

**PERAN MOTIVASI INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP
KEJUJURAN PELAPORAN PENGANGGARAN DENGAN DIMODERASI
MACHIAVELLIANISME, PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN
*FAIRNESS***

Disertasi
Program Doktor Ilmu Ekonomi



Oleh
Evi Grediani
18931011

**PROGRAM STUDI ILMU EKONOMI PROGRAM DOKTOR
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
April 2023**

**PERAN MOTIVASI INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP
KEJUJURAN PELAPORAN PENGANGGARAN DENGAN DIMODERASI
MACHIAVELLIANISME, PENGENDALIAN MANAJEMEN DAN
*FAIRNESS***

Disertasi untuk memperoleh derajat Doktor
dalam Ilmu Ekonomi pada Program Pascasarjana Fakultas Bisnis dan Ekonomika
Universitas Islam Indonesia, Yogyakarta

Oleh
Evi Grediani
18931011

**PROGRAM STUDI ILMU EKONOMI PROGRAM DOKTOR
FAKULTAS BISNIS DAN EKONOMIKA
UNIVERSITAS ISLAM INDONESIA
YOGYAKARTA
April 2023**

PERNYATAAN BEBAS PLAGIARISME

“Dengan ini saya menyatakan bahwa dalam penulisan disertasi ini tidak terdapat karya yang pernah diajukan untuk memperoleh gelar kesarjanaan disuatu perguruan tinggi, dan sepanjang pengetahuan saya, juga tidak terdapat karya atau pendapat yang pernah ditulis atau diterbitkan oleh orang lain, kecuali yang secara tertulis diacu dalam naskah ini dan disebutkan dalam referensi. Apabila dikemudian hari terbukti bahwa pernyataan ini tidak benar, maka saya sanggup menerima hukuman/sanksi apapun sesuai peraturan yang berlaku”.

Yogyakarta, April 2023

Yang membuat pernyataan.



Evi Grediani

LEMBAR PENGESAHAN

Yogyakarta, _____

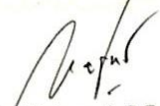
Telah diterima dan disetujui dengan baik oleh :

Promotor




(Prof. Dr. Hadri Kusuma, M.B.A.)

Co Promotor I



(Dr. Mahmudi, S.E., M.Si.)

Co Promotor II



(Dra. Ataina Hidayati, M.Si., Ph.D., Ak., CA.)

BERITA ACARA UJIAN TERBUKA DISERTASI

Pada hari Kamis tanggal 6 April 2023 Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia telah mengadakan ujian terbuka disertasi yang disusun oleh :

Nama Mahasiswa : **Evi Grediani, S.E., Ak., M.Sc.**

No. Mhs. : 18931011

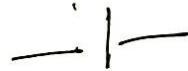
Konsentrasi : Akuntansi

Dengan Judul:

**PERAN MOTIVASI INTERNAL DAN EKSTERNAL TERHADAP KEJUJURAN PELAPORAN
PENGANGGARAN DENGAN DIMODERASI MACHIAVELLIANISME, PENGENDALIAN
MANAJEMEN DAN FAIRNESS**

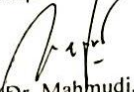
Berdasarkan penilaian yang diberikan oleh Tim Penguji,
Maka disertasi tersebut dinyatakan **LULUS**

Promotor,



(Prof. Dr. Hadri Kusuma, M.B.A.)

Kopromotor I,



(Dr. Mahmudi, S.E., M.Si.)

Kopromotor II,



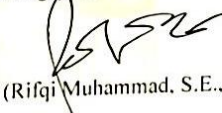
(Dra. Ataina Hidayati, M.Si., Ph.D., Ak., CA.) (Dr. Atika Suharia Hatta, S.E., M.Si.)

Penguji I,



(Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M.Com(IS), Ph.D.)

Penguji II,



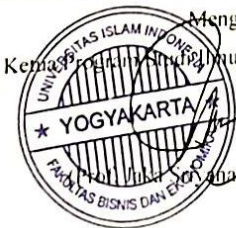
(Rifqi Muhammad, S.E., SH., M.Sc., S.A.S., Ph.D.)

Penguji III,



(Dr. Atika Suharia Hatta, S.E., M.Si.)

Mengetahui
Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor



(Dr. Atika Suharia Hatta, S.E., M.Si., Ph.D.)

KATA PENGANTAR

Bismillahirrohmanirrohim, dengan Asma Allah yang Maha Pengasih dan Maha Penyayang, penulis dapat menyelesaikan Disertasi ini. *Alhamdulillah rabbil Aalamiin*, penulis sangat bersyukur kehadiran Allah SWT, sehingga ikhtiar ini telah sampai pada tahap akhir. Sholawat dan salam tercurah pada junjungan Nabi Muhammad SAW.

Disertasi ini berjudul “Peran Motivasi Internal dan Eksternal Terhadap Kejujuran Pelaporan Penganggaran dengan dimoderasi Machiavellianisme, Pengendalian Manajemen dan *Fairness*”. Proses penyelesaian disertasi ini tidak terlepas dari bimbingan, motivasi, arahan dan pemikiran yang konstruktif dari berbagai pihak. Terima kasih tak terhingga penulis ucapkan kepada:

1. Bapak Prof. Fathul Wahid, S.T., M.Sc., PhD., selaku Rektor Universitas Islam Indonesia.
2. Bapak Johan Arifin S.E., M.Si., Ph.D., CFrA, CertIPSAS., selaku Dekan Fakultas Bisnis dan Ekonomika, Bapak Prof. Jaka Sriyana, S.E., M.Si., Ph.D., selaku Ketua Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia.
3. Bapak Prof. Dr. Hadri Kusuma, M.B.A, selaku Promotor, Bapak Dr. Mahmudi, SE., M.Si., selaku Co-Promotor I dan Ibu Dra. Ataina Hidayati, M,Si., Ph.D., Ak., CA., selaku Co-Promotor II, yang senantiasa memberikan bimbingan arahan dan nasehat penyelesaian Disertasi ini.

4. Bapak Drs. Dekar Urumsah, S.Si., M.Com (IS), Ph.D., Bapak Rifqi Muhammad, SE., SH., M.Sc., SAS., Ph.D., dan Ibu Dr. Atika Jauharia Hatta, M.Si., Ak., CA., selaku Dewan Penguji yang senantiasa memberikan masukan untuk kesempurnaan penyelesaian Disertasi.
5. Semua dosen Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Universitas Islam Indonesia yang telah berkontribusi dalam memberikan wawasan akademis bagi penulis.
6. Semua karyawan dan staff civitas akademika Program Studi Ilmu Ekonomi Program Doktor Universitas Islam Indonesia, mbak Iin, mbak Tika, pak Adib, mbak Afifa, mbak Tatik yang melayani dengan ramah dan memfasilitasi proses penyelesaian Disertasi ini. Semua karyawan IT dan perpustakaan yang senantiasa memberikan pelayanan yang baik.
7. Teristimewa buat suami penulis Cahya Wijayanta, sebagai mentor hati, teman curhat dan diskusi pada perjuangan penyelesaian Disertasi ini. Tersayang ananda Sarah yang mewarnai perjalanan kehidupan ini. Tercinta Ibunda Dini, yang senantiasa memberikan doa restu penulis dalam menempuh pendidikan doktoral. Tersayang keluarga besar Alm. Bapak Suradiman, yang senantiasa mendukung dan memberikan doa bagi penulis.
8. Keluarga besar Sosrodiprojo, keluarga besar Wiryodinomo, keluarga besar Sastroentono, yang senantiasa memberikan doa terbaik.
9. Teman-teman seperjuangan angkatan 29 program Doktor konsentrasi Akuntansi; Ibu Doktor Imanda Firmantyas Putri, Ibu Dr (cand) Teguh Erawati, Ibu Dr (Cand) Tri Siwi Nugraheni yang selalu ceria dan asyik

menjadi teman diskusi dan bercanda. Teman-teman seperjuangan lainnya; Bapak Aditya, Bapak Heri P, Bapak Dani, Bapak Agus, Bapak Taufiq dan Ibu Tjahyani, Ibu (Warek) Ika Neni Kristanti, Ibu Tien Suhartini, Bu Yuli, dan teman-teman pejuang Doktor yang tidak dapat disebutkan satu persatu, semoga selalu lancar dan dimudahkan dalam segala urusan.

10. Bapak Ahmad Akbar Susanto, Ph.D, Sekretaris dan staf MEP UGM Ibu Dian, Bapak Waluyo, Ibu Camelia Vera, Ibu Dhiana Ekowati, Ibu Elsi, tim admin uji pilot, rekan S3 yang berpartisipasi dalam uji pilot eksperimen dan seluruh partisipan uji pilot yang tidak disebutkan satu persatu. Teman penulis Ibu Dr. Dyah Ekaari Sekar, Bapak Wing Wahyu, yang bersedia memberikan kesempatan uji eksperimen di kelas Bapak dan Ibu dan seluruh partisipan uji eksperimen serta Prof Krismiaji.
11. Seluruh pimpinan dan rekan dosen di Politeknik YKPN, seluruh keluarga besar Yayasan PDHI dan RSIY PDHI.
12. Semua pihak yang tidak dapat disebutkan satu persatu, ikut memberikan bantuan konstruktif dan dukungan moril selama menjalani perkuliahan di Fakultas Ekonomika dan Bisnis Universitas Islam Indonesia. Semoga kebaikan dan keberkahan selalu menyertai. Aamiin.

Penulis mohon maaf jika Disertasi ini belum sempurna, Semoga bentuk ikhtiar dan ibadah kepada Allah SWT berupa Disertasi ini dapat bermanfaat bagi ilmu pengetahuan. Aamiin.

Yogyakarta, April 2023

Penulis

Evi Grediani

DAFTAR ISI

LEMBAR JUDUL.....	i
LEMBAR PENGESAHAN	iv
KATA PENGANTAR.....	vii
DAFTAR ISI.....	ix
DAFTAR TABEL.....	xii
DAFTAR GAMBAR.....	xiii
DAFTAR LAMPIRAN.....	xiv
INTISARI.....	xv
ABSTRACT.....	xvii
BAB I PENDAHULUAN.....	1
1.1 Latar Belakang Masalah.....	1
1.2 Rumusan Kebaruan Penelitian.....	10
1.3 Rumusan Masalah.....	11
1.4 Tujuan Penelitian.....	12
1.5 Kontribusi Hasil Penelitian.....	13
1.6 Sistematika Penulisan.....	16
BAB II KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI.....	17
2.1 Kajian Pustaka.....	17
2.1.1 <i>Self Determination Theory</i>	17
2.1.2 Machiavellianisme	22
2.1.3 Pengendalian manajemen.....	24
2.1.4 <i>Fairness</i>	28
2.1.5 Kejujuran Pelaporan Penganggaran.....	31
2.2 Penelitian Terdahulu.....	33
2.3 Skema Konseptual.....	45
2.4 Pengembangan Hipotesis.....	46
2.4.1 Variabel Motivasi Internal dan Eksternal dan Machiavellianisme	46
2.4.2 Variabel Pengendalian manajemen.....	48
2.4.3 Variabel <i>Fairness</i>	51

BAB III METODE PENELITIAN.....	54
3.1 Desain Eksperimen.....	54
3.2 Subjek Penelitian.....	58
3.3 Validasi dan Uji Pilot Instrumen Penelitian	61
3.4 Desain Instrumen Penelitian	63
3.5 Definisi dan pengukuran variabel penelitian.....	65
3.5 Prosedur dan Tahapan Penelitian.....	73
3.6 Metode analisis.....	82
3.6.1 Teknik Analisis Data.....	82
3.6.2 Validitas Penelitian.....	84
3.6.3 Teknik Pengujian Kualitas Data.....	87
3.6.3.1 Uji Reliabilitas.....	87
3.6.3.2 Uji Validitas.....	91
BAB IV ANALISIS DAN PEMBAHASAN.....	94
4.1 Hasil Pengujian Statistik Pilot Eksperimen.....	94
4.1.1 Demografi Partisipan Pilot Eksperimen.....	94
4.1.2 Statistik Deskriptif Pilot Eksperimen.....	96
4.2 Hasil Pengujian Statistik Eksperimen.....	98
4.2.1 Demografi Partisipan Eksperimen.....	98
4.2.2 Pengecekan Manipulasi.....	101
4.2.3 Statistik Deskriptif.....	102
4.2.4 Uji normalitas, Uji homogenitas dan Korelasi Antar Variabel	104
4.2.5 Pengujian Randomisasi.....	105
4.2.6 Pengujian ANCOVA.....	106
4.2.7 Pengujian Hipotesis.....	109
4.2.7.1 Pengujian Hipotesis 1 (H1).....	109
4.2.7.2 Pengujian Hipotesis 2 (H2).....	112
4.2.7.3 Pengujian Hipotesis 3 (H3).....	114
4.3 Pembahasan Hipotesis.....	117
4.3.1 Pembahasan Hipotesis 1 (H1)	117
4.3.2 Pembahasan Hipotesis 2 (H2)	120
4.2.3 Pembahasan Hipotesis 3 (H3)	123

BAB V SIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN.....	126
5.1 Simpulan	126
5.2 Implikasi	128
5.2.1 Implikasi Teoritis.....	128
5.2.2 Implikasi Metodologis.....	129
5.2.3 Implikasi Praktis.....	129
5.3 Keterbatasan	131
DAFTAR PUSTAKA.....	133
LAMPIRAN.....	143

DAFTAR TABEL

Tabel 3.1. Matrik Eksperimen	57
Tabel 3.2. Sebaran Subjek Eksperimen	60
Tabel 3.3. Validasi Uji Pilot.....	62
Tabel 3.4. Daftar Pertanyaan Motivasi	67
Tabel 3.5. Daftar Pertanyaan Machiavellianisme	68
Tabel 3.6. Daftar Pertanyaan Machiavellianismes Setelah Penyesuaian	69
Tabel 3.7. Tahapan Proses Eksperimen Setiap Kelompok	81
Tabel 3.8. Hasil Pilot Eksperimen Uji Reliabilitas Motivasi Internal, Motivasi Eksternal dan Machiavellianisme	89
Tabel 3.9. Simpulan Hasil Pilot Eksperimen Uji Reliabilitas Motivasi Internal, Motivasi Eksternal dan Machiavellianisme	91
Tabel 3.10. Hasil Pilot Eksperimen Uji Validitas Motivasi Internal, Motivasi Eksternal, Machiavellianisme	92
Tabel 3.11. Hasil Uji Validitas Motivasi Internal, Motivasi Eksternal dan Machiavellianisme	92
Tabel 4.1. Data Demografi Partisipan Pilot Eksperimen	95
Tabel 4.2. Statistik Deskriptif Pilot Eksperimen Rerata Skor Motivasi dan Machiavellianisme	96
Tabel 4.3. Hasil Uji Normalitas dan Uji Homogenitas Pilot Eksperimen	97
Tabel 4.4. Hasil Analysis of Variance (ANOVA) Pengujian Pilot	97
Tabel 4.5. Data Demografi Partisipan Eksperimen	100
Tabel 4.6. Sebaran Subjek Gagal dan Sukses Dalam Setiap Sel Eksperimen	102
Tabel 4.7. Statistik Deskriptif	103
Tabel 4.8. Hasil Uji Normalitas dan Uji homogenitas	104
Tabel 4.9. Korelasi Antar Variabel	105
Tabel 4.10. Hasil Uji Randomisasi	106
Tabel 4.11. Hasil Uji ANCOVA Karakteristik Demografi	107
Tabel 4.12. Hasil Uji ANCOVA Karakteristik Demografi dan Perguruan Tinggi Subjek Eksperimen	108
Tabel 4.13. Hasil Analysis of Variance (ANOVA) pengujian H1a dan H1b	110
Tabel 4.14. Hasil Analysis of Variance (ANOVA) Pengujian Hipotesis 2	113
Tabel 4.15. Hasil Analysis of Variance (ANOVA) Pengujian Hipotesis 3	116
Tabel 4.16. Rangkuman Hasil Analysis of Variance (ANOVA) Pengujian Hipotesis 1, H2, dan H3	117

DAFTAR GAMBAR

Gambar 2.1. Kategori Motivasi	19
Gambar 2.2. Skema Model Penelitian	46
Gambar 3.1. Tahapan Eksperimen	80
Gambar 4.1. Skor rerata kejujuran pelaporan penganggaran, motivasi, dan machiavellianisme	109
Gambar 4.2. Skor rerata kejujuran pelaporan penganggaran, motivasi, dan pengendalian manajemen	112
Gambar 4.3. Skor rerata kejujuran pelaporan penganggaran, motivasi, pengendalian manajemen, dan <i>fairness</i>	115

DAFTAR LAMPIRAN

Lampiran 1. Skenario Eksperimen – Tampilan Eksperimen	11
Lampiran 2. Data Partisipan Eksperimen	53
Lampiran 3. Keluaran Analisis Statistik Uji Pilot	61
Lampiran 4. Keluaran Analisis Statistik Uji Hipotesis Eksperimen	203

INTISARI

Studi ini menguji peran motivasi internal dan motivasi eksternal terhadap kejujuran dalam pelaporan penganggaran dengan faktor pemoderasi machiavellianisme, pengendalian manajemen dan *fairness*. Penelitian sebelumnya menunjukkan bahwa kejujuran pelaporan penganggaran terkait isu faktor insentif atau tekanan serta isu moral. Penelitian ini mengidentifikasi kejujuran pelaporan penganggaran dari perspektif motivasi individu. Melalui motivasi individu akan bertindak menurut keyakinan dan nilai-nilai dalam dirinya.

Untuk merumuskan hipotesis, penelitian ini menggunakan *self determination theory* (SDT). Teori ini membagi motivasi yaitu motivasi internal dan eksternal. Motivasi internal yaitu individu yang memiliki keyakinan bertindak untuk dirinya sendiri, sedangkan motivasi eksternal yaitu individu yang bertindak atas kompensasi dan pengakuan pihak lain. Peneliti menggunakan teori SDT karena masih belum banyak digunakan dalam penelitian sebelumnya. Penelitian ini diharapkan dapat melengkapi literatur akuntansi manajemen terkait motivasi terhadap kejujuran pelaporan penganggaran. Penelitian ini menggunakan metode penelitian eksperimen dengan desain faktorial 2x2x2 antar subjek untuk menguji tiga hipotesis penelitian. Pengujian menggunakan ANOVA dengan spss.

