, Liil, dan Vance (2014). Instrument pengukuran ini terdiri dari 8 (delapan) pertanyaan.

Alternatif jawaban atas daftar pernyataan tersebut menggunakan skala *Likert* dengan 7 poin. Skor 1 diberikan untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dan skor 7 diberikan untuk jawaban Sangat Setuju (SS).

#### B. *Self determination theory of motivation (SDT)*

Teori *Self Determination theory* (SDT; Deci & Ryan, 1985), membedakan antara berbagai jenis motivasi didasarkan pada alasan atau tujuan yang berbeda yang menimbulkan suatu tindakan. Perbedaan yang paling mendasar adalah antara motivasi intrinsik, yang mengacu pada melakukan sesuatu karena secara inheren disebabkan suatu hal itu menarik atau menyenangkan, dan motivasi ekstrinsik yang mengacu pada melakukan sesuatu karena hasil yang didapatkan secara terpisah. Diukur dengan menggunakan poin skala likert yaitu skala 7 poin. Skor 1 diberikan untuk jawaban Sangat Tidak Setuju (STS) dan skor 7 diberikan untuk jawaban Sangat Setuju (SS).

### 4. Hasil Penelitian dan Pembahasan Gambaran Umum Responden

Data dalam penelitian ini diperoleh dari pendistribusian kuesioner. Kuesioner didistribusikan secara langsung kepada 48 perusahaan yang tergabung dalam Grup Fiber di Riau sebanyak 3 kuesioner diserahkan kepada setiap perusahaan, sehingga jumlah keseluruhan kuesioner yang disebar adalah 144 kuesioner.

Dari 144 kuesioner yang disebar, 66 kuesioner dapat diterima kembali. Setelah dilakukan penyortiran atas jawaban responden, ditemukan 3 kuesioner yang tidak diisi lengkap sehingga harus digugurkan. Dengan demikian, total data yang dapat diolah lebih lanjut adalah 63 (43%).

#### Analisis Data

##### Pengukuran Model (*Outer Model*)

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

#### 1. Uji Validitas

##### A. Convergen Validity

*Convergent validity* dari model pengukuran dengan model reflektif indikator dinilai berdasarkan korelasi antara *item score* (*component score*) dengan *constructscore* yang dihitung dengan PLS. Uji validitas *convergent* indikator reflektif, dapat dilihat dari nilai *loading* untuk setiap konstruk (Latan dan Ghozali, 2012). Apabila seluruh indikator menghasilkan nilai *loading factor* > 0,70 (*confirmatory research*) maka seluruh indikator konstruk dikatakan *valid* (Hair et al., dalam Solihin dan Ratmono, 2013). Namun, dalam beberapa kasus sering syarat *loading* di atas 0,70 sering tidak terpenuhi khususnya untuk kuesioner yang baru dikembangkan. Oleh karena itu, *loading* 0,40-0,70 harus tetap dipertimbangkan untuk tetap dipertahankan (Sholihin dan Ratmono, 2013). Dalam penelitian ini, telah dipastikan bahwa nilai *loading* faktor untuk indikator variabel penelitian telah memenuhi persyaratan validitas

*convergent* tersebut (seluruh item mempunyai *loading* antara 0,435 – 0,971).

##### B. *Discriminant validity*

*Validitas Discriminant* dari model pengukuran dengan indikator reflektif dinilai berdasarkan *cross loading* pengukuran dengan konstruk. Jika korelasi konstruk dengan *item* pengukuran lebih besar daripada ukuran konstruk lainnya, maka akan menunjukkan bahwa konstruk laten memprediksi ukuran pada blok yang lebih baik daripada ukuran blok lainnya. Maksudnya nilai korelasi sesama indikator dalam variabel yang sama lebih baik dibandingkan dengan indikator variabel lain (Mustafa dan Tony, 2012). *Cross loading* dari masing-masing indikator variabel dalam penelitian ini, secara keseluruhan telah memenuhi persyaratan dari validitas *discriminant* dimana korelasi indikator pada variabel yang diukurnya lebih baik dibandingkan dengan nilai korelasinya dengan variabel atau indikator lainnya.

#### 2. Uji Reliabilitas

Uji Reliabilitas dilakukan untuk memperoleh gambaran seberapa tinggi suatu instrumen dapat dipercaya atau diandalkan (Mustafa, 2009). Suatu kuesioner dikatakan *reliabel* atau handal jika jawaban seseorang terhadap pertanyaan adalah konsisten atau stabil dari waktu ke waktu (Latan dan Ghozali, 2012). Dalam PLS SEM dengan menggunakan Smart PLS 3.0 untuk mengukur reabilitas suatu konstruk dengan indikator reflektif dapat dilakukan dengan dua cara yaitu dengan melihat nilai *composite reability*.

*Composite reability* yang dihasilkan lebih dari 0,70 (*confirmatory research*) maka semua konstruk dapat dikatakan reliabel. Namun demikian, penggunaan *cronbach's alpha* untuk menguji reabilitas konstruk akan memberikan nilai yang lebih rendah (*under estimate*) sehingga lebih disarankan untuk menggunakan *composite reability* (Latan dan Ghozali, 2012). Hasil uji reabilitas dalam penelitian ini dapat dilihat pada tabel 1.

Tabel 1

#### Composite Reliability

	Composite Reliability
Sistem <i>believe</i>	0,885
Sistem <i>boundary</i>	0,907
Kreatifitas	0,931
Sistem <i>diagnostic</i>	0,908
Motivasi ekstrinsik	0,820
Sistem <i>interactive</i>	0,961
Motivasi intrinsik	0,824
Sistem Pengendalian manajemen	0,953

Sumber: Data Olahan SmartPLS 3.2.1 (2015)

##### Model Struktural (*Inner Model*)

Model Struktural (*inner model*) dinilai dengan melihat *R-Square* untuk setiap variabel laten endogen sebagai kekuatan prediksi dari model struktural. nilai *R-square* untuk variabel keberadaan motivasi intrinsik adalah sebesar 0,109. Hasil ini menunjukkan bahwa 10,90

% variabel keberadaan motivasi intrinsik dapat dipengaruhi oleh variabel sistem pengendalian manajemen, sedangkan sisanya 89,10% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Untuk variabel motivasi ekstrinsik diperoleh *R-square* sebesar 0,345. Hasil ini menunjukkan bahwa 34,50% variabel keberadaan motivasi ekstrinsik dipengaruhi oleh sistem pengendalian manajemen, sedangkan sisanya 65,50% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Selanjutnya, untuk variabel kreatifitas diperoleh *R-square* sebesar 0,346. Hasil ini menunjukkan bahwa 34,60% variabel keberadaan kreatifitas dipengaruhi oleh sistem pengendalian manajemen, sedangkan sisanya 65,40% dipengaruhi oleh variabel lainnya. Nilai *R square* dapat dilihat pada tabel 2 berikut ini.

### Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

*Inner Model (inner relation, structural model dan substantive theory)* menggambarkan hubungan kausalitas antara variabel laten (Latan dan Ghazali, 2012). Untuk melihat hubungan antar variabel dilakukan uji t-Statistik yang dapat dilihat pada tabel *path coefficient (Mean, STDEV, t-values)*. Untuk hasil pengujian hipotesis pengaruh langsung (*direct effect*) dalam bentuk model persamaan struktural (*structural equation model*) dapat dilihat pada tabel 3.

Tabel 3  
 Hasil Path Coefficients

Uji Hipotesis	Koefisien Jalur	Standar Error	t Statistik	P Value
Sistem Pengendalian Manajemen → Motivasi Intrinsik	0,331	0,103	3,215***	0,001
Sistem Pengendalian Manajemen → Motivasi Eksternal	0,587	0,101	5,837***	0,000
Motivasi Intrinsik → Kreatifitas	0,240	0,095	2,539***	0,019
Motivasi Eksternal → Kreatifitas	0,289	0,122	2,358***	0,011
Sistem Pengendalian Manajemen → Kreatifitas	0,234	0,131	1,789*	0,074

Sumber : Data Olahan SmartPLS 3.2.1 (2015)

\* : Secara statistik signifikan pada level 10%

\*\* : Secara statistik signifikan pada level 5%

\*\*\* : Secara statistik signifikan pada level 1%

### Pengujian Hipotesis dan Pembahasan

Pada tabel 3, dapat diketahui bahwa hipotesis pertama didukung secara statistik yang dibuktikan dengan nilai t statistik signifikan pada level 1% yaitu sebesar 3,215 (>2,58) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,331. Hal ini membuktikan bahwa sistem pengendalian manajemen (SPM) berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi intrinsik (Ha1 diterima). Hasil penelitian ini mendukung pernyataan Davila dan Foster (2009) yang mengatakan bahwa sistem pengendalian manajemen yang baik harus menghasilkan motivasi terhadap karyawan.