Hasil penelitian menunjukkan bahwa motivasi internal memberikan efek yang lebih kuat dibandingkan motivasi eksternal dalam memengaruhi individu berperilaku jujur dalam membuat pelaporan penganggaran. Hasil pengujian sifat kepribadian machiavellianisme, menunjukkan bahwa individu yang memiliki motivasi internal dengan sifat machiavellianisme lebih rendah memberikan efek lebih jujur dibandingkan individu yang memiliki motivasi eksternal dengan sifat machiavellianisme lebih tinggi dalam membuat pelaporan penganggaran. Selain itu hasil pengujian pengendalian manajemen menunjukkan bahwa dalam kondisi pengendalian penuh, individu yang memiliki motivasi internal melaporkan anggaran lebih jujur dibandingkan individu dalam kondisi pengendalian dasar dan memiliki motivasi eksternal. Hasil pengujian berikutnya menunjukkan bahwa dalam kondisi pengendalian penuh yang dipersepsikan *fairness*, individu yang memiliki motivasi internal melaporkan anggaran lebih jujur dibandingkan individu dalam kondisi pengendalian dasar yang dipersepsikan *unfairness* dan memiliki motivasi eksternal. Secara umum penelitian ini memberikan kontribusi bagi penelitian mendatang berkaitan kejujuran pelaporan penganggaran dengan identifikasi motivasi individu yang *to be honest* (motivasi internal) dibandingkan individu yang tampil jujur (motivasi eksternal).

Kata kunci: Motivasi Internal, Motivasi Eksternal, Machiavellianisme, Pengendalian Manajemen, *Fairness*, Kejujuran Pelaporan Penganggaran.

ABSTRACT

This study examines the role of internal motivation and external motivation on honesty in budgeting reporting with the moderating factors of machiavellianism, management control and fairness. Previous research has shown that the honesty of budget reporting is related to the issue of incentive or pressure factors as well as moral issues. This study identifies the honesty of budgeting reporting from the perspective of individual motivation. Through motivation, individuals will act according to their beliefs and values.

This study uses self-determination theory. This theory divides motivation are internal and external motivation. Internal motivation is an individual who has the belief to act for himself, while external motivation is an individual who acts on the compensation and recognition of other parties. This theory is critical because these has not been widely used in previous studies. This study is expected to complement the management accounting literature related to the motivation for honesty in budgeting reporting. This study uses an experimental research method with a 2x2x2 factorial design between subjects to test the three research hypotheses. Hypotheses testing with ANOVA.

The results showed that internal motivation has a stronger effect than external motivation in influencing individuals to behave honestly budget reporting. The results suggest that individuals who have internal motivation with lower Machiavellian have a more honest effect than individuals who have external motivations with higher machiavellianism in making budget reporting. The results of management control testing show that in conditions of complete control, individuals who have internal motivation report the budget more honestly than individuals in conditions of basic control and have external motivation. The results of interaction suggest that in conditions of full control, which are perceived as fairness, individuals who have internal motivation report their budget more honestly than individuals in conditions of basic control, which are perceived as unfairness and have external motivations. Overall, this research contributes to future research by identifying the motivation of individuals who are to be honest (internal motivation) compared to individuals who appear honest (external motivation).

Keywords: *Internal motivation, external motivation, fairness, management control, honesty in budget reporting.*

BAB I

PENDAHULUAN

Bagian ini menyajikan latar belakang masalah, rumusan masalah penelitian, tujuan penelitian, kontribusi penelitian dan sistematika penulisan. Latar belakang masalah menjelaskan permasalahan terkait dengan adanya ketidakjujuran atau pembuatan salah dalam pelaporan penganggaran yang melandasi penelitian ini. Berdasar permasalahan tersebut dirumuskan pertanyaan penelitian untuk menginvestigasi motivasi internal dan eksternal dengan machiavellianisme, pengendalian manajemen, dan *fairness* yang memengaruhi kejujuran pelaporan penganggaran. Bagian selanjutnya tujuan penelitian menjelaskan apa yang ingin dilakukan dalam penelitian ini. Kontribusi penelitian menjelaskan dampak hasil penelitian terhadap ilmu pengetahuan dari aspek teoritis dan praktis.

1.1 Latar Belakang Masalah

Kejujuran individu untuk melaporkan anggaran secara jujur menarik minat para peneliti dan memerlukan penelitian lebih jauh (Murphy *et al.* 2020). Beberapa studi penelitian yaitu Church *et al.* (2012); Evans *et al.* (2001); Murphy *et al.* (2020); Rankin *et al.* (2008); telah menginvestigasi kejujuran dan menunjukkan bahwa individu berbeda-beda sehubungan dengan preferensi kejujuran mereka. Penelitian Hannan *et al.* (2006) menemukan bahwa individu seringkali lebih suka tampil jujur, sedangkan penelitian Murphy *et al.* (2020) menemukan bahwa individu yang ingin

tampil jujur dan individu yang jujur dalam kondisi ada pengendalian manajemen memberikan laporan yang jujur. Faktor internalisasi dari motivasi juga dapat dipengaruhi oleh faktor takut mendapat evaluasi negatif, pengawasan dirinya sendiri, kerendah-hatian, harga diri, sifat jahat seperti *narcissism*, *machiavellianisme*, dan *psychopath* (Murphy *et al.*, 2020). Faktor lain yang dapat memengaruhi kejujuran dari sisi organisasi dan lingkungan sosial antara lain adalah sistem pengendalian manajemen, masih adanya kelonggaran pengawasan dan pengendalian yang rendah (Deore *et al.*, 2019); finansial (Langevin dan Mendoza, 2013); keadilan (Birkelund dan Cherry, 2020; Guo *et al.*, 2020; Rosdini, 2017; Zhang, 2015); sistem informasi (Young, 1985); pembagian keuntungan (Church *et al.*, 2012; Rosdini, 2017).

Beberapa literatur penelitian menunjukkan bahwa seseorang melaporkan jujur karena faktor ekonomi seperti insentif keuangan atau tekanan (Evans, Hannan, dan Moser, 2001; Trompeter *et al.*, 2012), tekanan sosial (Church *et al.*, 2012), dan motivasi (Deore *et al.*, 2019). Motivasi untuk melaporkan secara jujur seringkali berasal dari dalam diri seseorang, seperti keyakinan dan nilai-nilai etika diri sendiri (Murphy, 2012). Penelitian lain telah mengakui bahwa motivasi individu sebagian dari preferensi nonekonomi (Gibson *et al.*, 2013), psikologi, khususnya moral sebagai sifat karakter (Cohen *et al.*, 2007; Haidt *et al.*, 2009; Miles dan Upenieks, 2018); penilaian moral berasal dari sosial budaya dan rasionalitas (Haidt *et al.*, 2009). Menurut teori *self-determination* (Ryan dan Deci, 2000) menyatakan bahwa individu yang jujur (*to be honest*) harus melaporkan lebih jujur dalam semua keadaan, karena

motivasi internal mereka, namun individu yang ingin tampil jujur (*to appear honest*) akan melaporkan lebih jujur hanya jika mereka yakin perilakunya diamati. Hal ini mengindikasikan bahwa individu melaporkan anggaran secara jujur dipengaruhi oleh motivasi. Alasan melaporkan dengan jujur antara lain karena ada faktor insentif keuangan atau tekanan (Davis *et al.*, 2006) atau insentif atau tekanan sosial (Church *et al.*, 2012; Murphy *et al.*, 2013), motif ekonomi (Baiman dan Lewis, 1989).

Motivasi dalam diri individu untuk melaporkan jujur seringkali berasal dari keyakinan dan etika serta dorongan non ekonomi, identitas moral (Chung dan Hsu, 2017; Murphy, 2012; Salterio dan Webb, 2006). Namun demikian Murphy *et al.* (2020) berpendapat bahwa kemampuan secara spesifik mengidentifikasi dan mengukur pelaporan yang jujur sebagai motivasi individu tetap belum terselesaikan. Artinya belum secara spesifik mengidentifikasi ukuran motivasi dalam pelaporan jujur. Inilah yang mendorong Murphy *et al.* (2020) mengidentifikasi dan menguji berulang kali validitas konvergen dan divergen ukuran motivasi. Penelitian tersebut menemukan bahwa instrumen motivasi internal dan instrumen motivasi eksternal dapat diandalkan dan digunakan dalam konstruk penelitian. Hasil pengujian validitas ukuran motivasi internal dan eksternal telah ditunjukkan Murphy *et al.* (2020) bahwa motivasi internal dan motivasi eksternal, juga berbeda dalam hubungannya terhadap pelaporan penganggaran secara jujur. Motivasi internal adalah dorongan menjadi jujur untuk kepentingannya sendiri, sedangkan motivasi eksternal adalah dorongan untuk tampil jujur karena perilakunya diamati. Hal ini sesuai dengan *Self*

Determination Theory (Ryan dan Deci, 2000) bahwa *to be honest* berbeda dengan *to appear honest*.

Menurut Plant dan Devine, (1998) motivasi internal dan eksternal dalam diri individu berkorelasi dengan beberapa skala sifat personal dan prasangka, yaitu takut evaluasi negatif, pemantauan diri, kerendah-hatian, harga diri, pengendalian diri, dan *dark triad* (tiga sisi gelap sifat individu): machiavellianisme, narsisme, dan psikopat. Beberapa skala sifat personal dan prasangka berkorelasi positif dengan motivasi internal dan eksternal, kecuali *dark triad* berkorelasi negatif (Paulhus dan Williams, 2002). Penelitian Murphy (2012) menemukan bahwa machiavellianisme berkorelasi positif mendorong motivasi individu untuk melakukan salah pelaporan. Artinya bahwa individu melaporkan tidak jujur. Hal ini sesuai dengan penelitian Murphy *et al.* (2020) bahwa *dark triad* berlawanan dengan dorongan individu untuk melaporkan secara jujur. Sifat machiavellianisme merupakan sifat immoral yang berasal dari karakteristik personal individu (Fehr *et al.*, 1992), memotivasi dalam diri individu mendapatkan keuntungan dengan segala upaya tanpa memperhatikan kejujuran (Jones dan Paulhus, 2009), melakukan tindakan tidak etis (Shafer dan Wang, 2017), menolak keputusan yang bertentangan dengan kepentingan pribadi (Wakefield, 2008).

Murphy *et al.* (2020) menyatakan bahwa meskipun pelaporan penganggaran yang tidak jujur telah banyak dilakukan penelitian, namun masih ada beberapa hasil penelitian berasumsi bahwa individu akan bereaksi dengan cara yang sama terhadap pengendalian yang dirancang untuk memberikan sanksi atas ketidakjujuran versus

memberikan penghargaan atas kejujuran. Padahal rancangan pengendalian manajemen atas penghargaan untuk kejujuran dan sanksi untuk ketidakjujuran adalah dua hal yang berbeda. Beberapa individu dapat bereaksi negatif terhadap pengendalian manajemen tertentu, menghasilkan perilaku yang berlawanan dengan apa yang disengaja (Salterio dan Webb, 2006). Kedua alasan tersebut yang digunakan Murphy *et al.* (2020) melakukan pengujian dengan metode eksperimen kepada 681 partisipan untuk eksperimen pertama dan 224 partisipan untuk eksperimen kedua.

Namun demikian penelitian Murphy *et al.* (2020) masih memiliki keterbatasan identifikasi hasil karena dorongan melakukan perbuatan jujur hanya menggunakan salah satu faktor pengendalian manajemen yaitu *penghargaan* dan *hukuman*. Keterbatasan penelitian tersebut diduga dapat diatasi dengan penambahan faktor pengendalian manajemen lain. Malmi dan Brown, (2008) menyatakan bahwa dimensi pengendalian manajemen berupa seperangkat proses yaitu perencanaan, sibermetik, penghargaan dan kompensasi, administrasi, dan pengendalian budaya yang dapat memengaruhi perilaku dan keputusan perilaku etis individu bahwa individu tersebut konsisten dengan tujuan dan strategi perusahaan (Langevin dan Mendoza, 2013). Pengendalian perencanaan melibatkan penetapan jangka pendek dan prakiraan jangka panjang dan rencana aksi. Pengendalian sibermetik mengacu penetapan target, penganggaran, analisis varians, dan mekanisme umpan balik. Pengendalian kompensasi mencakup desain dan pelaksanaan kompensasi. Pengendalian administratif meliputi desain organisasi pemerintahan dan delegasi.

Pengendalian budaya mencakup nilai-nilai, dan visi misi organisasi. Penelitian menekankan bahwa efektivitas sistem perusahaan tergantung pada saling ketergantungan di antara masing-masing instrumen pengendalian manajemen tersebut (Deore *et al.*, 2019), sehingga sangat penting individu dalam organisasi mempersepsikan pengendalian manajemen yang dirancang baik dan adil untuk menghasilkan keputusan yang etis sebagai salah satu faktor eksternal motivasi (Langevin dan Mendoza, 2013). Menurut Langevin dan Mendoza (2013) dan Klein *et al.* (2019) bahwa perilaku tidak etis dapat dikurangi ketika persepsi pengendalian manajemen adalah adil, bahwa individu mendapatkan manfaat sesuai yang diharapkan (Jayanti & Rasmini, 2013).

Langevin dan Mendoza (2013) menyatakan beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengendalian manajemen memotivasi manajer untuk bertindak demi kepentingan perusahaan dan kepentingan pribadi untuk berperilaku tidak etis (Langevin dan Mendoza, 2013; Klein *et al.*, 2019). Dengan demikian maka pengaruh perubahan perilaku akan lebih teridentifikasi apabila pengendalian manajemen yang digunakan untuk memanipulasi penelitian eksperimen harus diukur oleh individu yang terlibat dalam pembuatan keputusan pelaporan penganggaran. Bahwa dimensi pengendalian manajemen saling kebergantungan satu sama lain (Malmi dan Brown, 2008). Hal ini yang mendasari Langevin dan Mendoza (2013) dan Klein *et al.* (2019) melakukan penelitian untuk mengidentifikasi keadilan persepsian karakteristik sistem pengendalian manajemen memengaruhi perilaku tidak etis. Sistem pengendalian

manajemen mewakili pengaruh hubungan antar karyawan dan organisasi secara keseluruhan, dan mewakili pengaruh hubungan atasan dan bawahan. Dengan demikian persepsi *fairness* sistem pengendalian manajemen menjadi faktor penting untuk mengidentifikasi hasil keputusan individu dalam pembuatan pelaporan penganggaran secara jujur. Namun demikian penelitian Langevin dan Mendoza (2013) dan Klein *et al.* (2019) memiliki keterbatasan belum secara spesifik mengidentifikasi apakah ada dorongan internalisasi individu sebelum mempersepsikan *fairness* pengendalian manajemen.

Murphy *et al.* (2020) memvalidasi temuan bahwa ada dorongan internalisasi individu dan faktor pengendalian dalam menghasilkan keputusan jujur atau tidak jujur. Dorongan individu melakukan perbuatan jujur atau tidak jujur dipengaruhi oleh dorongan internalisasi, yang dibedakan menjadi motivasi internal dan motivasi eksternal (Ryan dan Deci, 2000). Murphy *et al.* (2020) memberikan penguatan bahwa motivasi internal dan eksternal saja tidak cukup untuk mengidentifikasi kejujuran, diperlukan faktor eksternalisasi dari perusahaan berupa pengendalian penghargaan dan hukuman agar hasil penelitian lebih bisa mewakili gambaran keputusan individu. Memberikan penguatan dalam saran penelitian bahwa penting mengeksplorasi keadilan untuk mengidentifikasi secara menyeluruh atas pengendalian manajemen yang memengaruhi pelaporan jujur. Integrasi variabel penelitian Murphy *et al.* (2020) dan penelitian Langevin dan Mendoza (2013) serta Klein *et al.* (2019) diharapkan dapat memberikan identifikasi secara menyeluruh faktor-faktor yang memengaruhi

kejujuran pelaporan penganggaran. Oleh karena itu penelitian ini berusaha mengisi peluang penelitian tersebut dengan pertanyaan penelitian “Apakah sifat machiavellianisme memperlemah motivasi internal dan eksternal dalam melaporkan anggaran secara jujur?”, dan “Apakah motivasi internal dan motivasi eksternal dengan pengendalian manajemen berperan memengaruhi kejujuran pelaporan penganggaran?”, serta “Apakah motivasi internal dan motivasi eksternal dengan pengendalian dan keadilan berperan memengaruhi kejujuran pelaporan penganggaran?”.

Penelitian ini berusaha untuk mengisi peluang dan mengembangkan penelitian, bahwa kejujuran atau tidak melakukan salah saji pelaporan sebagai faktor penting dalam pembuatan keputusan penganggaran. Pertama, bahwa penelitian tentang kejujuran yang sudah ada seperti Evans *et al.* (2001); Church *et al.* (2012); Hannan *et al.* (2006); Rankin *et al.* (2008) mengakui bahwa individu seringkali termotivasi hanya ingin tampil jujur dalam membuat pelaporan penganggaran, sehingga diperlukan identifikasi faktor motivasi lain dari dalam diri individu tersebut seperti motivasi internal (Murphy *et al.*, 2020) dan kepribadian personal (Murphy, 2012). Kedua, bahwa penelitian Murphy *et al.* (2020) menunjukkan individu menjadi jujur dengan individu yang ingin tampil jujur divalidasi dengan konstruk instrumen pertanyaan berbeda, menghasilkan temuan berbeda. Individu yang jujur (*to be honest*) akan melaporkan secara jujur lebih tinggi dibandingkan individu yang ingin tampil jujur (*to appear honest*). Bahwa menurut *Self Determination Theory*, individu-

individu yang ingin menjadi jujur harus melaporkan lebih jujur dalam semua keadaan, disebabkan motivasi internal mereka. Namun individu yang ingin tampil jujur akan melaporkan lebih jujur hanya jika individu tersebut diamati perilakunya (Ryan dan Deci, 2000). Penelitian dengan membedakan motivasi internal dan motivasi eksternal dari faktor kejujuran pelaporan penganggaran ini masih jarang dilakukan penelitian.

Peluang ketiga, bahwa sistem pengendalian manajemen yang kuat, seperti pengendalian penghargaan, hukuman dan pembagian kompensasi (Brown *et al.*, 2014; Church *et al.*, 2019; Murphy *et al.*, 2020; Trompeter *et al.*, 2012), dapat memengaruhi tindakan kejujuran pelaporan. Menurut Dutta (2011); Langevin dan Mendoza (2013); dan Malmi dan Brown (2008) faktor pengendalian manajemen tidak hanya pengendalian penghargaan dan hukuman serta kompensasi saja, namun meliputi pengendalian perencanaan, sibermetik, dan kontrol administratif serta budaya. Faktor pengendalian manajemen secara keseluruhan dapat memengaruhi tindakan etis individu, sehingga diperlukan pengujian faktor pengendalian manajemen keseluruhan yang dapat melengkapi identifikasi tindakan kejujuran pelaporan (Malmi dan Brown, 2008). Keempat, Penelitian Langevin dan Mendoza (2013) dan Klein *et al.* (2019) menyelidiki dimensi pengendalian manajemen dipersepsikan *fairness* dapat mengurangi perilaku tidak etis dan meningkatkan komitmen organisasi. Penelitian Klein *et al.* (2019) menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepercayaan di antara atasan dan bawahan akan meningkat setelah individu-individu tersebut merasakan *fairness* dalam sistem kerja mereka.

Berdasarkan penelitian di atas diketahui bahwa variabel *fairness* memiliki konsistensi berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kejujuran. Respon terhadap pengendalian manajemen yang adil dan baik akan memberikan tambahan hasil penelitian secara komprehensif. Kelima, bahwa penelitian ini berusaha mengatasi keterbatasan dari penelitian sebelumnya (Church *et al.*, 2019; Deore *et al.*, 2019; Douthit dan Stevens, 2015; Klein *et al.*, 2019; Lopez-Valeiras *et al.*, 2018; Murphy *et al.*, 2020) yang belum menguji faktor internalisasi motivasi individu, keadilan, dan faktor eksternal dalam lingkup organisasi secara bersamaan. Maka penelitian ini menggunakan variabel motivasi individu dalam studi Murphy *et al.* (2020), variabel pengendalian dalam studi Klein *et al.* (2019); studi Langevin dan Mendoza (2013) dan variabel *fairness* dalam studi Douthit dan Stevens (2015), yang diharapkan dapat mengidentifikasi secara menyeluruh faktor internal dan eksternal terhadap kejujuran pelaporan penganggaran.

1.2 Rumusan kebaruan penelitian

Berdasarkan latar belakang masalah dan peluang penelitian yang telah dijelaskan sebelumnya, maka kebaruan penelitian ini adalah:

1. Mengidentifikasi sifat negatif individu yang memperlemah motivasi dalam kejujuran pelaporan penganggaran.

2. Mengatasi keterbatasan penelitian terdahulu dengan melakukan pengujian faktor keseluruhan pengendalian manajemen yang diduga memperkuat motivasi individu melaporkan anggaran secara jujur.
3. Mengidentifikasi faktor internalisasi motivasi dan saran penelitian terdahulu berupa variabel *fairness* atas pengendalian manajemen yang mendorong kejujuran pelaporan penganggaran

1.3 Rumusan Masalah

Pada latar belakang masalah telah dijelaskan faktor motivasi individu, faktor pengendalian manajemen dan *fairness* yang memengaruhi pembuatan keputusan salah pelaporan atau ketidakjujuran dalam penganggaran. Berdasarkan latar belakang masalah yang telah dijelaskan sebelumnya maka penelitian ini berfokus untuk menjawab pertanyaan penelitian berikut ini:

1. Apakah motivasi internal dan motivasi eksternal individu berperan mendorong dalam melaporkan anggaran secara jujur?
2. Apakah sifat personal machiavellianisme memperlemah faktor motivasi internal dan eksternal terhadap pelaporan penganggaran secara jujur?
3. Apakah motivasi internal dan eksternal individu dengan pengendalian manajemen mendorong dalam melaporkan anggaran secara jujur?

4. Apakah motivasi internal dan eksternal individu dengan pengendalian manajemen yang dipersepsikan *fairness* mendorong dalam melaporkan anggaran secara jujur?

1.4 Tujuan Penelitian

Berdasarkan uraian dan pertanyaan penelitian maka penelitian ini bertujuan memberikan bukti empiris. Tujuan umum penelitian ini untuk menemukan model konseptual terkait hubungan motivasi eksternal dan internal dengan kejujuran dalam pelaporan penganggaran.

Tujuan Khusus:

1. Menguji motivasi internal dan motivasi eksternal individu dalam mendorong pelaporan penganggaran secara jujur.
2. Menguji sifat personal machiavellianisme dalam memperlemah motivasi internal dan eksternal individu terhadap kejujuran pelaporan penganggaran.
3. Menguji pengendalian manajemen yang memperkuat pengaruh motivasi internal dan eksternal individu terhadap pelaporan penganggaran secara jujur.
4. Menguji keadilan dalam pengendalian manajemen yang memperkuat pengaruh motivasi internal dan eksternal individu terhadap pelaporan penganggaran secara jujur.

1.5 Kontribusi Hasil Penelitian

Penelitian ini sangat penting memberikan manfaat bagi perkembangan teori, khususnya pada literatur akuntansi manajemen. Pertama, menambah literatur penelitian akuntansi, secara khusus, penelitian ini dapat memberikan pengetahuan tentang peran perilaku individu yang didorong oleh motivasi internal dan motivasi eksternal, senjangan anggaran, dan kepribadian personal dari salah satu *dark triad* yaitu machiavellianisme serta pengendalian manajemen dan keadilan dalam pelaporan penganggaran. Kedua, penelitian ini menambah penjelasan literatur tentang *Self Determination Theory* (Ryan dan Deci, 2000). Bahwa individu-individu yang jujur (*to be honest*) berbeda dengan individu-individu yang ingin tampil jujur (*to appear honest*). Menurut teori individu-individu yang menjadi jujur harus melaporkan keadaan apa adanya, sedangkan individu-individu yang ingin tampil jujur harus melaporkan lebih jujur karena perilakunya diamati. Teori ini dinilai penting untuk mendapatkan penjelasan yang lebih memadai berkaitan dengan keputusan pelaporan penganggaran.

Kontribusi Ketiga, penelitian ini memberikan wawasan tentang internalisasi individu melalui motivasi internal dan eksternal dalam melaporkan secara jujur. Keempat, penelitian ini memberikan tambahan penjelasan bahwa sistem pengendalian manajemen berupa pengendalian sistem *penghargaan* dan *hukuman*, sibermetik, pengendalian administrasi, pengendalian budaya dapat memberikan pengaruh terhadap pelaporan penganggaran secara jujur. Kelima, penelitian ini

memberikan tambahan penjelasan bahwa perangkat sistem pengendalian manajemen yang ada di organisasi harus dirasakan *fairness* sehingga dapat memberikan pengaruh terhadap pelaporan penganggaran secara jujur.

Penelitian ini diyakini dapat memberikan kontribusi teori, metodologi dan praktik dalam penelitian akuntansi manajerial. Kontribusi teori penelitian adalah memberikan pemahaman tentang kejujuran dalam melaporkan penganggaran. Penelitian ini menjelaskan peran *Self Determination Theory* dalam membuat keputusan yang jujur atas diri individu. Teori tersebut diharapkan dapat menjelaskan pembuatan laporan penganggaran yang jujur dari internalisasi individu melalui motivasi. Kontribusi metodologis dalam penelitian ini adalah pengukuran variabel motivasi internal dan motivasi eksternal dengan sifat machiavellianisme untuk menunjukkan adanya pengaruh memperkuat atau memperlemah pembuatan pelaporan secara jujur. Kontribusi lainnya pada variabel pengendalian manajemen dan variabel *fairness* dalam organisasi. Kedua variabel tersebut memberikan tambahan efek dan kedalaman pengaruh individu dalam melaporkan anggaran secara jujur. Penelitian menggunakan studi eksperimental Evans *et al.* (2001) dan Murphy *et al.* (2020) untuk variabel kejujuran, motivasi dan pengendalian manajemen, kemudian menggunakan studi eksperimen Klein *et al.* (2019) dan Langevin dan Mendoza (2013) untuk variabel *fairness*. Memberikan tambahan literatur metodologi studi eksperimen dengan skenario manipulasi dan partisipan yang berbeda dengan penelitian sebelumnya, sehingga diharapkan simpulan hasil penelitian lebih dapat

mewakili kondisi sebenarnya. Penelitian dengan manipulasi pengendalian manajemen dan keadilan diharapkan memberikan hasil yang lebih baik dibandingkan dengan mengukur menggunakan kuesioner saja karena peneliti aktif mengintervensi dan mengendalikan kondisi lingkungan penelitian.

Penelitian ini memberikan kontribusi praktik sehubungan dengan motivasi individu, dalam meningkatkan kinerja melalui kejujuran pelaporan penganggaran. Perusahaan harus menyadari adanya motivasi internal dan eksternal individu yang berbeda, agar perusahaan mampu merancang jenis pengendalian manajemen yang sesuai bagi seluruh individu dan tujuan organisasi. Kegagalan pengendalian manajemen dapat menyebabkan konsekuensi kepada karyawan yang dianggap mengancam dan tidak mempercayai kompetensi mereka. Pengendalian memiliki eksternalitas positif dan negatif, seperti pemberian insentif berbasis kelompok yang digunakan dalam organisasi (Fisher *et al.*, 2002). Pertimbangan perusahaan perlu memikirkan dampak munculnya ketidakjujuran karena manajer memperhitungkan analisis biaya dan manfaat untuk memaksimalkan efektivitas sistem pengendalian manajemen dan keuntungan secara kelompok atau personal. Perusahaan harus membuat kebijakan atau aturan dan prosedur pengendalian dengan ketat dan terbuka, sehingga karyawan merasakan adanya keadilan untuk diri mereka.

Penelitian ini dapat memberikan kemungkinan konsekuensi positif maupun negatif bagi karyawan atas kebijakan transparansi gaji, bonus, penghargaan finansial dan non finansial di perusahaan. Adanya perbedaan yang diterima oleh karyawan,

misalnya dengan masa jabatan dan tugas pekerjaan yang sama dibayar berbeda. Kemungkinan konsekuensi lain apabila perusahaan berada dalam situasi *unfairness* yang dirasakan karyawan, kurang transparansi aturan dalam pemberian penghargaan. Adanya ketimpangan horizontal dapat menyebabkan oportunistik perilaku bagi individu pembuat keputusan dan pelaporan penganggaran. Kompensasi yang diperoleh individu bisa terlihat di seluruh perusahaan, apabila ada individu yang menerima kompensasi kurang dari rekan-rekan mereka, maka akan muncul persepsi rasa ketidakadilan.

1.6 Sistematika Penulisan

Penelitian ini selanjutnya di organisasi sebagai berikut: bagian pertama menguraikan pendahuluan, rumusan masalah, tujuan penelitian, kontribusi hasil penelitian dan sistematika penulisan. Bagian kedua membahas kajian pustaka dan kerangka teori, skema konseptual serta pengembangan hipotesis. Bagian ketiga membahas metode penelitian, dengan menguraikan desain penelitian, desain instrumen penelitian, subjek penelitian, validasi uji pilot eksperimen, definisi dan pengukuran variabel penelitian, prosedur dan tahapan penelitian, dan metode serta teknik analisis data. Bagian keempat menguraikan analisis dan pembahasan, dengan menyajikan statistik deskriptif, pengujian hipotesis dan penyajian hasil pengolahan data. Bagian kelima, berisi simpulan, implikasi dan keterbatasan penelitian.

BAB II

KAJIAN PUSTAKA DAN KERANGKA TEORI

Bagian ini menjelaskan kajian pustaka terkait kejujuran pelaporan penganggaran dan kerangka teori penelitian. Kajian pustaka menjelaskan hasil penelitian terdahulu yang relevan dengan penelitian. Kerangka teori merupakan formulasi universal dari kajian pustaka untuk membangun kerangka pemikiran penelitian. Dalam kerangka teori juga menyajikan pengembangan hipotesis yang menjelaskan keterkaitan hubungan faktor motivasi internal dan motivasi eksternal terhadap kejujuran pelaporan penganggaran dengan dimoderasi machiavellianisme, pengendalian manajemen dan *fairness*.

2.1 Kajian Pustaka

2.1.1 *Self Determination Theory*

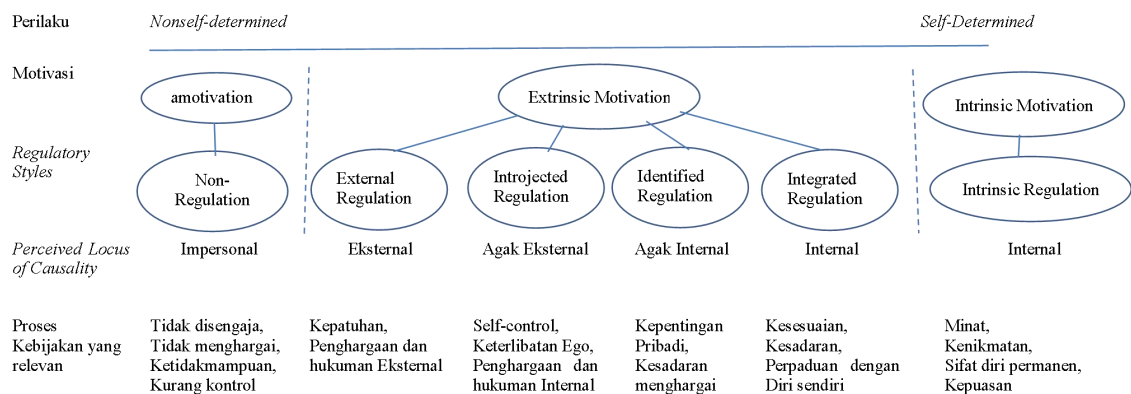
Self determination theory Ryan dan Deci (2000) mengemukakan bahwa ada rangkaian atau kontinum motivasi untuk berperilaku dengan cara tertentu. Teori ini merupakan sebuah pendekatan untuk mengidentifikasi motivasi individu dan kepribadian dalam melakukan sesuatu, mengasumsikan setiap individu dimotivasi oleh sesuatu. Motivasi menyangkut energi, arah memobilisasi menuju tujuan tertentu. Oleh karena itu organisasi perlu mencermati motivasi yang dimiliki oleh para karyawan sehingga tindakan yang diambil oleh karyawan selaras dengan tujuan organisasi. Teori ini mengatakan bahwa kinerja dan kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh jenis motivasi yang dimiliki untuk menjalankan aktivitas pekerjaan

mereka. Teori ini merujuk pada sifat dasar alami dari individu yang tumbuh dan menyesuaikan pada lingkungan sosial (Deci dan Ryan, 1985). Teori ini telah mengidentifikasi jenis motivasi eksternal dan internal. Motivasi internal mengindikasikan bahwa individu melakukan tindakan demi dirinya sendiri, yaitu untuk kepuasan inheren karena mereka telah melakukan dan membentuknya. Individu melakukan tindakan tersebut adalah murni untuk kepuasan intrinsik, melakukan tindakan itu melekat dari keyakinan diri sendiri. Motivasi internal mendorong individu bertindak dengan cara yang sehat dan efektif (Murphy *et al.*, 2020; Ryan dan Deci, 2000). Individu akan bertindak berdasarkan nilai-nilai yang mereka miliki (Islami dan Nahartyo, 2019).

Motivasi kedua dalam *Self Determination Theory* adalah motivasi eksternal. Motivasi eksternal mengindikasikan individu bertindak dengan cara tertentu untuk mendapatkan imbalan eksternal atau untuk menghindari hukuman eksternal. Individu melakukan tindakan untuk tujuan instrumental mencapai hasil tertentu. Motivasi eksternal yang menonjol mengindikasikan bahwa individu tersebut melakukan tindakan hanya karena kepatuhan dan dorongan penghargaan maupun hukuman. Semakin kinerja individu meningkat bukan karena kerasnya hukuman dan perintah maupun banyaknya penghargaan, maka motivasi eksternal akan menurun (Deci dan Ryan, 1985; Ryan dan Deci, 2000). Menurut Ryan dan Deci, (2000) dalam diri individu ada motivasi di antara eksternal dan internal. Motivasi ini diartikan bahwa

individu tampaknya memiliki motivasi internal dan eksternal, namun mereka tidak sepenuhnya merasa puas secara intrinsik.

Self Determination Theory diidentifikasi oleh Ryan dan Deci (2000) dengan perbedaan tipe, yang disajikan pada Gambar 2.1. Ryan dan Deci (2000) menjelaskan bahwa motivasi yang mengarah kekiri adalah mengindikasikan perilaku individu *non self-determined* atau amotivasi, sedangkan motivasi yang mengarah kekanan mengindikasikan perilaku individu *self determined* atau semakin termotivasi melakukan aktivitas karena dirinya sendiri. Teori ini menjabarkan sebuah rangkaian motivasi, bahwa seseorang dapat bergerak dari amotivasi, menuju menuju motivasi eksternal hingga motivasi internal. Perjalanan ini terjadi karena adanya proses internalisasi hingga integrasi. Perjalanan pergerakan motivasi yang pertama dimulai dari amotivasi, menunjukkan tidak adanya motivasi terhadap sebuah aktivitas. Ketidakhadiran alasan di dalam diri seseorang untuk melakukan sesuatu. Merasa tidak ingin bergerak, gagal melihat nilai, tidak memiliki kompetensi dan tidak memiliki kontrol atas diri.



Sumber: Ryan dan Deci (2000)

Gambar 2.1. Kategori Motivasi

Rangkaian berikutnya adalah motivasi ekstrinsik mengacu pada partisipasi dalam sebuah aktivitas untuk memenuhi tuntutan eksternal. Pembagian empat kategori motivasi eksternal berdasar lokus kausalitas motivasi ekstrinsik yang dirasakan dan gaya pengaturan, ialah (1) regulasi eksternal (*external regulation*), (2) *introjected regulation*, (3) regulasi teridentifikasi (*identified regulation*), dan (4) *integrated regulation*.

Regulasi eksternal terjadi ketika perilaku individu berkaitan adanya imbalan atau menghindari hukuman serta mendapat ancaman dari luar. Aktivitas perilaku ini antara lain ketika seseorang melakukan aktivitas karena mendapatkan pujian dari orang lain. ***Introjected regulation*** yaitu ketika perilaku individu ditentukan oleh tekanan yang dibebankan pada diri sendiri karena menghindari perasaan bersalah. Seseorang dapat menderita akibat mendapat reputasi buruk atau mempertahankan reputasi baik, hadirnya perasaan sungkan, merasa bersalah, tidak enak menolak. **Regulasi teridentifikasi (*identified regulation*)** menggambarkan perilaku individu menerima suatu nilai yang disebabkan adanya kepentingan pribadi, adanya konsekuensi dan tujuan tertentu yang diperoleh meskipun tidak menyenangkan baginya. Perilaku ini muncul atas pengendalian dari luar. ***Integrated regulation*** yaitu perilaku individu sepenuhnya berasimilasi ke dalam diri sendiri. Individu tersebut menunjukkan keinginan berperilaku secara sadar karena sesuai dengan nilai yang dipegang atau dimilikinya. Suatu kegiatan tersebut adalah prioritasnya. Pengaturan terintegrasi dihasilkan oleh pengintegrasian nilai yang diterima individu dan menyatu

dalam konsep dirinya sendiri. Oleh karena itu dalam kategori kausalitas lokus yang dirasakan, perilaku ini masuk kedalam motivasi internal. Namun nilai ini berdampingan dengan segi lain dari luar, secara regulasi masuk dalam kategori motivasi ekstrinsik (Ryan dan Deci, 2000).