Tabel 3, menunjukkan bahwa hipotesis kedua didukung secara statistik yang dibuktikan dengan t statistik signifikan pada level 1% yaitu sebesar 5,837 (>2,58) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,587. Hal ini membuktikan sistem pengendalian manajemen (SPM) berpengaruh positif signifikan terhadap motivasi Eksternal (Ha2 diterima). Hal ini sejalan dengan penelitian Chen et al. (2014), yang menunjukkan beberapa pengaruh sistem pengendalian manajemen *levers of control* pada motivasi eksternal.

Hipotesis ketiga didukung secara statistik yang dibuktikan dengan nilai t statistik signifikan pada level 5% yaitu sebesar 2,539 (>1,96) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,240 (Tabel 3). Hal ini membuktikan bahwa motivasi intrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kreatifitas (Ha3 diterima). Hasil penelitian ini menunjukkan pentingnya motivasi intrinsik seperti penelitian yang dilakukan oleh Amabile et.,al, (1987,1998). Seperti yang diungkapkan Elsbach & Hargadon (2006), Motivasi intrinsik merupakan salah satu pendorong penting bagi berkembangnya kreatifitas karyawan.

Pada hipotesis keempat ini, t statistik signifikan pada level 5% yaitu sebesar 2,358 (>1,96) dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,289 (Tabel 3). Hal ini membuktikan bahwa motivasi ekstrinsik berpengaruh positif signifikan terhadap kreatifitas (Ha4 diterima). Hasil ini mendukung pernyataan Yuliansyah dan Dewi (2013), yaitu dengan adanya motivasi dari luar seperti insentif, penghargaan dan sebagainya, mendorong karyawan untuk berusaha mendapatkannya. Dan usaha para karyawan tersebut adalah dengan meningkatkan kreatifitas dirinya, tentunya peningkatan kreatifitas tersebut harus sesuai dengan dengan aturan organisasi.

Hipotesis kelima didukung secara statistik yang dibuktikan dengan nilai t statistik signifikan dengan tingkat keyakinan 10% sebesar 1,789 yang berarti memenuhi kriteria dengan nilai koefisien jalur sebesar 0,234 (Tabel 3). Hal ini membuktikan bahwa hipotesis yang menyatakan bahwa sistem pengendalian manajemen berpengaruh terhadap kreatifitas diterima namun dengan tingkat keyakinan yang lebih rendah dibandingkan yang lainnya ( $P < 0,1$ ). Hasil ini mendukung beberapa penelitian yang telah menemukan hubungan antara sistem pengendalian manajemen dan kreatifitas (Abernethy & Brownell, 1997; Ahrens & Chapman, 2004; Bisbe & Otley, 2004; Chapman, 1998; Davila, 2000; Davila, Foster, & Li, 2009).

Di dalam penelitian ini, terdapat variabel intervening yaitu motivasi. Menurut Baron dan Kenny (1986) dalam

Ghozali (2009) suatu variabel disebut variabel intervening jika variabel tersebut ikut mempengaruhi hubungan antara variabel prediktor (*independen*) dan variabel kriteria (*dependen*). Pengujian hipotesis mediasi dapat dilakukan dengan prosedur yang dikembangkan oleh Sobel dalam Charismawati (2011) dan dikenal dengan uji Sobel (*Sobel test*).

Hasil perhitungan dengan menggunakan uji sobel menunjukkan, nilai t yang diperoleh adalah sebesar 1,69. Sehingga, hipotesis keenam dalam penelitian ini didukung secara statistik dengan nilai signifikan pada level alpha 10% (>1,65) yaitu sebesar 1,93 (Ha6 diterima). Hasil penelitian ini mengindikasikan bahwa seseorang yang berada pada suatu sistem pengendalian akan dapat berkreatifitas jika system pengendalian manajemen dapat menimbulkan motivasi instrinsik dalam dirinya. Sebaliknya seseorang yang berada dalam sistem pengendalian manajemen tetapi tidak mendorong terjadinya motivasi instrinsik akan cenderung untuk tidak kreatif.