Kategori motivasi internal berdasarkan kausalitas motivasi intrinsik ialah *intrinsic regulation*, sedangkan berdasarkan kausalitas lokus persepsian ialah *intrinsic regulation* dan *integrated regulation*. ***Intrinsic regulation*** yaitu individu menunjukkan perilaku nilai, ketertarikan atau kepuasan, bahwa individu tersebut melakukan perilaku semata-mata untuk mendapatkan nilai atau kepuasan diri sendiri. Artinya bahwa seseorang menemukan motivasi sepenuhnya dari dalam diri atau sepenuhnya *self-determined* bahwa individu itu tertarik, merasa senang, dan puas dalam melakukan pekerjaannya. Motivasi melakukan sesuatu untuk kepentingan sendiri, kepuasan, kesenangan tanpa penghargaan dari luar.

Teori ini menyarankan bahwa individu dengan motivasi internal yang lebih tinggi akan dapat mengarahkan dirinya dari tindakan dan perilaku tidak jujur. Sedangkan individu dengan motivasi eksternal yang lebih tinggi cenderung terpengaruh dengan situasi lingkungan sosial. Murphy *et al.* (2020) menyatakan bahwa motivasi internal dan eksternal dapat diperkuat atau diperlemah dengan beberapa faktor, yaitu takut evaluasi negatif (*fear of negative evaluation*), pengawasan diri (*self-monitor*), kerendah-hatian (*humility*), konsep diri eksternal (*external self-concept*), konsep diri internal (*internal self-concept*), harga diri (*self*

worth), pengendalian diri (*self control*), dan tiga sifat gelap (*dark triad: narcissism, Machiavellianism, psychopathy*). Teori ini memberikan potensi melihat sisi internal individu dalam membuat keputusan dan meyakinkan bahwa variabel motivasi internal dan motivasi eksternal dapat memengaruhi kejujuran pelaporan penganggaran. Implikasi dengan pengujian ini dapat memberikan bukti secara empiris agar perusahaan dapat mempelajari efek perilaku individu terhadap keberhasilan tujuan organisasi.

2.1.2 Machiavellianisme

Machiavellianisme adalah suatu sifat yang dimiliki oleh individu yang percaya bahwa sesuatu dapat diperoleh dengan membenarkan segala cara (Murphy, 2012). Penelitian Murphy (2012) menyatakan bahwa sikap individu menempatkan seseorang pada situasi untuk berbuat jujur atau tidak, sebaliknya dengan rasionalisasi hanya muncul ketika ada niat sengaja berbuat tidak jujur. Rasionalisasi adalah sikap seseorang untuk membuat alasan dalam rangka membenarkan tindakannya atau menghindari penjelasan yang seharusnya tepat. Dalam konteks laporan penganggaran yang tidak jujur, bawahan lebih mentolerir terjadinya ketidakjujuran. Namun sebaliknya ketika atasan atau orang di sekitarnya menunjukkan sikap tidak setuju terhadap ketidakjujuran, individu tersebut akan cenderung tidak berbohong. Sikap seperti ini adalah Machiavellianisme. Strategi sikap ini saat berhubungan dengan orang lain

ketika seberapa banyak individu tersebut dapat memanipulasi (Shafer dan Wang, 2017).

Menurut Fehr *et al.* (1992), Machiavellians yang tinggi dicirikan sebagai orang yang bersedia menggunakan cara apa pun, termasuk manipulasi, persuasi, atau bahkan tipuan, untuk mencapai tujuan yang diinginkan. Ada kecenderungan untuk berbohong, dan menipu, tingkat rasa bersalah atau penyesalan rendah, tingkat empati rendah dan kecenderungan untuk menolak tanggung jawab atas tindakan mereka. Bahwa sifat Machiavellianisme sebagai kepribadian yang kurang peduli dalam hubungan personal dengan mengabaikan moralitas dan memiliki komitmen ideologis yang rendah. Dengan demikian, machiavellianisme umumnya mengacu pada kecenderungan individu untuk melepaskan diri dari pertimbangan etika dan melakukan tindakan yang menguntungkan dirinya sendiri (Zeigler-Hill dan Marcus, 2016).

Sifat machiavellian yang dimiliki setiap individu akuntan diindikasikan dapat memengaruhi pertimbangan-pertimbangan etis dalam lingkup pekerjaan akuntan. Dalam pembuatan keputusan etis, interaksi antar anggota kelompok terbukti dapat menghasilkan sebuah pergeseran resiko (Mellers *et al.*, 2010). Individu yang memiliki sifat machiavellian tinggi berusaha memanfaatkan keadaan untuk memperoleh keuntungan pribadi dan cenderung untuk tidak patuh pada peraturan (Wolf dan Ghosh, 2020). Semakin tinggi sifat machiavellian individu tersebut, semakin tinggi juga kemungkinannya untuk berbuat curang. Hal ini dikarenakan

seseorang dengan sifat Machiavellian akan memanfaatkan orang lain demi kepentingan pribadinya dengan alasan apapun. Terlebih ada kesempatan seperti lemahnya pengawasan, situasi lingkungan kerja yang mendukung, tekanan dari atasan atau keluarga (Shafer dan Wang, 2017).

Sifat ini juga akan berkembang jika individu memiliki kekuasaan untuk melancarkan tindakannya, sebagai bentuk arogansi tidak tersentuh aturan serta berbohong untuk kebutuhannya sendiri. Dengan demikian dapat diasumsikan bahwa individu dengan sifat machiavellianisme akan memperkuat tindakan ketidakjujuran (Murphy, 2012). Implikasi dari pengujian variabel ini adalah memberikan bukti secara empiris kepada organisasi, bahwa perilaku individu dapat dipengaruhi oleh sifat *dark triad*.

2.1.3 Pengendalian Manajemen

Pengendalian merupakan aktivitas-aktivitas mengendalikan seluruh karyawan agar mengikuti peraturan-peraturan dan melaksanakan tugas sesuai dengan rencana yang sudah ditetapkan. Jika terdapat kesalahan atau penyimpangan, dilakukan tindakan perbaikan dan penyempurnaan. Pengendalian karyawan mencakup perilaku, pelaksanaan tugas, kedisiplinan dan memelihara lingkungan pekerjaan tetap kondusif. Pengendalian dilakukan melalui usaha mengubah perilaku, meningkatkan motivasi mencapai tujuan organisasi. Pengendalian manajemen merupakan proses dengan para manajer memengaruhi atau mengendalikan perilaku anggota organisasi lainnya untuk

mengimplementasikan strategi organisasi. Organisasi harus melakukan kontrol untuk memastikan organisasi berjalan sesuai tujuan dan mencapai keberhasilan (Education, 2011). Pengendalian manajemen pada dasarnya adalah sistem proses informasi yang memvalidasi dan memverifikasi proses fisik dalam organisasi, terbagi dalam sifat formal dan informal. Pengendalian manajemen formal yaitu ditetapkan sesuai dengan kebutuhan dan tujuan organisasi yang harus diwujudkan melalui mekanisme sistem pengendalian, seperti gaya manajemen, infrastruktur, *penghargaan*, koordinasi dan integrasi, alat pengendalian dan proses pengendalian serta penyusunan dan pelaporan. Pengendalian informal yaitu berasal dari lingkungan sosial budaya umum (Dutta, 2011).

Abernethy dan Chua (1996) mendefinisikan pengendalian manajemen sebagai kombinasi dari mekanisme kontrol yang dirancang dan dilaksanakan oleh manajemen untuk meningkatkan probabilitas bahwa pelaku organisasi akan berperilaku dengan cara konsisten dengan tujuan organisasi. Anthony dan Govindarajan (2008) menyatakan bahwa pengendalian manajemen berfungsi memotivasi, mengawasi, dan melaporkan implementasi dari strategi. Tujuan utama adalah sedapat mungkin mencapai *goal congruence*, yaitu kesesuaian antara tujuan anggota-anggota organisasi dengan tujuan organisasi, sekaligus keinginan individu masing-masing terpuaskan. Pengendalian manajemen juga mencakup aturan-aturan, prosedur-prosedur, pengukuran kinerja dan sistem kompensasi atau insentif, *penghargaan*, *hukumanment*, yang mengarahkan perilaku manajer dan karyawan perusahaan.

Anggaran merupakan komponen utama dari perencanaan dan digunakan untuk menilai kinerja aktual para atasan dan bawahan. Anggaran dapat memiliki pengaruh yang besar terhadap perilaku atasan dan bawahan. Perilaku bawahan dapat bersifat positif atau negatif berkaitan dengan penyusunan anggaran. Perilaku positif terjadi bila tujuan pribadi dari atasan dan bawahan sesuai dengan tujuan perusahaan dan mereka termotivasi untuk mencapai tujuan perusahaan (O'Grady dan Akroyd, 2016). Oleh karena itu anggaran dapat dianggap sebagai dasar adanya sistem pengendalian manajemen (Malmi dan Brown, 2008).

Menurut Malmi dan Brown (2008) ada lima jenis pengendalian dalam seperangkat pengendalian manajemen yaitu perencanaan, sibermetik, penghargaan dan kompensasi, pengendalian administratif, dan pengendalian budaya. Pengendalian budaya meliputi nilai-nilai, keyakinan dan norma sosial organisasi dengan aktivitas menjalankan visi misi. Pengendalian perencanaan meliputi penetapan standar tujuan organisasi tercantum dalam anggaran. Pengendalian sibermetik meliputi penetapan sasaran organisasi, identifikasi penyimpangan dari keuangan dan non keuangan sesuai standar kinerja, dengan aktivitas pemantauan kinerja. Pengendalian *penghargaan* dan kompensasi meliputi aktivitas memotivasi usaha, mengevaluasi dan menghargai kinerja. Pengendalian administratif meliputi aktivitas menjalankan tugas dan tanggungjawab pekerjaan, pemantauan perilaku, pemantauan kebijakan organisasi, prosedur pekerjaan dan akuntabilitas organisasi (Malmi dan Brown, 2008; O'Grady dan Akroyd (2016).

Sistem pengendalian dalam hal aturan kompensasi, penghargaan dan hukuman harus mengarah pada perilaku individu mencapai tujuan organisasi dengan mengurangi perilaku tidak etis (Klein *et al.*, 2019). Langevin dan Mendoza (2013) menyatakan sistem pengendalian manajemen merupakan inti dari keadilan distribusi karena memengaruhi hasil yang diterima manajer. Hal ini disebabkan sistem pengendalian manajemen digunakan untuk menentukan tujuan manajer dan alokasi sumber daya, memengaruhi peluang manajer mendapat imbalan. Sistem pengendalian manajemen mengandung aspek prosedural karena mengandalkan prosedur yang menentukan bagaimana tujuan ditetapkan, kinerja diukur dan penghargaan akhir tahun diberikan, manajer tentu memperhatikan kewajaran prosedur tersebut. Sistem pengendalian manajemen memengaruhi keadilan interaksional. Manajer berinteraksi dengan atasan mereka saat menegosiasikan target anggaran, menganalisis hasil antara menilai kinerja akhir tahun dan mendiskusikan penghargaan dengan atasan mereka dan mereka mungkin sensitif terhadap bagaimana mereka diberlakukan saat berinteraksi. Untuk dapat memberikan bukti secara empiris, bahwa ada faktor yang menguatkan atau melemahkan atas tindakan individu yang merasa senang, puas dari hasil pekerjaannya, maka pengendalian manajemen menjadi variabel pemoderasi dalam penelitian ini.

2.1.4 *Fairness*

Fairness adalah tidak ada perbedaan dalam memperoleh imbalan pada aktivitas norma sosial (Guo *et al.*, 2020). (Douthit dan Stevens, 2015) menunjukkan bahwa senjangan anggaran berkurang ketika efek keadilan distribusi semakin kuat. Secara khusus, seorang agen melaporkan dengan kurang jujur untuk mencapai alokasi imbalan yang adil antara agen dan *principal*. Preferensi individu untuk kejujuran dibentuk oleh keadilan baik prosedural dan distribusi, sehingga individu membenarkan diri sendiri atas perilaku tidak jujur ketika hasil mereka muncul dari proses yang tidak adil. Upaya dan ketidaksetaraan dapat memengaruhi perilaku curang (Birkelund dan Cherry, 2020).

Menurut Bicchieri (2010) bahwa keadilan, kejujuran dan *reciprocity* adalah beberapa bentuk dari norma sosial. Keadilan organisasi adalah apa yang dianggap adil atau tidak adil (*fairness or no*) di lingkungan kerja. Keadilan organisasi dibangun secara sosial dan memengaruhi sikap dan perilaku di tempat kerja. Keadilan organisasi ada tiga yaitu keadilan distributif, keadilan prosedural dan keadilan interaksional. Keadilan distributif mengacu pada persepsi keadilan apa yang diterima dari pengalokasian organisasi, dan pemberian penghargaan. Keadilan prosedural mengacu pada persepsi individu tentang keadilan dalam prosedur pada proses organisasi untuk membuat keputusan. Keadilan interaksi mengacu pada persepsi keadilan individu dalam interpersonal, prosedural yang menjadi informasional dan interpersonal. Informasional mengacu pada penjelasan yang diberikan pada karyawan.

Interpersonal mengacu pada tingkat kesopanan, martabat dan rasa hormat yang mereka miliki pada atasan (Klein *et al.*, 2019).

Keadilan prosedural dan keadilan distribusi adalah preferensi yang membentuk kejujuran dan kepercayaan sosial (Birkelund dan Cherry, 2020). Keadilan distribusi sebagai preferensi atas distribusi hasil relatif yang menyebabkan disutilitas dari alokasi yang tidak tepat dari surplus yang tersedia (Douthit dan Stevens, 2015). Banyak kecurangan ketika pendapatan berada di bawah ekspektasi yang ditetapkan oleh norma distribusi (Galeotti *et al.*, 2017). Keadilan prosedural adalah prediktor yang lebih kuat dari sikap yang mengacu pada sistem dan keadilan distributif adalah prediktor yang lebih kuat dari referensi sikap hasil. Secara keseluruhan adanya keadilan yang membentuk perilaku atau sikap individual (Colquitt, 2012; Greenberg, 1987). Perilaku tidak jujur juga dapat dipengaruhi oleh situasi sosial pada lingkungan tersebut, bahwa individu mengharapkan mendapatkan keadilan yang diterimanya. Selain itu keadilan distribusi juga dapat memengaruhi motivasi individu berkinerja baik atau buruk (Chakrabarty, 2021).

Preferensi kejujuran dapat bergantung pada bagaimana surplus dibagi antara manajer dan perusahaan. Preferensi individu atas kekayaan (*wealth*) dan kejujuran memengaruhi pelaporan manajerial (Evans *et al.*, 2001). Individu dapat melakukan pemilihan keputusan antara preferensi kejujuran pelaporan penganggaran dan kesetaraan horizontal maupun vertikal, bahwa perusahaan yang menginginkan kejujuran harus berusaha untuk menghindari ketidakadilan (*unfairness*)

(Matuszewski, 2010). Boster *et al.* (2018) menyebutkan bahwa kejujuran akan berkurang karena adanya rencana pembagian keuntungan, namun, ketika rencana pembagian laba gabungan diterapkan, efek buruk pada kejujuran akan dapat dikurangi secara parsial. Hasil ini menunjukkan bahwa interdependensi dari rencana gabungan dapat mengurangi konsekuensi yang tidak diinginkan dari pembagian keuntungan. Sehingga preferensi kejujuran dalam pelaporan manajerial berkaitan dengan keadilan yang diharapkan oleh seseorang atas keadilan finansial maupun keadilan nonfinansial seperti tujuan menyelesaikan pekerjaan dan aspek moral untuk melakukan kebohongan untuk memperoleh keuntungan. Perusahaan dengan ketidakadilan kompensasi memengaruhi kejujuran pelaporan penganggaran, sehingga perusahaan berusaha meningkatkan sistem pengendalian manajemen dengan merangsang individu mendapatkan kepuasan *fairness* (Klein *et al.*, 2019).

Individu dalam konteks apapun akan merasakan keadilan dari situasi atau peristiwa tertentu yang diperoleh saat itu. Individu mempertimbangkan hasil dan prosedur keadilan yang digunakan untuk sampai pada distribusi keadilan. Individu juga mempertimbangkan cara memperlakukan individu lain. Oleh karena itu persepsi keadilan berkaitan dengan aturan dan norma sosial yang mengatur bagaimana hasil harus didistribusikan (*distributive fairness*, prosedur yang digunakan untuk membuat keputusan distribusi (*procedural fairness*), dan bagaimana orang diperlakukan mendapatkan hasil (*organizational fairness*) (Comunale *et al.*, 2019). Untuk itu diperlukan pembuktian secara empiris bahwa *fairness* dapat memberikan kekuatan

tindakan individu berperilaku positif dan menekankan kejujuran dalam pelaporan penganggaran.

2.1.5. Kejujuran Pelaporan penganggaran

Kejujuran adalah transparansi atas informasi yang diungkapkan dan preferensi seseorang untuk tidak melakukan tindakan curang (Birkelund dan Cherry, 2020). Perilaku individu dalam melaporkan informasi secara benar sesuai kenyataan (Church *et al.*, 2012). Kontra kejujuran pelaporan adalah salah melaporkan. Salah pelaporan adalah tindakan yang memprioritaskan keuntungan individu karyawan dengan mengorbankan hasil organisasi dan tidak sesuai dengan tindakan yang menjadi ciri seorang pelayan organisasi (Deore *et al.*, 2019). Oleh karena itu kejujuran pelaporan penganggaran adalah melaporkan kebenaran atau melaporkan kenyataan anggaran kepada orang lain, sedangkan kontra kejujuran adalah tidak melaporkan sesuai kenyataan.

Konsep menilai kejujuran pelaporan penganggaran dimulai oleh Evans *et al.* (2001) dalam penelitian eksperimennya bahwa perilaku pelaporan dipengaruhi oleh preferensi kejujuran. Model agensi dalam penelitian Evans *et al.* (2001) menunjukkan bahwa manajer ada yang sebagian jujur dalam memberikan laporan atau informasi dan tidak sepenuhnya jujur. Bahwa individu menukar utilitas untuk kekayaan dengan berbohong atau memberikan informasi tidak jujur, inilah yang dikatakan salah pelaporan. Pertukaran (*trade off*) mengakibatkan tingkat kejujuran menurun dan

kebohongan meningkat bahwa pelaporan tergantung pada bagaimana kontrak pembagian surplus antara manajer dan perusahaan. Penelitian Evans *et al.* (2001) mendukung kesimpulan penelitian Baiman dan Lewis, (1989) bahwa preferensi kejujuran menjadi penting karena memengaruhi pelaporan. Adanya pertukaran untuk membuat pelaporan jujur dan berbohong karena tujuan tertentu, seperti kontrak, dan mendapatkan manfaat ekonomi atau moneter.

Evans *et al.* (2001) dalam penelitian eksperimennya menunjukkan cara menilai kejujuran yaitu dengan menghitung persentase adanya senjangan anggaran yang dilakukan oleh partisipan. Penghitungan tersebut adalah hasil kos yang dilaporkan (*reported cost*) dikurangi kos sebenarnya (*actual cost*) dibagi dengan hasil dari kos laporan maksimum (*maximum reportable cost*) dikurangi kos sebenarnya (*actual cost*). Beberapa studi eksperimental telah menyelidiki kejujuran manajer dalam pelaporan penganggaran (Evans *et al.*, 2001; Hannan *et al.*, 2006; Krishnan *et al.*, 2012). Hasil penelitian Evans *et al.* (2001) menunjukkan bahwa manajer seringkali tidak menaikkan anggaran yang diajukan semaksimal mungkin, karena manajer memiliki preferensi kejujuran. Menggunakan metode eksperimen penelitian tersebut mengungkapkan tingkat kejujuran pelaporan yang lebih besar dalam pengaturan anggaran dibandingkan dengan model ekonomi. Distribusi keuntungan antara agen dan perusahaan memengaruhi tingkat kejujuran pelaporan agen. Agen akan melaporkan kurang jujur karena keuntungan berkurang, begitu juga ketika agen membandingkan manfaat ekonomi yang agen peroleh dengan keuntungan perusahaan.

Beberapa penelitian menemukan faktor-faktor yang meningkatkan kejujuran pelaporan penganggaran ialah masalah etika (Rankin *et al.*, 2008); tekanan sosial (Hannan *et al.*, 2006), preferensi untuk memenuhi tujuan organisasi (Evans *et al.*, 2016); komitmen (Islami dan Nahartyo, 2019). Beberapa penelitian menemukan faktor-faktor yang menurunkan kejujuran pelaporan penganggaran adalah motivasi eksternal (Murphy *et al.*, 2020); persepsi keadilan (Birkelund dan Cherry, 2020; Guo *et al.*, 2020; Rosdini *et al.*, 2017); machiavellianisme (Murphy, 2012).

2.2 Penelitian Terdahulu

Perkembangan penelitian akuntansi manajemen telah mengidentifikasi kejujuran pelaporan penganggaran dengan mengadopsi berbagai teori. Sebagian besar menggunakan teori keagenan (Abdel-Rahim dan Stevens, 2018; Blay *et al.*, 2019; Brown *et al.*, 2009; Brunner & Ostermaier, 2019; Douthit dan Stevens, 2015; Evans *et al.*, 2001; Guo *et al.*, 2020; Schreck, 2015). Teori keagenan menggambarkan perilaku individu dipengaruhi faktor ekonomi, sehingga masih memunculkan permasalahan dari segi non ekonomik dan perilaku aktual (Brown *et al.*, 2009; Cohen *et al.*, 2007). Oleh karena itu beberapa literatur mengadopsi teori lain yang ditambahkan untuk menguji fenomena sosial dan psikologi individu. Teori-teori tersebut yang memengaruhi kejujuran pelaporan penganggaran adalah teori norma sosial Bicchieri (Abdel-Rahim dan Stevens, 2018; Brunner dan Ostermaier, 2019; Cannon dan Thornock, 2019; Guo *et al.*, 2020), teori pelepasan moral Bandura

(Church *et al.*, 2012; Rosdini, 2017), teori kognitif sosial (Church *et al.*, 2019; Gallani *et al.*, 2019), teori perbandingan sosial (Brown *et al.*, 2014; Schreck, 2015), teori keadilan organisasional (Church *et al.*, 2012; Douthit dan Stevens, 2015; Klein *et al.*, 2019; Rosdini, 2017). Baru-baru ini, penelitian Murphy *et al.* (2020) menggunakan *Self Determination Theory* pada pelaporan secara jujur.

Murphy *et al.* (2020) berpendapat bahwa teori ini berpotensi melihat sisi internal individu dalam membuat keputusan. Studi ini menggunakan *Self Determination Theory* untuk menguji faktor sikap dan rasionalisasi seseorang yang memberikan kesempatan dan motivasi untuk melakukan pelaporan jujur. Konsisten dengan studi Deci *et al.* (2017) bahwa *Self Determination Theory* secara khusus menunjukkan kinerja dan kesejahteraan karyawan dipengaruhi oleh jenis motivasi, yakni motivasi internal dan eksternal. Jenis motivasi dapat memengaruhi hasil pekerjaan. Motivasi internal mengatakan bahwa seseorang melakukan sesuatu demi dirinya sendiri. Keinginan yang dimulai dari perasaan akan pencapaian, kepuasan, tekanan, dan lainnya. Seseorang dengan motivasi internal, akan menghasilkan kualitas kerja yang tinggi, penyelesaian tugas tepat waktu, menyelesaikan tugas dengan sempurna. Hal ini terjadi karena adanya dorongan dari dalam diri seseorang tersebut dapat mengukur batas kemampuannya atau mencapai target yang ditetapkan untuk dirinya sendiri.

Motivasi eksternal mengacu pada dorongan seseorang melakukan tindakan karena mendapat penghargaan atau penilaian yang positif. Ketika individu memahami

dan memiliki dorongan otonomi dalam melaksanakan pekerjaannya, akan lebih termotivasi menampilkan kinerja yang lebih baik. Namun ketika motivasi dikendalikan baik melalui dinamika kekuasaan, gaya manajerial dan imbalan secara tersistem, serta difokuskan menghasilkan target keuntungan jangka pendek, maka akan memiliki dampak limpahan kinerja negatif pada keterlibatan kerja selanjutnya (Deci *et al.*, 2017; Gerhart dan Fang, 2015).

Berdasarkan tinjauan literatur sebelumnya tentang kejujuran pelaporan penganggaran, sejumlah studi telah menyoroti bahwa variabel tertentu memengaruhi kejujuran pelaporan atau meningkatkan salah pelaporan. Kejujuran pelaporan adalah transparansi atas informasi yang diungkapkan (Brunner dan Ostermaier, 2019) dan perilaku individu dalam melaporkan informasi secara benar sesuai kenyataan (Church *et al.*, 2012). Kejujuran dan pemberian informasi yang menurun atau hilang karena adanya keinginan dan tujuan tertentu seseorang maka terjadi salah pelaporan. Dapat dikatakan bahwa salah pelaporan adalah tindakan kontra dari kejujuran yang berarti tindakan yang memprioritaskan keuntungan individu dengan mengorbankan hasil organisasi dan tidak sesuai dengan tindakan (Deore *et al.*, 2019). Seseorang menukar utilitas untuk kekayaan dengan berbohong atau memberikan informasi tidak jujur (Evans *et al.*, 2001).

Penelitian Evans *et al.*, (2001) mendukung kesimpulan penelitian Baiman dan Lewis (1989) bahwa preferensi kejujuran menjadi penting karena memengaruhi pelaporan. Adanya *trade off* untuk membuat pelaporan jujur dan berbohong karena

tujuan tertentu, seperti kontrak, dan mendapatkan manfaat ekonomi atau moneter. Beberapa variabel yang memengaruhi tingkat kejujuran pelaporan penganggaran adalah kompensasi, *shared interest*, *peer influence*, tingkat penggajian, motivasi, *fairness*, kepercayaan, komitmen, sistem informasi. Variabel yang kuat dalam faktor finansia meningkatkan kejujuran adalah *fairness* (Blay *et al.*, 2019; Chen dan Sandino, 2012; Douthit dan Stevens, 2015; Drake *et al.*, 2013; Guo *et al.*, 2020; Nguyen *et al.*, 2019; Rosdini *et al.*, 2017).

Pendapat Birkelund dan Cherry (2020) menyatakan seseorang yang murah hati dapat memengaruhi tindakan jujur. Bahwa seseorang yang merencanakan pembagian keuntungan akan memengaruhi kejujuran, namun ketika rencana pembagian laba gabungan diterapkan, efek buruk pada kejujuran akan dapat dikurangi secara parsial. Hasil ini menunjukkan bahwa interdependensi dari rencana gabungan dapat mengurangi konsekuensi yang tidak diinginkan dari pembagian keuntungan. Dengan demikian preferensi kejujuran dalam pelaporan manajerial berkaitan dengan keadilan yang diharapkan oleh seseorang atas keadilan finansial maupun keadilan nonfinansial seperti tujuan menyelesaikan pekerjaan dan aspek moral bisa tereduksi (Boster *et al.*, 2018). Variabel kompensasi, *shared interest*, *peer influence*, tingkat penggajian juga mengarah kepada adanya keadilan, bahwa apabila individu merasa sudah mendapatkan keadilan maka akan memengaruhi keputusan kejujuran pelaporan penganggaran (Birkelund dan Cherry, 2020; Brown *et al.*, 2014;

Church *et al.*, 2012, 2019; Guo *et al.*, 2020; Rosdini *et al.*, 2017; Trompeter *et al.*, 2012).

Individu memiliki preferensi untuk menyesuaikan dengan norma sosial dan dikondisikan serupa orang lain atau sebaliknya orang lain yang menyesuaikan seseorang (Guo *et al.*, 2020). Pengaruh manajer yang mengharapkan rekan-rekannya untuk berperilaku sama seperti yang diinginkan. Individu akan berlaku mirip pada situasi lingkungan dan mematuhi norma sosial dalam kelompoknya (Cannon dan Thornock, 2019). Kejujuran pelaporan merupakan salah satu bentuk norma sosial yang sangat berpengaruh pada perilaku. Kejujuran pelaporan penganggaran dipilih sebagai pengendalian informal pencegahan senjangan anggaran karena kejujuran ikut terlibat pada saat penentuan target anggaran. Rekan yang jujur dalam penentuan target anggaran akan memengaruhi rekan lain untuk bertindak jujur sehingga dapat menurunkan potensi senjangan anggaran (Rahmawati, 2019). Individu dalam perusahaan juga mempertimbangkan bahwa perilaku tidak jujur dapat merugikan perusahaan sehingga bawahan tersebut tetap berperilaku jujur (Paz *et al.*, 2013). Namun demikian akan terjadi efek penularan ketidakjujuran ketika rekan kerja lain membenarkan perilaku tersebut (Brunner dan Ostermaier, 2019). Konsisten dengan penelitian Guo *et al.* (2020) *peer influence* dan ketidakadilan berpengaruh signifikan terhadap kejujuran pelaporan penganggaran. Demikian halnya studi Rosdini *et al.* (2017) bahwa individu menjustifikasi moralitas dari tindakan mereka karena alasan kepentingan bersama (Bandura dan Bandura, 1999).

Berdasarkan literatur penelitian bahwa variabel kompensasi berkaitan juga dengan sistem perancangan anggaran, dan salah satu determinan dalam sistem pengendalian manajemen (Klein *et al.*, 2019; Langevin dan Mendoza, 2013; Malmi dan Brown, 2008; Rego *et al.*, 2016; Shahzad *et al.*, 2016). Bahwa kompensasi dan penghargaan yang digunakan sebagai pengendalian dapat mengubah dan memengaruhi keputusan (Church *et al.*, 2019). Kompensasi, penghargaan dan hukuman dapat memengaruhi motivasi perbuatan seseorang. Kompensasi yang dibingkai sebagai bonus dianggap lebih adil dan lebih dipercaya daripada kompensasi yang dibingkai sebagai hukuman. Kompensasi bonus tersebut menghasilkan usaha yang lebih tinggi (lebih rendah) daripada hukuman (Christ *et al.*, 2012). Berkaitan dengan hal tersebut secara tidak langsung penghargaan tersebut memotivasi seseorang melakukan tindakan, keputusan yang diambil manajer berkaitan juga dengan motivasi dalam diri seseorang tersebut. Motivasi seseorang melakukan penyelesaian kinerja yang positif dipengaruhi oleh faktor penghargaan, kompensasi, gaya manajerial, dan pengendalian organisasi (Gerhart dan Fang, 2015).

Beberapa penelitian tentang motivasi telah dilakukan (Mayhew dan Murphy, 2014; Murphy *et al.*, 2020), tekanan sosial atau insentif sosial (Mayhew dan Murphy, 2014; Murphy, 2012; Ryan dan Deci, 2000), motivasi melakukan kejujuran karena adanya unsur tekanan dan insentif keuangan (Trompeter *et al.*, 2012), motivasi dengan preferensi non ekonomi (Gibbons, 1998), penilaian moral (Graham *et al.*, 2020; Miles dan Upenieks, 2018). Murphy *et al.* (2020) berpendapat bahwa motivasi

internal dan eksternal dapat mengubah bentuk keputusan individu. Konsisten dengan studi Ryan dan Deci (2000), penelitian ini mendefinisikan penentuan nasib sendiri melalui motivasi internal dan motivasi eksternal dalam diri individu untuk melakukan kreativitas dan mengubah nilai-nilai pribadi dalam bentuk keputusan. Individu yang jujur (harus melaporkan lebih jujur dalam semua keadaan, karena motivasi internal mereka, namun individu yang ingin tampil jujur akan melaporkan lebih jujur hanya jika mereka yakin perilakunya diamati. Hal ini mengindikasikan bahwa ketidakjujuran individu dipengaruhi oleh motivasi. Oleh karena itu, ada implikasi bahwa motivasi menjadi faktor memengaruhi kejujuran. Tinjauan literatur telah menunjukkan bahwa studi internalisasi motivasi berkaitan dengan kejujuran pelaporan penganggaran masih sangat terbatas (Murphy *et al.*, 2020). Motivasi dapat berubah dengan adanya pemingkalian pengendalian organisasi (Frey dan Jegen, 2001).

Sholihin dan Pike (2009) menyatakan bahwa pengendalian merupakan proses terhadap berbagai aktivitas yang dilakukan sumber daya organisasi untuk memastikan bahwa aktivitas yang dilakukan tersebut akan mencapai tujuan yang telah ditetapkan dan tindakan koreksi dapat dilakukan untuk memperbaiki penyimpangan yang terjadi. 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 (Siagian *et al.*, 2021). Motivasi menjadi penting karena hal yang menyebabkan, menyalurkan dan mendukung

perilaku manusia supaya terdorong bekerja giat dan antusias mencapai hasil yang optimal (Chen, 2012). Namun demikian motivasi yang ada dalam studi Chen (2012) berkaitan dengan teori kerja yang menunjukkan bahwa ketika karyawan mengalami suasana yang positif, kognitif atau emosional akan meningkatkan proses dan membuat mereka menunjukkan tingkat kreativitas yang tinggi (Mellers *et al.*, 2010). Menurut Ryan dan Deci (2000) bahwa ketika seseorang termotivasi secara intrinsik, maka orang tersebut melakukan pekerjaannya dengan senang. Motivasi ekstrinsik adalah motivasi yang terjadi ketika seseorang mendapatkan respon terhadap sesuatu dari luar pekerjaannya terutama orang lain. Hal ini berkaitan dengan pengendalian manajemen yang merupakan salah satu bagian eksternal individu (Sholihin dan Pike, 2009). Berbeda dengan Chen (2012), studi Ryan dan Deci, (2000) menggunakan *Self Determination Theory* bahwa motivasi seseorang tumbuh dari keinginan internal dirinya sendiri.

Sebagian motivasi eksternal yang dapat mengubah respon yaitu kompensasi, administrasi, dan pengendalian budaya yang dapat memengaruhi perilaku dan keputusan perilaku etis individu bahwa individu tersebut konsisten dengan tujuan dan strategi perusahaan (Langevin dan Mendoza, 2013). Pengendalian perencanaan melibatkan penetapan jangka pendek dan prakiraan jangka panjang dan rencana aksi. Pengendalian sibermetik mengacu penetapan target, penganggaran, analisis varians, dan mekanisme umpan balik. Pengendalian kompensasi mencakup desain dan pelaksanaan kontra kompensasi. Pengendalian administratif meliputi desain

organisasi pemerintahan dan delegasi. Pengendalian budaya mencakup nilai-nilai, dan visi misi organisasi. Penelitian Deore *et al.*, (2019) menekankan bahwa efektivitas sistem perusahaan tergantung pada saling ketergantungan di antara masing-masing instrumen sistem pengendalian manajemen tersebut. Oleh karena itu penting bagi individu mempersepsikan sistem pengendalian manajemen yang dirancang baik dan adil dalam menghasilkan keputusan yang etis (Langevin dan Mendoza, 2013). Penelitian Langevin dan Mendoza (2013), Klein *et al.* (2019) menemukan bahwa perilaku tidak etis dapat dikurangi ketika persepsi sistem pengendalian manajemen adalah adil.

Langevin dan Mendoza (2013) menyatakan beberapa penelitian menunjukkan bahwa pengendalian manajemen memotivasi manajer untuk bertindak demi kepentingan perusahaan dan kepentingan pribadi untuk berperilaku tidak etis (Klein *et al.*,2019). Dengan demikian maka pengaruh perubahan perilaku akan lebih teridentifikasi apabila pengendalian manajemen yang digunakan untuk memanipulasi penelitian eksperimen harus diukur oleh individu yang terlibat dalam pembuatan keputusan pelaporan penganggaran. Bahwa dimensi pengendalian manajemen saling kebergantungan satu sama lain (Malmi dan Brown, 2008). Hal ini yang mendasari Langevin dan Mendoza, (2013) dan Klein *et al.* (2019) melakukan penelitian untuk mengidentifikasi keadilan persepsian karakteristik sistem pengendalian manajemen memengaruhi perilaku tidak etis. Sistem pengendalian manajemen mewakili pengaruh hubungan antar karyawan dan organisasi secara keseluruhan, dan mewakili

pengaruh hubungan atasan dan bawahan. Dengan demikian persepsi *fairness* sistem pengendalian manajemen menjadi faktor penting untuk mengidentifikasi hasil keputusan pembuatan pelaporan jujur individu dalam penganggaran.

Namun demikian penelitian Langevin dan Mendoza (2013) dan Klein *et al.* (2019) memiliki keterbatasan yaitu belum secara spesifik mengidentifikasi apakah ada dorongan internalisasi individu sebelum mempersepsikan *fairness* pengendalian manajemen. Murphy *et al.* (2020) memvalidasi temuan bahwa ada dorongan internalisasi individu dan faktor pengendalian dalam menghasilkan keputusan jujur atau tidak jujur. Dorongan individu melakukan perbuatan jujur atau tidak jujur dipengaruhi oleh dorongan internalisasi, yang dibedakan menjadi motivasi internal dan motivasi eksternal (Ryan dan Deci, 2000). Murphy *et al.* (2020) memberikan penguatan bahwa motivasi internal dan eksternal saja tidak cukup untuk mengidentifikasi kejujuran, diperlukan faktor eksternalisasi dari perusahaan berupa pengendalian *penghargaan* dan *hukuman* agar hasil penelitian lebih bisa mewakili gambaran keputusan individu. Penelitian ini memberikan kebaruan dengan mengeksplorasi keadilan untuk mengidentifikasi secara menyeluruh atas pengendalian manajemen yang memengaruhi pelaporan jujur, sehingga diharapkan dapat memberikan identifikasi secara menyeluruh faktor-faktor yang memengaruhi kejujuran pelaporan penganggaran.