Dalam perhitungan uji sobel berikutnya, terhadap hubungan sistem pengendalian manajemen dan kreatifitas dengan dimediasi motivasi ekstrinsik, nilai t yang diperoleh adalah sebesar 2,17. Sehingga, hipotesis ke tujuh dalam penelitian ini didukung secara statistik dengan nilai signifikan pada level alpha 5% (>1,96) yaitu sebesar 2,17 (Ha7 diterima). Penelitian ini, mengindikasikan bahwa seseorang yang berada pada suatu sistem pengendalian akan dapat berkreatifitas jika system pengendalian manajemen mendorong motivasi ekstrinsik. Sebaliknya seseorang yang berada dalam sistem pengendalian manajemen tetapi tidak mendorong terjadinya motivasi ekstrinsik akan cenderung untuk tidak kreatif.

Pada penelitian ini, ditemukan bahwa mediasi dari model ini adalah mediasi partial (*partial mediation*) dikarenakan koefisien jalur c' 0,234 nilainya turun terhadap nilai c (0,234<0,503) tetapi signifikan. Hal ini menunjukkan bahwa motivasi merupakan variabel bukanlah satu-satunya yang memediasi pengaruh SPM terhadap penerimaan atas kreatifitas manajer.

## 5. Simpulan

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah di jelaskan sebelumnya, maka penulis menyimpulkan bahwa pertama sistem pengendalian manajemen berpengaruh pada motivasi instrinsik. Kedua, sistem pengendalian manajemen berpengaruh pada motivasi ekstrinsik. Ketiga, berpengaruh pada motivasi instrinsik berpengaruh pada kreatifitas. Keempat, motivasi ekstrinsik berpengaruh pada kreatifitas. Kelima, sistem pengendalian manajemen berpengaruh pada kreatifitas. Keenam, sistem pengendalian manajemen berpengaruh pada kreatifitas dimediasi oleh motivasi instrinsik. Dan, ketujuh sistem pengendalian manajemen berpengaruh pada kreatifitas dimediasi oleh motivasi ekstrinsik.

## 6. Saran

Berdasarkan hasil pengujian hipotesis dan pembahasan yang telah di jelaskan pada bab sebelumnya, maka penulis menyimpulkan sebagai berikut:

- 1) Peneliti selanjutnya diharapkan dapat menambahkan jumlah responden penelitian, dan memperluas ruang lingkup sehingga diharapkan tingkat generalisasi akan lebih akurat.
- 2) Peneliti selanjutnya diharapkan dapat melakukan penelitian pada perusahaan yang berada pada sektor lain yang memiliki kebutuhan lebih tinggi pada kreatifitas dalam pekerjaannya.

## Daftar Pustaka

- Abernethy, M. A., & Lillis, A. M. (1995). The impact of manufacturing flexibility on management control systems design. *Accounting, Organizations and Society*, 20(4)
- Abernethy, M. A., & Brownell, P. (1997). Management Control Systems In Research And Development Organizations: The Role Of Accounting Behavior And Personnel Controls. *Accounting Organizations And Society* 22(3/4), 233–248
- Adler, P. S., and C. X. Chen. 2011. Combining creativity and control: Understanding individual motivation in large-scale collaborative creativity. *Accounting, Organizations, and Society* 36 (2)
- Amabile, T. M., and Grysiewicz, S. S. (1987): *Creativity in the R & D laboratory*, Technical Report No. 30, Center for Creative Leadership, Greensboro, NC.OCLWorldcat <http://www.worldcat.org/title/creativity-in-the-r-dlaboratory/oclc/232160342/viewport>: E-Book Diakses pada tanggal 4 april 2015
- Amabile, T. M., Conti, R., Coon, H., Lazenby, J., and Herron, M. (1996): Assessing the work environment for creativity, *Academy of Management Journal*, 39, 1154 -1184.
- Amabile, T. M. (1998). How to kill creativity. *Harvard Business Review*, 76(5)
- Amabile, T. M., S. G. Barsade, J. S. Mueller and B. M. Staw. 2005. Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, vol 50(3): 367-403.
- Bisbe, J., & Otley, D. (2004). The effects of the interactive use of management control systems on product innovation. *Accounting Organizations and Society*. 29(8), 709–737
- Chapman, C. S. (1998). Accountants In Organizational Networks. *Accounting Organizations And Society*.23(8), 737–766.
- Charismawati, C. D.(2011).*Analisis Hubungan antara Love Of Money dengan Persepsi Etika Mahasiswa Akuntansi*.Skripsi: UniversitasDiponegoro
- Chen Xiaoling Clra,et:all.(2014).Why Do We Work? Empirical Edvidance on Work Motivation and the Effect of Management Control System Design on Work Motivation.*SSRN Journal*