Berdasarkan untaian keterbatasan penelitian sebelumnya, penelitian ini berusaha untuk mengisi peluang dan memberikan kebaruan bahwa kejujuran

pelaporan penganggaran atau tidak melakukan salah saji pelaporan sebagai faktor penting dalam pembuatan keputusan penganggaran. Penelitian tentang kejujuran pelaporan penganggaran yang sudah ada seperti Church *et al.* (2012); Evans *et al.* (2001); Hannan *et al.* (2006); Rankin *et al.* (2008) mengakui bahwa individu seringkali termotivasi hanya ingin tampil jujur dalam membuat pelaporan penganggaran, sehingga diperlukan identifikasi faktor motivasi lain dari dalam diri individu tersebut seperti motivasi internal (Murphy *et al.*, 2020) dan kepribadian personal (Murphy, 2012). Identifikasi kepribadian personal diperlukan untuk memberikan kekuatan faktor motivasi dari dalam diri individu, yaitu machiavelianisme (Murphy, 2012).

Penelitian Murphy *et al.* (2020) menunjukkan individu menjadi jujur dengan individu yang ingin tampil jujur divalidasi dengan konstruk instrumen pertanyaan berbeda, menghasilkan temuan berbeda. Bahwa menurut *Self Determination Theory*, individu-individu yang ingin menjadi jujur harus melaporkan lebih jujur dalam semua keadaan, disebabkan motivasi internal mereka. Namun individu yang ingin tampil jujur akan melaporkan lebih jujur hanya jika individu tersebut diamati perilakunya (Ryan dan Deci, 2000). Penelitian dengan membedakan motivasi internal dan motivasi eksternal dari faktor kejujuran pelaporan penganggaran ini masih jarang dilakukan penelitian.

Penelitian ini berbeda dari penelitian sebelumnya, bahwa studi ini menginvestigasi secara menyeluruh faktor pengendalian manajemen. Studi Murphy *et*

al., (2020) berfokus pada regulasi pengendalian penghargaan, hukuman, dan pembagian kompensasi (Brown *et al.*, 2014; Church *et al.*, 2019; Murphy *et al.*, 2020; Trompeter *et al.*, 2012), yang dapat memengaruhi tindakan kejujuran pelaporan penganggaran. Sedangkan penelitian Malmi dan Brown (2008), Dutta (2011), Langevin dan Mendoza (2013) dan (Klein *et al.*, 2019) bahwa faktor pengendalian pengendalian manajemen yang menyeluruh dapat memengaruhi tindakan etis individu, sehingga diperlukan pengujian faktor pengendalian manajemen keseluruhan yang dapat melengkapi identifikasi kejujuran pelaporan Malmi dan Brown (2008) secara empiris.

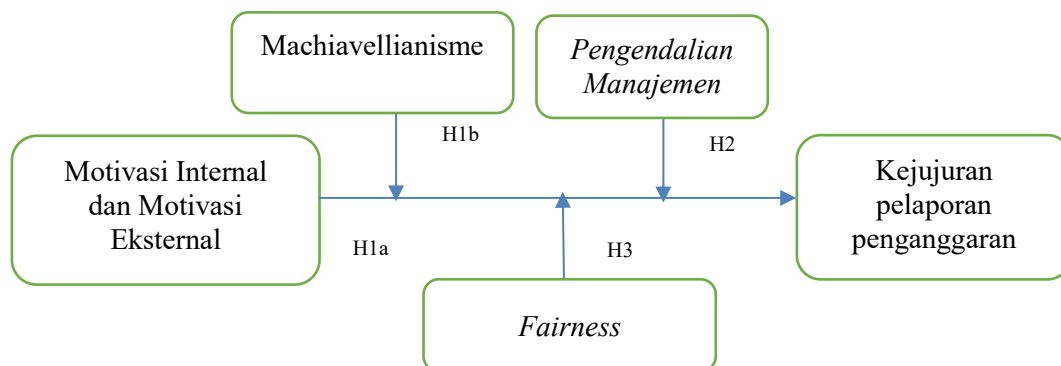
Penelitian Klein *et al.* (2019) dan Langevin dan Mendoza (2013) menyelidiki dimensi pengendalian manajemen dipersepsikan *fairness* dapat mengurangi perilaku tidak etis dan meningkatkan komitmen organisasi. Survei Klein *et al.* (2019) terhadap 102 perusahaan menunjukkan bahwa komitmen organisasi dan kepercayaan di antara atasan dan bawahan akan meningkat setelah individu-individu tersebut merasakan *fairness* dalam sistem kerja mereka. Berdasarkan penelitian di atas diketahui bahwa variabel *fairness* memiliki konsistensi berpengaruh positif signifikan terhadap peningkatan kejujuran. Respon terhadap pengendalian manajemen yang adil dan baik akan memberikan tambahan hasil penelitian secara komprehensif.

Penelitian ini berusaha mengatasi keterbatasan dari penelitian sebelumnya (Church *et al.*, 2019; Deore *et al.*, 2019; Douthit dan Stevens, 2015; Klein *et al.*, 2019; Lopez-Valeiras *et al.*, 2018; Murphy *et al.*, 2020) yang belum menguji faktor

internalisasi motivasi individu, keadilan, dan faktor eksternal dalam lingkup organisasi secara bersamaan. Maka penelitian ini menggunakan variabel motivasi individu Murphy *et al.* (2020), variabel pengendalian Klein *et al.* (2019), dan Langevin dan Mendoza (2013) dan variabel *fairness* dalam studi (Douthit dan Stevens, 2015), yang diharapkan dapat mengidentifikasi secara menyeluruh faktor internal dan eksternal terhadap kejujuran pelaporan penganggaran. Berdasarkan untaian di atas bahwa motivasi internal dan eksternal individu perlu diinvestigasi menggunakan sifat *dark machiavelianisme* yang dibingkai dengan faktor pengendalian manajemen serta keadilan, sehingga studi ini melengkapi dan memberikan analisis yang lebih menyeluruh untuk menggambarkan motivasi yang berkaitan dengan kejujuran. Studi ini dapat memberikan penguatan bahwa motivasi internal dan motivasi eksternal dengan pengendalian regulasi akan memengaruhi kejujuran.

2.3 Skema Konseptual

Penelitian ini adalah penelitian eksperimen untuk menguji pengaruh motivasi internal dan motivasi eksternal terhadap kejujuran pelaporan penganggaran dengan faktor pemoderasi machiavellianisme, pengendalian manajemen dan keadilan. Berdasarkan peluang penelitian dan keterbatasan penelitian, maka bagan skema penelitian yang akan digunakan menguji preferensi kejujuran pelaporan penganggaran disajikan pada Gambar 2.2.



Gambar 2.2. Skema Model Penelitian

2.4 Pengembangan Hipotesis

2.4.1 Variabel Motivasi Internal dan Eksternal

Motivasi adalah energi dan arah yang memobilisasi upaya menuju tujuan tertentu (Deci *et al.*, 2017). Motivasi internal adalah dorongan tindakan yang ditentukan dari dalam diri individu sendiri, seperti keyakinan, ketertarikan, kenyamanan dan kepuasan (Ryan dan Deci, 2000). Motivasi eksternal adalah dorongan tindakan untuk mencapai suatu keinginan akibat integrasi dan hubungan sebab akibat antara faktor luar individu dengan kepatuhan, kenikmatan, kesesuaian dan pengendalian diri individu (Ryan dan Deci, 2000; Wong-On-Wing *et al.*, 2010).

Penelitian sebelumnya tentang motivasi memengaruhi kejujuran pelaporan penganggaran dipengaruhi faktor tekanan sosial (Church *et al.*, 2012; Trompeter *et al.*, 2012), komitmen dan informasi (Baiman dan Evans, 1983; Islami dan Nahartyo, 2019) yang masih menekankan preferensi ekonomi saja dan belum mengevaluasi preferensi motivasi individu secara spesifik melaporkan anggaran secara jujur atau

mengurangi salah pelaporan. Menurut Murphy *et al.* (2020) motivasi melaporkan secara jujur seringkali berasal dari dalam diri seseorang, seperti keyakinan dan nilai-nilai etika sendiri. Penelitian yang telah mengidentifikasi bahwa individu didorong oleh preferensi ekonomi, identitas moral sebagai sifat karakter (Miles dan Upenieks, 2018), penilaian moral yang menerapkan intuisi sosial dan budaya serta rasionalitas (Chen dan Sandino, 2012; Haidt *et al.*, 2009). Namun secara spesifik belum mengevaluasi dan mengukur pelaporan yang jujur sebagai motivasi individu. Ada perbedaan antara preferensi kejujuran yaitu menjadi jujur dan/atau tampil jujur (Abdel-Rahim dan Stevens, 2018; Church *et al.*, 2012; Evans, Hannan, dan Moser, 2001), ada korelasi positif dengan faktor *dark triad* (*narcissism, machiavellianisme, psychopath*) memberikan efek dari keyakinan etis pada kejujuran pelaporan.

Self Determination Theory (Ryan dan Deci, 2000) menunjukkan bahwa motivasi internal yang lebih tinggi akan membentuk suatu tindakan hanya untuk kepentingan sendiri. Berkaitan dengan tindakan melaporkan jujur bahwa individu yang lebih tinggi dalam motivasi internal diharapkan melaporkan lebih jujur dibanding individu dengan motivasi internal yang rendah. Hasil penelitian Murphy *et al.* (2020) menunjukkan bahwa partisipan dengan motivasi internal yang lebih tinggi untuk melaporkan secara jujur dibandingkan dengan motivasi internal yang lebih rendah. Individu dengan motivasi eksternal tinggi melaporkan secara tidak berbeda dari individu dengan motivasi eksternal lebih rendah. Motivasi internal berkorelasi erat dengan sifat *dark triad* yaitu *narcissism, machiavellianisme, dan psychopath*,

bahwa sifat ini mewakili karakteristik yang mengarah pada penurunan melaporkan secara jujur. Oleh karena itu motivasi internal dianggap anteseden kritis pada pembuatan pelaporan penganggaran yang jujur dan tidak terikat erat dengan rangsangan eksternal. Maka hipotesis yang diajukan sebagai berikut:

Hipotesis 1a: Individu yang memiliki motivasi internal akan melaporkan anggaran lebih jujur dibandingkan individu yang memiliki motivasi eksternal.

Hipotesis 1b: Individu yang memiliki motivasi internal dengan sifat machiavellianisme lebih rendah akan melaporkan anggaran lebih jujur dibandingkan individu yang memiliki motivasi eksternal dengan sifat machiavellianisme lebih tinggi.

2.4.2 Variabel Pengendalian manajemen

Pengendalian manajemen adalah proses yang dirancang dan dilaksanakan oleh manajemen untuk meningkatkan probabilitas bahwa pelaku organisasi akan berperilaku dengan cara konsisten dengan tujuan organisasi (Abernethy dan Chua, 1996). Pengendalian manajemen konvensional dirancang dengan merangsang kinerja individu melalui penghargaan finansial tanpa memperhatikan nilai dan gagasan serta perilaku individu. Namun dengan pengendalian manajemen modern lebih memahami hubungan antar individu dan perusahaan, bahwa individu didorong untuk berpartisipasi, terjadi umpan balik untuk mendapatkan kepuasan dalam setiap

individu (Klein *et al.*, 2019). Kepuasan dan kinerja individu didorong oleh motivasi internalisasi dan eksternalisasi individu itu sendiri.

Self Determination Theory (Ryan dan Deci, 2000) menunjukkan juga bahwa individu yang lebih tinggi dalam motivasi eksternal akan bereaksi pada rangsangan eksternal. Artinya bahwa untuk melaporkan secara jujur harus ada imbalan yang diterima, maupun melaporkan dengan jujur atas konsekuensi yang akan diterima, misalnya mendapat hukuman jika melaporkan salah. Individu yang motivasi internal dan eksternal lebih rendah tidak akan bereaksi terlalu kuat terhadap imbalan atau konsekuensi karena mereka tidak termotivasi oleh rangsangan tersebut. Dengan demikian, pengendalian manajemen dengan penghargaan dan hukuman akan memberikan pengaruh dalam perilaku pelaporan penganggaran terhadap individu dengan motivasi internal dan motivasi eksternal yang lebih rendah. Pengendalian manajemen diharapkan dapat mengurangi ketidakjujuran pelaporan penganggaran. Namun demikian pengaruh tersebut tergantung dengan kekuatan pengendalian manajemen organisasi dan sifat kontrol itu sendiri.

Self Determination Theory berpendapat bahwa individu memiliki kebutuhan dasar yaitu kompetensi, keterkaitan dan otonomi. Individu yang merasakan ketiga kebutuhan ini, mereka dapat memfungsikan dirinya secara optimal, namun sebaliknya prediksi perilaku akan berubah jika kebutuhan ini tidak terpenuhi (Murphy *et al.* 2020). Begitu juga apabila ada ancaman yang dirasakan terhadap kompetensi atau otonomi seseorang dapat memengaruhi motivasi internal alami seseorang, dan

berpotensi mengarah pada tindakan yang bertentangan dengan apa yang seharusnya (Ryan dan Deci, 2000). Padahal dengan pengendalian manajemen diharapkan tujuan organisasi tercapai dengan mengakomodasi dan memuaskan kepentingan karyawan dan perusahaan.

Penelitian Frey (1997), Frey dan Jegen (2000) menemukan bahwa motivasi internal dapat dirusak oleh intervensi eksternal. Penelitian tersebut menggunakan teori motivasi *crowding*, menyatakan bahwa dengan tidak adanya motivasi internal, intervensi eksternal diasumsikan memiliki efek pendisiplinan. Murphy *et al.* (2020) menyatakan bahwa kontrol manajemen dirancang untuk menghukum kesalahan pelaporan atau ketidakjujuran pelaporan, dibandingkan sebagai kontrol yang dirancang untuk menghargai kejujuran pelaporan penganggaran. Hal ini menyebabkan pengendalian mengancam otonomi individu dengan motivasi internal yang lebih tinggi. Hukuman yang dikenakan bagi individu yang melakukan ketidakjujuran pelaporan penganggaran akan menghilangkan motivasi internal dibandingkan memberikan penghargaan atas kejujuran pelaporan penganggaran. Artinya menghukum adalah negatif dan dianggap sebagai penghinaan, karena merusak determinasi diri. Sebaliknya dengan memberikan penghargaan akan dianggap dapat meningkatkan harga diri individu.

Penelitian Murphy *et al.* (2020) mengungkapkan bahwa individu dengan motivasi internal yang lebih tinggi memiliki reaksi kurang terhadap pengendalian manajemen dibanding motivasi internal rendah. Pengendalian manajemen yang

dimaksudkan berdasarkan pengaturan *reward* dan *punishment* (pengendalian dasar), sedangkan pengendalian manajemen berdasarkan keseluruhan pengaturan (Klein et al., 2019; Langevin & Mendoza, 2013) yakni pengendalian perencanaan, pengendalian sibernetik, pengendalian administrasi dan penghargaan dan hukuman, serta pengendalian budaya (pengendalian penuh). Manajemen dan pihak yang bertanggungjawab atas tatakelola harus mempertimbangkan bahwa beberapa karyawan dapat bereaksi negatif terhadap pengendalian manajemen yang dianggap membatasi. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 2: dalam kondisi pengendalian penuh, individu yang memiliki motivasi internal akan melaporkan anggaran lebih jujur dibandingkan individu dalam kondisi pengendalian dasar dan memiliki motivasi eksternal.

2.4.3 Variabel *Fairness*

Fairness didefinisikan secara umum adalah sejauh mana norma kepatutan atau hak terpenuhi (Langevin dan Mendoza, 2013). Keadilan organisasi adalah apa yang dianggap adil atau tidak adil pada lingkungan kerja. Keadilan organisasi menyatakan bahwa terdapat tiga bentuk *fairness*, yaitu: *distributif fairness*, *procedural fairness*, dan *interactional fairness* (Klein et al., 2019). *Distributif fairness* menekankan bahwa terkait dengan alokasi keterlibatan pengambilan keputusan, individu-individu akan memperhatikan dan sekaligus juga dipengaruhi oleh hasil yang adil. Selama hasil yang dicapai adalah *fair*, maka individu-individu tersebut akan puas (Douthit dan

Stevens, 2015). *Procedural fairness* menekankan bahwa selama prosedur dan proses bersifat *fair*, maka individu akan puas. *Interactional fairness* menekankan perlakuan interpersonal yang diterima seseorang ketika suatu prosedur dilaksanakan. Preferensi *fairness* dapat membentuk perilaku jujur dan meningkatkan kepercayaan sosial (Birkelund dan Cherry, 2020). Apabila manajer subunit melakukan pengajuan anggaran dengan memperhatikan aspek *fairness*, maka disinyalir dapat memengaruhi kejujuran mereka (Rosdini, 2017).

Penelitian Langevin dan Mendoza (2013) menunjukkan bahwa rancangan pengendalian manajemen harus menunjukkan rasa keadilan, dan keadilan yang dimiliki individu terutama manajer dalam organisasi akan meningkatkan perilaku etis. Penelitian Klein *et al.* (2019) menunjukkan bahwa keadilan organisasi terhadap pengendalian manajemen secara keseluruhan memengaruhi perilaku dan sikap manajer. Keadilan yang dirasakan dari pengendalian manajemen organisasi memengaruhi penurunan senjangan anggaran dan menurunkan manipulasi data. Penelitian Cohen *et al.* (2007) menunjukkan bahwa keadilan memengaruhi oportunistik. Oleh karena itu hipotesis yang diajukan dalam penelitian ini adalah:

Hipotesis 3: dalam kondisi pengendalian penuh yang dipersepsikan *fairness*, individu yang memiliki motivasi internal akan melaporkan anggaran lebih jujur dibandingkan individu dalam kondisi pengendalian dasar yang dipersepsikan *unfairness* dan memiliki motivasi eksternal.

BAB III

METODE PENELITIAN

Bagian ini menjelaskan metode penelitian yang digunakan, yaitu desain penelitian, subjek penelitian, definisi dan pengukuran variabel penelitian, prosedur dan tahapan eksperimen dan metode analisis. Metode analisis berupa teknik analisis data membahas pengujian hipotesis.

3.1 Desain Eksperimen

Penelitian ini menggunakan metode eksperimen untuk menguji hubungan kausalitas antara motivasi internal dan motivasi eksternal terhadap kejujuran pelaporan penganggaran dengan dimoderasi machiavellianisme, pengendalian manajemen manajemen, dan *fairness*. Metode eksperimen merupakan metode penelitian dimana peneliti memanipulasi dan mengendalikan satu atau lebih variabel independen dan mengamati perubahan variabel dependen sebagai respon terhadap manipulasi variabel independen (Nahartyo, 2013).