- Clegg Brian, Birch Paul.(2006).*Instan Creativity:76 Cara Instan Meningkatkan Kreativitas*.Erlangga: Jakarta
- Davila, A. (2000). An empirical study on the drivers of management control systems' design in new product development. *Accounting, Organizations and Society*, 25(4/5)
- Davila, T. and G. Foster. 2005. Early-Stage Startup Companies: The Role of Management Accounting in the Evolving Portfolio of Management Control Systems. *Working Paper, Graduate School of Business, Stanford University*.
- Davila, A., Foster, G., & Li, M. (2009). Reasons For Management Control Systems Adoption: Insights From Product Development Systems Choice By Early-Stage Entrepreneurial Companies. *Accounting Organizations and Society* 34, 322–347
- Elsbach, K.D., & Hargadon, A.B.(2006). Enhancing creativity through "mind-less" work: A framework of workday design. *Organization Science*, 17, 470-483.
- Ghazali, Imam, 2009. *Ekonometrika. Teori, Konsep dan Aplikasi dengan SPSS 17*. BPUNIVERSITAS DIPONEGORO:Semarang
- Ghazali,Imam. Hengky Latan.2012. *Partial Least Squares Konsep,Teknik dan Aplikasi SmartPLS 2.0 M3*. Semarang : Badan Penelitian Universitas Diponegoro
- Ismulyani Heditia Umi.2013. Pengaruh Pengukuran Kinerja Non-Finansial Dalam Membentuk Kreativitas Karyawan Melalui Motivasi Intrinsik Dan Motivasi Ekstrinsik.*Journal*
- Kanter, R. M. (1983): *The change masters*, Simon and Schuster, New York.
- Kuncoro, Mudrajad.(2013). *Metode Riset Untuk Bisnis dan Ekonomi*. Erlangga: Jakarta
- Lekatompessy Jantje Eduard.(2012).*Peran Sistem Pengendalian Manajemen Dalam Meningkatkan Kinerja Perusahaan: Analisis Kontinjensi dan Resource-Based View*.Disertasi:Universitas diponegoro
- Massaaro Maurizio,Roland Bardy,Michael Pitts.(2012).Supporting creativity through knowledge integration during the creative processes. A management control system perspective. *Electronic Journal of Knowledge Management*,10(3)
- Malayu S.P. Hasibuan, 2006.Manajemen Sumber Daya Manusia PT. Bumi Aksara, Jakarta
- Mustafa EQ, Zainal.2009.*Mengurai Variabel Hingga Instrumen*.Graha ilmu: Yogyakarta
- Mustafa EQ,Toni Wijaya.2012.*Panduan Teknik Statistik SEM&PLS dengan SPSS Amos*.Cahaya Atma Pusaka: Yogyakarta
- Politis D.John.(2004). The Impact Of Self-Management Leadership On Organisational Creativity.*Electronic Journal Of Knowledge Management*,2(2)
- Ryan, R. M., & Connell, J. P. (1989). Perceived locus of causality and internalization: Examining reasons for acting in two domains. *Journal of Personality and Social Psychology*, 57
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. 2000. Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic Definitions and New Directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25: 54-67.
- Sekaran, U.(2006). *Research Methods for Business* Buku2. Edisi 4. Salemba Empat: Jakarta
- Siagian.(2015). Sistem Pengendalian Manajemen. *SCRIBD*.E-book diakses pada tanggal 4 april 2015
- Simons, R. (1995). *Lever of control: how managers use innovative control systems to drive strategic renewal*. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- Simons, R. A. (2000). *Performance measurement and control systems for implementing strategy*. New Jersey: Prentice Hall
- Solihin, Ismail,(2010). *Pengantar Manajemen*, Erlangga, Jakarta.
- Sholihin, M. dan Ratmono D. 2013.*Analisis SEM-PLSdengan WrapPLS 3.0: untuk Hubungan Nonlinier dalam Penelitian Sosial dan Bisnis*. Yogyakarta: Andi Offset.
- Sugiyono.2010.*Metode Penelitian Kuantitatif dan Kualitatif dan R&D*: Alfabeta
- Tabrani Primadi. (2006). *Kreativitas dan Humanitas*. Jalasutra:Yogyakarta.
- Widener, S. K. 2007. An Empirical Analysis of the *Lever of control* Framework. *Accounting, Organizations and Society* 32 (7-8)
- Yuliansyah dan Dewi .2013. Psychological theory and its implications on the changes of organizational members using Performance Measurement Systems.*Journal*: Universitas Lampung.