Tujuan manipulasi adalah untuk mempelajari hubungan kausalitas antara variabel independen dan dependen dengan memodifikasi perilaku yang dapat diamati dalam kondisi tertentu. Metode ini memberikan hasil yang baik untuk menguji

hubungan kausalitas antara variabel independen dengan variabel dependen (Nahartyo dan Utami, 2016). Penelitian ini menggunakan desain eksperimen semu, karena penelitian ini memiliki kontrol yang signifikan atas variabel utama dan variabel ekstrani dengan mengacak subjek ke kondisi eksperimen dan dibuat mendekati realitas organisasi. Mahasiswa yang telah lulus mata kuliah akuntansi manajemen dan sebagai calon *controller*, memadai sebagai penyuluh profesional dalam berbagai pengambilan keputusan. Adanya manipulasi dan randomisasi dalam penelitian ini memenuhi syarat sebagai suatu eksperimen yang diklasifikasikan dalam eksperimen semu. Randomisasi mengurangi secara drastis ancaman terhadap validitas internal hasil penelitian (Nahartyo, 2013).

Peneliti mengintervensi dengan memberikan manipulasi atau tindakan pada variabel motivasi internal dan motivasi eksternal serta variabel sifat negatif machiavellianisme, tindakan untuk variabel pengendalian manajemen (dasar dan penuh) dan *fairness* (tinggi dan rendah). Pengendalian dasar adalah pengendalian manajemen berdasarkan penghargaan dan sanksi atau hukuman berdasarkan rangkaian motivasi Ryan & Deci, (2000). Sedangkan pengendalian penuh adalah pengendalian manajemen berdasarkan seluruh pengendalian manajemen terhadap pelaku organisasi yaitu pengendalian perencanaan, pengendalian kompensasi, pengendalian administrasi, pengendalian siberetik dan pengendalian budaya berdasarkan pengendalian Klein et al., (2019) dan Langevin & Mendoza, (2013). Selain itu peneliti mengendalikan kondisi dengan melakukan randomisasi yaitu

dengan cara mendistribusikan subjek secara acak pada kelompok eksperimen. Randomisasi dilakukan ketika subjek eksperimen didistribusikan dalam sel atau grup eksperimen, yang telah mendapatkan manipulasi motivasi internal dan motivasi eksternal dan grup kontrol yang mendapat manipulasi yang berbeda dengan grup eksperimen (Nahartyo, 2013). Pengklasifikasian subjek dalam grup eksperimen dilakukan secara acak (random) sehingga kondisi masing-masing subjek dalam grup adalah setara (ekuivalen).

Ekperimen berbasis internet dengan *google form* digunakan dalam penelitian ini. Beberapa alasan menggunakan eksperimen berbasis internet, antara lain adanya situasional masa pandemi *covid19*, efektif dan cepat, validitas eksternal, dan kemudahan jangkauan partisipan. Ekperimen secara menyeluruh digambarkan dalam matrik eksperimen penelitian 2 x 2 x 2 antar subjek (*between-subject*). Dengan desain antar subjek ini maka setiap subjek akan memperoleh satu kali manipulasi dari faktor yang diteliti. Penggunaan desain antar subjek dalam penelitian ini karena untuk menghindari risiko terjadinya efek permintaan karena terlalu jelas manipulasinya dan terjadinya pengulangan kepada partisipan (Nahartyo dan Utami, 2016).

Faktor pertama yang digunakan dalam penelitian ini adalah motivasi terdiri dari motivasi internal dan motivasi eksternal. Analisis data akan membagi ke dalam dua level yaitu tinggi dan rendah, dikatakan tinggi apabila mengindikasikan ada dorongan berbuat jujur tinggi dan dikatakan rendah apabila mengindikasikan dorongan berbuat jujur rendah (Murphy *et al.*, 2020). Faktor pertama akan

dikembangkan dengan variabel machiavellianisme, apakah sifat ini memperlemah motivasi internal. Faktor kedua adalah pengendalian manajemen terdiri dari dua level yaitu dasar dan penuh. Faktor ketiga adalah *fairness* terdiri dari dua level yaitu ada keadilan/*fair* dan tidak ada keadilan *unfair* (Drake *et al.*, 2013). Matrik eksperimen penelitian ini disajikan pada Tabel 3.1.

Tabel 3.1. Matrik Eksperimen

		Keadilan			
		<i>Fairness</i>		<i>Unfairness</i>	
		Pengendalian Manajemen			
		Dasar	<i>Penuh</i>	<i>Dasar</i>	<i>Penuh</i>
Motivasi	Internal	Sel 1	Sel 2	Sel 3	Sel 4
	Eksternal	Sel 5	Sel 6	Sel 7	Sel 8

Keterangan:

Sel 1: motivasi internal + dasar + *fairness* (Kondisi dasar dalam sel ini adalah keadaan perusahaan dengan pengendalian manajemen berdasar penghargaan dan hukuman tanpa mempertimbangkan pengendalian manajemen yang lain. Namun demikian dianggap adil kepada semua karyawan).

Sel 2: motivasi internal + penuh + *fairness* (Kondisi penuh dalam sel ini adalah keadaan perusahaan dengan pengendalian manajemen berdasar empat pengendalian manajemen yaitu pengendalian perencanaan, pengendalian sibermetik, pengendalian administratif, pengendalian kompensasi atau penghargaan dan hukuman, serta pengendalian budaya. Perusahaan dianggap adil kepada semua karyawan).

Sel 3: motivasi internal + dasar + *unfairness* (Kondisi dasar dalam sel ini adalah pengendalian manajemen berdasar penghargaan dan hukuman tanpa mempertimbangkan pengendalian manajemen yang lain. Perusahaan dianggap tidak adil kepada semua karyawan).

Sel 4: motivasi internal + penuh + *unfairness* (Kondisi penuh dalam sel ini adalah keadaan perusahaan dengan pengendalian manajemen berdasar empat pengendalian manajemen yaitu pengendalian perencanaan, pengendalian sibermetik, pengendalian administratif, pengendalian kompensasi atau penghargaan dan hukuman, serta pengendalian budaya. Perusahaan dianggap tidak adil kepada semua karyawan).

Sel 5: motivasi eksternal + dasar + *fairness* (Kondisi dasar dalam sel ini

adalah pengendalian manajemen berdasar penghargaan dan hukuman tanpa mempertimbangkan pengendalian manajemen yang lain. Namun demikian dianggap adil kepada semua karyawan).

Sel 6: motivasi eksternal penuh+ *fair* (Kondisi penuh dalam sel ini adalah keadaan perusahaan dengan pengendalian manajemen berdasar empat pengendalian manajemen yaitu pengendalian perencanaan, pengendalian sibermetik, pengendalian administratif, pengendalian kompensasi atau penghargaan dan hukuman, serta pengendalian budaya. Perusahaan dianggap adil kepada semua karyawan).

Sel 7: motivasi eksternal + dasar +*unfair* (Kondisi dasar dalam sel ini adalah pengendalian manajemen berdasar penghargaan dan hukuman tanpa mempertimbangkan pengendalian manajemen yang lain. Perusahaan dianggap tidak adil kepada semua karyawan).

Sel 8: motivasi eksternal + penuh + *unfair* (Kondisi penuh dalam sel ini adalah keadaan perusahaan dengan pengendalian manajemen berdasar empat pengendalian manajemen yaitu pengendalian perencanaan, pengendalian sibermetik, pengendalian administratif, pengendalian kompensasi atau penghargaan dan hukuman, serta pengendalian budaya. Perusahaan dianggap tidak adil kepada semua karyawan).

3.2 Subjek penelitian

Eksperimen ini didesain untuk menguji pembuatan keputusan yang dilakukan oleh para manajer berdasar motivasi internal dan motivasi eksternal terkait kejujuran dalam pelaporan penganggaran. Subjek penelitian yang dapat menjadi partisipan dalam penelitian ini adalah mahasiswa. Mahasiswa menyulih sebagai manajer dan telah mengambil mata kuliah akuntansi manajemen dan atau manajemen keuangan. Mahasiswa diharapkan mampu memberikan keputusan kejujuran berkaitan laporan penganggaran.

Penelitian Elliott *et al.*, (2019) menunjukkan bahwa mahasiswa magister administrasi bisnis (MBA) tingkat akhir memiliki pola pertimbangan dan pembuatan keputusan yang sama dengan para investor non profesional, baik pada penugasan dengan tingkat kompleksitas yang tinggi maupun rendah. Mahasiswa tingkat awal dapat menjadi penyuluh para investor non profesional hanya ketika menghadapi penugasan yang memiliki tingkat kompleksitas rendah. Berdasarkan penelitian Elliott *et al.* (2007) tersebut maka menggunakan mahasiswa sebagai penyuluh dapat dibenarkan (Nahartyo, 2013). Penelitian Elliott *et al.* (2007) tersebut didukung oleh Liyanarachchi (2007) dan Mortensen *et al.* (2012) bahwa menggunakan mahasiswa sebagai penyuluh dapat dibenarkan. Penelitian Liyanarachchi (2007) menyimpulkan bahwa mahasiswa akuntansi sebagai penyuluh yang memadai untuk profesional dalam berbagai pembuatan keputusan eksperimen (Nahartyo, 2011). Penelitian Mortensen *et al.* (2012) mendukung menggunakan mahasiswa akuntansi tingkat akhir sebagai penyuluh untuk praktisi akuntansi dalam konteks keputusan yang relatif terstruktur. Menurut Nahartyo (2013), mahasiswa sebagai penyuluh dalam penelitian eksperimen dapat dibenarkan.

Penelitian eksperimen ini dapat disulih dengan baik oleh mahasiswa sebagai manajer atau *controller* dalam pelaporan penganggaran secara jujur. Para manajer disulih oleh mahasiswa strata satu (S1) dan pascasarjana (S2) jurusan akuntansi dan manajemen dengan asumsi kasus-kasus yang digunakan dalam penelitian merupakan kasus-kasus pembuatan keputusan yang memiliki kompleksitas rendah. Untuk

penelitian eksperimen uji pilot (pendahuluan) manajer disulih oleh hanya mahasiswa pascasarjana (S2) dan (S3), dengan asumsi para mahasiswa lebih cepat memahami dan dapat memberikan *feedback* guna memperbaiki desain dan tahapan eksperimen. Sedangkan uji eksperimen adalah mahasiswa sarjana terapan (D4) dan mahasiswa strata satu (S1) dari beberapa perguruan tinggi di Yogyakarta. Partisipan dalam penelitian ini adalah mahasiswa S1 yang telah menempuh mata kuliah akuntansi manajemen dan atau manajemen keuangan dari beberapa perguruan tinggi di Yogyakarta. Sebaran subjek eksperimen disajikan dalam Tabel 3.2.

Tabel 3.2. Sebaran Subjek Eksperimen

Perguruan Tinggi	Jumlah mahasiswa S3	Jumlah mahasiswa S2
Panel A Subjek Pilot Eksperimen: 72 orang	11	61
Universitas Islam Indonesia	10	13
STIE YKPN		18
Universitas Gadjah Mada		6
Universitas Muhammadiyah Jakarta		5
Universitas Gunadarma	1	4
IAIN Salatiga		4
Universitas Tujuhbelas Agustus Samarinda		4
Universitas Islam Negeri Kalijaga	1	2
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta		2
Universitas Putra Bangsa		1
Universitas Negeri Yogyakarta		1
Panel B Subjek Eksperimen Hipotesis: 261 orang	Jumlah mahasiswa S1	Jumlah mahasiswa D4
Universitas Islam Indonesia	59	
STIE YKPN	54	
Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa	53	
Universitas Muhammadiyah Yogyakarta	52	
Politeknik YKPN		43

Tabel 3.2 Panel A menyajikan sebaran jumlah perguruan tinggi partisipan pilot eksperimen adalah Universitas Islam Indonesia sebanyak 23 orang, Universitas Gadjah Mada sebanyak 6 orang, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN sebanyak 18 orang, Universitas Islam Negeri Sunan Kalijaga sebanyak 3 orang, Institut Agama Islam Negeri Salatiga sebanyak 4 orang, Universitas Tujuhbelas Agustus Samarinda sebanyak 4 orang, Universitas Muhammadiyah Jakarta sebanyak 5 orang, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sebanyak 2 orang, Universitas Gunadarma sebanyak 5 orang, Universitas Putra Bangsa sebanyak 1 orang, Universitas Negeri Yogyakarta sebanyak 1 orang. Panel B menyajikan sebaran jumlah responden perguruan tinggi uji eksperimen hipotesis adalah Universitas Islam Indonesia sebanyak 59 orang, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN sebanyak 54 orang, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa sebanyak 53 orang, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta sebanyak 52 orang, dan Politeknik YKPN sebanyak 43 orang.

3.3 Validasi dan Uji Pilot Instrumen Penelitian

Materi instrumen penelitian ini diperoleh dari instrumen penelitian sebelumnya dan dikembangkan menyesuaikan dengan bahasa Indonesia, serta melalui beberapa tahapan dan melibatkan profesional. Penyusunan tindakan manipulasi dilakukan dalam bentuk bimbingan dan diskusi perorangan dengan praktisi dan kolega. Bimbingan formal dengan promotor dan ko-promotor, diskusi perorangan dengan praktisi akuntan manajemen suatu perusahaan, kepala satuan anggaran, dan diskusi dengan kolega yang pernah melakukan penelitian yang terkait dengan penelitian ini.

Hasil dari tahapan pengembangan instrumen selanjutnya dilakukan uji pendahuluan (pilot) melibatkan 72 mahasiswa S3 (kolega) dan mahasiswa pascasarjana (S2) dari beberapa perguruan tinggi di Indonesia disajikan dalam Tabel 3.3. Proses pencarian calon partisipan mulai tanggal 1 Februari sampai dengan 12 Februari 2022, sedangkan pelaksanaan uji pilot pada tanggal 14 Februari 2022 pukul 19.00 WIB (Waktu Indonesia Barat).

Tabel 3.3. Validasi Uji Pilot

Uraian	Jumlah (orang)	Persentase (%)
Menyatakan kesediaan sebagai partisipan pilot	83	100
Pelaksanaan zoom meeting	75	93,75
Gagal karena jaringan internet dan tidak lolos cek manipulasi	3	3,61
Partisipan akhir	72	86,75

Langkah-langkah yang dilakukan peneliti memperoleh 72 subjek eksperimen adalah pertama (1), peneliti membuat informasi lowongan partisipan uji pilot eksperimen. Informasi tersebut berisi kriteria pendidikan calon partisipan, tautan (*link*) pendaftaran kesediaan menjadi calon partisipan uji pilot, batas akhir waktu pendaftaran calon partisipan, waktu pelaksanaan uji pilot, manfaat yang didapatkan oleh calon partisipan jika mengikuti uji pilot. Langkah kedua (2) adalah peneliti menyebarkan informasi tersebut melalui media *whatsapp group* kolega peneliti. Langkah ketiga (3) peneliti merekapitulasi hasil isian *google form* dari calon partisipan. Langkah keempat (4), peneliti membuat *whatsapp group* berisi calon partisipan yang telah menyatakan kesediaan mengikuti uji pilot eksperimen.

Whatsapp group digunakan untuk memberikan informasi teknis pelaksanaan. Langkah kelima (5) peneliti melaksanakan uji pilot eksperimen. Langkah tambahan dilakukan peneliti setelah selesai pelaksanaan uji pilot eksperimen adalah melakukan diskusi untuk menerima masukan dari partisipan. Beberapa masukan dari partisipan pilot yakni penyesuaian kalimat pada butir pertanyaan variabel machiavellianisme, pengecekan teknis urutan sesi (tahapan) dalam *google form*, dan waktu pelaksanaan digeser pagi hari.

Rangkuman hasil pengisian *google form* tersebut, yang menyatakan kesediaan mengikuti uji pilot 83 mahasiswa S2 dan S3. Namun demikian pada hari pelaksanaan *zoom meeting* yang telah ditentukan, peserta yang hadir sebanyak 75 mahasiswa (93,75%). Uji pilot ini untuk memastikan *google form* dapat diakses, memastikan kondisi jaringan internet dan antisipasi kondisi tidak stabil, tahapan instrumen dalam *google form* dapat diisi berurutan sesuai desain eksperimen. Hasil uji pilot menunjukkan terdapat 3 partisipan yang tidak dapat menyelesaikan uji pilot, dikarenakan terkendala jaringan internet, dan tidak lolos cek manipulasi.

3.4 Desain Instrumen Penelitian

Instrumen eksperimen terdiri dari materi manipulasi motivasi internal dan motivasi eksternal terkait kejujuran pelaporan penganggaran; dan instrumen sifat machiavellianisme; memanipulasi faktor moderasi yaitu pengendalian manajemen dengan skenario pengendalian dasar dan pengendalian penuh; keadilan tinggi dan

rendah serta ketidakadilan. Instrumen lain adalah daftar pertanyaan terkait dengan demografi subjek; kemudian pengecekan manipulasi dan pengukuran variabel dependen. Materi eksperimen penelitian ini dirancang dengan mempertimbangkan beberapa prinsip (Nahartyo, 2013). Pertama, mendesain manipulasi atau tindakan dengan kekuatan yang cukup untuk dipahami dan diinternalisasi oleh subjek dengan menggunakan menggunakan instruksi yang tidak terlalu kompleks. Kedua, penugasan eksperimen kepada subjek didesain sesuai kondisi yang umum dihadapi subjek di dunia nyata (anggaran). Kedua, manipulasi didesain dengan takaran yang tepat (tidak berlebihan dan tidak terlalu samar) dan perintah dalam manipulasi lugas dan tidak terlalu panjang sehingga mudah dipahami.

Desain instrumen eksperimen tersebut digunakan untuk menguji tingkat kejujuran dalam pelaporan penganggaran. Sebelum melakukan uji hipotesis, penelitian eksperimen ini dilakukan uji pilot (Nahartyo dan Utami, 2016). Uji pilot dilakukan dengan tujuan untuk menguji coba instrumen penelitian serta mengumpulkan data penelitian guna mengembangkan desain atau instrumen penelitian sesuai model konseptual yang dikehendaki. Uji pilot ini dijadikan sebagai penelitian pendahuluan sebelum melakukan uji eksperimen untuk menguji skema model penelitian. Partisipan uji pilot adalah mahasiswa pascasarjana telah mengambil mata kuliah akuntansi manajemen dan atau mempunyai pengalaman kerja, yang diharapkan hasil uji pilot ini mendapatkan validitas instrumen yang tinggi dan memadai untuk dilakukan uji hipotesis.

3.5 Definisi dan pengukuran variabel penelitian

Variabel dependen dalam penelitian ini adalah kejujuran pelaporan penganggaran atau tidak melakukan salah pelaporan dalam penganggaran, yaitu melaporkan anggaran yang sesuai dengan estimasi anggaran, atau tingkat salah pelaporan yang rendah. Kejujuran adalah transparansi atas informasi yang diungkapkan dan melaporkan informasi secara benar sesuai kenyataan (Church *et al.*, 2012). Peneliti menggunakan ukuran untuk menilai kejujuran dalam pelaporan penganggaran, dihitung dengan $1 - [(budgeted\ cost - actual\ cost)/(6000 - actual\ cost)]$ (Evans *et al.*, 2001). Nilai yang diperoleh akan berkisar dari nol sampai dengan satu dan merepresentasikan apakah manajer berperilaku jujur. Jika berperilaku jujur dengan mengajukan anggaran persis sebesar *estimated actual cost*, maka nilai yang diperoleh adalah satu. Jika manajer memaksimalkan kepentingan pribadi maka akan mengajukan anggaran yang salah atau sebesar nilai maksimum 6000MU, maka nilai yang diperoleh adalah nol. Apabila nilai yang diperoleh berkisar antara nol dan satu, artinya manajer tersebut mengajukan anggaran di atas *actual cost* tetapi di bawah nilai maksimum. Pengukuran anggaran produksi sesuai skenario dalam tahap eksperimen yaitu apakah rekomendasi anggaran yang dibuat sesuai estimasi awal 5500MU.

Variabel independen dalam penelitian ini adalah motivasi, machiavellianisme, pengendalian manajemen, dan *fairness*. Variabel independen pertama yaitu variabel motivasi terdiri dari motivasi internal dan motivasi eksternal. Variabel independen

kedua, ketiga dan keempat merupakan pemoderasi. Faktor pemoderasi untuk memperkuat atau memperlemah hubungan motivasi dengan pelaporan salah adalah variabel machiavellianisme (Murphy, 2012). Variabel pengendalian manajemen yang dimanipulasi terdiri dari dua level yaitu dasar dan penuh. Variabel *fairness* terdiri dari dua level yaitu ada/tinggi dan tidak ada/ rendah (Drake *et al.*, 2013).

Motivasi didefinisikan sebagai dorongan atau minat baik dari internal maupun eksternal untuk mencapai suatu keinginan yang menimbulkan reaksi (Lopez-Valeiras *et al.*, 2018). Motivasi bersifat eksternal ketika individu melakukan tindakan untuk tujuan instrumental mencapai hasil tertentu akibat pengaruh luar individu. Motivasi bersifat internal ketika individu melakukan tindakan demi dirinya sendiri, yaitu kepuasan inheren karena telah melakukannya (Murphy *et al.*, 2020). Skenario manipulasi motivasi internal dan eksternal adalah berupa pertanyaan: “*Controller* (Anda) membuat pelaporan penganggaran sesuai estimasi karena?”. Pilihan jawaban pertama adalah “(a) penting bagi saya, tanpa mempertimbangkan akan diberi apresiasi atau tidak”, hal ini mengasumsikan motivasi internal. Pilihan jawaban kedua adalah “(b) ada apresiasi (promosi dan materi) dan menyenangkan orang lain” hal ini mengasumsikan motivasi eksternal. Partisipan dimasukkan ke dalam kelompok motivasi internal dan kelompok motivasi eksternal berdasarkan jawaban pertanyaan manipulasi tersebut.

Masing-masing kelompok akan mendapatkan pertanyaan motivasi internal dan eksternal. Instrumen pertanyaan menggunakan instrumen yang dipakai Murphy *et*

al. (2020) yang terdiri dari motivasi internal dengan 9 instrumen pertanyaan, dan motivasi eksternal terdiri dari 4 instrumen pertanyaan. Pertanyaan tersebut menggunakan skala Likert 1 sampai 5 dimulai dengan 1 adalah sangat tidak setuju sampai 5 adalah sangat setuju. Daftar pertanyaan instrumen motivasi internal dan motivasi eksternal disajikan dalam Tabel 3.4. Butir-butir pertanyaan tersebut merupakan instrumen pertanyaan yang dibuat dan divalidasi Murphy *et al.* (2020) pengembangan dari SDT Ryan dan Deci (2000) dan disesuaikan peneliti.

Tabel 3.4. Daftar Pertanyaan Motivasi

No.	Instrumen Pertanyaan
	Sangat tidak setuju (STS) 1--2—3--4—5 Sangat Setuju (SS) Sangat Tidak Setuju (STS)=1; Tidak Setuju (TS)=2; Kurang Setuju (KS)=3; Setuju (S)=4; Sangat Setuju (SS)=5
Motivasi Eksternal	
1	Saya melaporkan dengan jujur jika itu menyenangkan orang lain
2	Saya melaporkan dengan jujur untuk mendapatkan persetujuan atasan
3	Saya melaporkan dengan jujur jika saya pikir Saya akan menerima pengakuan untuk melakukan hal tersebut
4	Saya akan menghindari kesalahan pelaporan jika itu menyenangkan orang lain
Motivasi Internal	
1	Melaporkan dengan jujur membuat Saya merasa baik terhadap diri Saya sendiri
2	Melaporkan dengan jujur terasa seperti sesuatu hal yang memang benar untuk dilakukan
3	Melaporkan dengan jujur itu penting bagi Saya
4	Saya menghargai pelaporan yang jujur untuk kepentingan Saya sendiri
5	Melaporkan dengan jujur adalah untuk menjaga harga diri Saya
6	Saya percaya harus melaporkan dengan jujur meskipun pelaporan tersebut tidak ada yang tahu
7	Pelaporan yang tidak benar bertentangan dengan nilai pribadi Saya
8	Saya akan merasa bersalah jika Saya melaporkan tidak benar
9	Saya tidak mempedulikan apa yang orang lain pikirkan atau percayai,

bahwa penting bagi Saya untuk melaporkan jujur

Machiavellianisme didefinisikan sebuah kecenderungan individu untuk bertindak secara Machiavellian (Murphy, 2012). Seorang dengan machiavellianisme tinggi, umumnya melihat dan memanipulasi orang lain untuk tujuannya sendiri. Menurut (Christie, 1970a) bahwa orang-orang dengan sifat machiavellianisme tinggi cenderung lebih banyak oportunistik dan bertindak dengan cara yang sesuai kepentingan pribadi dan jika ada kesempatan untuk menipu jika pendeteksian rendah (Jones dan Paulhus, 2009). Hal ini wajar jika machiavellianisme yang tinggi lebih cenderung salah pelaporan bila diberikan kesempatan dan motivasi. Instrumen pertanyaan menggunakan instrumen pertanyaan yang dikembangkan Murphy (2012) dari konsep (Christie, 1970b) disajikan dalam Tabel 3.5.

Tabel 3.5. Daftar Pertanyaan Machiavellianisme

No.	Instrumen pertanyaan
	Sangat tidak setuju (STS) 1--2—3--4—5 Sangat Setuju (SS) Sangat Tidak Setuju (STS)=1; Tidak Setuju (TS)=2; Kurang Setuju (KS)=3; Setuju (S)=4; Sangat Setuju (SS)=5
1.	Anda tidak akan memberitahu tahu siapapun alasan sebenarnya Anda melakukan sesuatu, kecuali jika sangat dibutuhkan.
2	Anda akan memberitahukan apa yang ingin orang lain dengar, karena ini adalah cara terbaik untuk mengendalikan mereka.
3	Anda melakukan suatu tindakan hanya jika yakin bahwa tindakan itu benar secara moral
4	Anda meyakini bahwa kebanyakan orang pada dasarnya baik hati dan menyenangkan.
5	Anda meyakini lebih aman untuk berasumsi bahwa semua orang memiliki sisi jahat yang akan muncul jika ada kesempatan.
6	Anda meyakini bahwa kejujuran adalah hal terbaik dalam kondisi apapun.
7	Anda percaya tidak ada alasan apapun untuk berbohong kepada orang lain
8	Anda percaya bahwa secara umum orang tidak akan berhasil tanpa

	mencurangi kinerja orang lain
9	Rendah hati dan jujur lebih baik daripada menjadi orang penting tetapi tidak jujur.
10	Ketika Anda meminta seseorang untuk melakukan sesuatu, maka cara terbaik adalah dengan mengungkapkan alasan yang sebenarnya dibanding memberikan alasan lain yang dapat memengaruhi orang tersebut.
11	Orang yang mencapai kesuksesan dengan cara bersih, maka kehidupan moralnya baik.
12	Seseorang yang sepenuhnya percaya pada orang lain maka akan mendapatkan kesulitan.
13	Perbedaan terbesar antara penjahat yang tertangkap dengan orang yang melakukan kejahatan tetapi tidak tertangkap adalah bahwa penjahat tidak sependai orang yang tidak tertangkap..
14	Kebanyakan orang adalah pemberani.
15	Menyanjung orang-orang penting dalam kehidupan Anda adalah sikap bijaksana.
16	Kebaikan sangat mungkin dilakukan dalam segala hal
17	Orang yang mengatakan bahwa “setiap menit lahir seseorang yang tolol atau mudah kena tipu” adalah kesalahan besar.
18	Secara umum, orang akan bekerja keras jika ada yang memaksa
19	Ada pendapat bahwa orang menderita penyakit yang tidak dapat disembuhkan akan memiliki perasaan ingin mati saja
20	Secara umum, orang lebih mudah melupakan kematian keluarga yang disayangi dibanding kehilangan asset investasi mereka.

Pada saat uji pilot jumlah butir pertanyaan masih 20 butir, kemudian setelah dilakukan uji reliabilitas dan validitas serta penyesuaian pertanyaan menjadi 12 butir pertanyaan. Nomor butir yang direduksi adalah nomor 2, 5, 8, 12, 13, 17, 19 dan 20, sehingga pada saat uji eksperimen instrumen sifat machiavellianisme seperti yang disajikan dalam Tabel 3.6.

Tabel 3.6. Daftar Pertanyaan Machiavellianisme setelah penyesuaian

No.	Instrumen pertanyaan
	Sangat tidak setuju (STS) 1--2—3--4—5 Sangat Setuju (SS) Sangat Tidak Setuju (STS)=1; Tidak Setuju (TS)=2;

	Kurang Setuju (KS)=3; Setuju (S)=4; Sangat Setuju (SS)=5
1.	Anda tidak akan memberitahu tahu siapapun alasan sebenarnya Anda melakukan sesuatu, kecuali jika sangat dibutuhkan.
2.	Anda melakukan suatu tindakan hanya jika yakin bahwa tindakan itu benar secara moral
3.	Anda meyakini bahwa kebanyakan orang pada dasarnya baik hati dan menyenangkan.
4.	Anda meyakini bahwa kejujuran adalah hal terbaik dalam kondisi apapun.
5.	Anda percaya tidak ada alasan apapun untuk berbohong kepada orang lain
6.	Rendah hati dan jujur lebih baik daripada menjadi orang penting tetapi tidak jujur.
7.	Ketika Anda meminta seseorang untuk melakukan sesuatu, maka cara terbaik adalah dengan mengungkapkan alasan yang sebenarnya dibanding memberikan alasan lain yang dapat memengaruhi orang tersebut.
8.	Orang yang mencapai kesuksesan dengan cara bersih, maka kehidupan moralnya baik.
9.	Kebanyakan orang adalah pemberani.
10	Menyanjung orang-orang penting dalam kehidupan Anda adalah sikap bijaksana.
11	Kebaikan sangat mungkin dilakukan dalam segala hal
12	Secara umum, orang akan bekerja keras jika ada yang memaksa

Pengendalian manajemen didefinisikan rutinitas formal berbasis informasi dan prosedur yang digunakan manajer untuk mempertahankan atau mengubah pola dalam aktivitas organisasi (Bobe dan Kober, 2020). Sistem ini memberikan informasi yang digunakan oleh manajer dalam membuat keputusan dan memungkinkan manajer untuk mendorong perilaku yang mereka inginkan. Pengendalian manajemen dirancang untuk memberikan dorongan perubahan perilaku melalui pemberian penghargaan dan hukuman (Murphy *et al.*, 2020). Instrumen pernyataan menggunakan instrumen pernyataan dan skenario manipulasi Murphy *et al.* (2020) dan (O'Grady dan Akroyd, 2016).

Skenario pengendalian dibagi menjadi 2 yaitu pengendalian dasar dan pengendalian penuh. Pengendalian dasar adalah keadaan perusahaan dengan pengendalian manajemen berdasar penghargaan dan hukuman tanpa mempertimbangkan pengendalian manajemen yang lainnya berdasarkan rangkaian motivasi Ryan dan Deci (2000) (Murphy *et al.*, 2020). Pengendalian penuh atau secara keseluruhan adalah keadaan perusahaan dengan pengendalian manajemen berdasar empat pengendalian yaitu pengendalian perencanaan dan sibernetik, pengendalian administratif, pengendalian kompensasi (penghargaan dan hukuman), dan pengendalian budaya (Klein *et al.*, 2019; O’Grady dan Akroyd, 2016). Skenario pengendalian dibuat menyesuaikan skenario profil perusahaan dalam desain eksperimen. Rincian skenario adalah (a) penghargaan adalah “salah satu nilai utama yang dianut perusahaan adalah kejujuran, dan bawahan akan terus menerus diingatkan tentang kejujuran tersebut. Atasan akan senang apabila bawahan selalu jujur. Manajemen perusahaan selama ini telah bertindak berdasarkan nilai-nilai ini, terutama dalam hal promosi dan pemberian hadiah. Manajemen tingkat atas telah mempromosikan karyawan yang selalu menunjukkan kejujuran dalam pekerjaannya”. Kedua (b) hukuman adalah “manajemen perusahaan selama ini telah bertindak atas nilai kejujuran, terutama dalam hal promosi. Manajemen tingkat atas telah melakukan tindakan kepada bawahan yang tidak jujur”. Ketiga (c) pengendalian budaya adalah “manajemen perusahaan telah mempunyai nilai-nilai perusahaan, visi dan misi, yang menjadi norma sosial organisasi. Setiap individu organisasi menjalankan aktivitas

dengan mempraktekkan nilai-nilai organisasi”. Keempat (d) pengendalian administrasi adalah “manajemen perusahaan telah memberikan informasi aturan kerja, prosedur operasi standar tugas dan wewenang”. Kelima (e) pengendalian sibernetik adalah “manajemen perusahaan selalu menerapkan standar kinerja untuk seluruh individu perusahaan, memberikan informasi sasaran dan tujuan perusahaan dengan jelas, agar terhindar dari tindakan penyimpangan keuangan dan non keuangan”. (f) pengendalian perencanaan adalah “manajemen perusahaan selama ini transparan dalam hal anggaran perusahaan”.

Fairness didefinisikan tidak ada perbedaan dalam memperoleh imbalan pada aktivitas norma sosial yang dirasakan (Guo *et al.*, 2020). *Distribution fairness* sebagai preferensi atas distribusi hasil relatif yang menyebabkan disutilitas dari alokasi yang tidak tepat dari surplus yang tersedia (Douthit dan Stevens, 2015). Instrumen pernyataan *fairness* menggunakan instrumen Douthit dan Stevens (2015) dan Cohen *et al.* (2007) dengan pernyataan sebagai berikut: (a) ada keadilan/*fairness* yaitu “Manajemen tingkat atas selama ini telah memberikan penghargaan dan hukuman dengan adil dan merata kepada bawahan, dan semua bawahan merasakan kepuasan” dan “Manajemen selama ini menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan adil”; (b) tidak ada keadilan/*unfairness* yaitu ”Manajemen tingkat atas selama ini memberikan penghargaan dan sanksi atas dasar subjektivitas manajemen perusahaan dan beberapa bawahan merasakan ketidakpuasan” dan “Manajemen selama ini tidak menerapkan sistem pengendalian manajemen dengan baik”.

3.5 Prosedur dan Tahapan Penelitian

Eksperimen dilakukan berbasis internet dan dilakukan secara daring (dalam jaringan), sesuai daftar kesediaan partisipan. Tahap awal sebelum memulai tahap pertama eksperimen, partisipan (subjek eksperimen) mengakses tautan *video conference* (*zoom meeting*) sesuai jadwal waktu yang telah ditentukan. Eksperimenter memulai tahap pertama, dengan memberikan pertanyaan manipulasi motivasi internal dan motivasi eksternal melalui *tautan google form*. Partisipan diberikan motivasi induksi beberapa saat, berupa ilustrasi agar partisipan mengingat suatu peristiwa.

Motivasi internal dengan mengingat peristiwa yang membuat senang, bahagia, dan nyaman sebagai karyawan sekaligus akuntan. Motivasi eksternal mengingat peristiwa yang membuat jengkel, emosi dan tidak nyaman sebagai karyawan sekaligus *controller*. Ilustrasi manipulasi induksi berupa: “Coba bayangkan saat ini Anda dalam suasana hati yang senang, bahagia, dan nyaman bekerja selama ini. Tidak pernah ada konflik antar rekan kerja. Anda selalu menerima apapun kondisi yang Anda dapati, apapun itu, Anda selalu bersyukur, hal ini mendorong Anda selalu berbuat sesuai hati nurani Anda”. Kemudian cek manipulasi yang menunjukkan motivasi internal berupa pernyataan bahwa jawaban partisipan adalah kepribadian partisipan, tanpa mendapatkan imbalan apapun, partisipan menikmati dan bahagia

berperilaku jujur dalam bekerja. Ilustrasi manipulasi induksi motivasi eksternal adalah: “Coba bayangkan saat ini Anda dalam suasana hati yang gembira dalam bekerja selama ini. Anda merasakan mendapat dukungan jika Anda menarik, dapat mencapai target. Maka Anda akan melakukan kinerja yang baik dan jujur jika perusahaan dapat memberikan apresiasi.” Kemudian cek manipulasi yang menunjukkan motivasi eksternal berupa jawaban Anda yang jujur dan kinerja baik harus berbalas poin hadiah.

Pilihan jawaban pertama adalah “(a) penting bagi saya, tanpa mempertimbangkan akan diberi apresiasi atau tidak”, hal ini mengasumsikan motivasi internal. Pilihan jawaban kedua adalah “(b) ada apresiasi (promosi dan materi) dan menyenangkan orang lain” hal ini mengasumsikan motivasi eksternal. Partisipan dimasukkan ke dalam kelompok motivasi internal dan kelompok motivasi eksternal berdasarkan jawaban pertanyaan manipulasi tersebut. Pembagian kelompok motivasi internal dan motivasi eksternal berdasarkan jawaban partisipan, dan terbagi ke dalam 8 (delapan) kelompok eksperimen. Pada tahap ini partisipan telah diacak menurut kelompok manipulasi oleh eksperimenter dalam kondisi pengendalian dasar, pengendalian penuh, adil dan tidak adil.

Tahap kedua dilakukan untuk mengetahui perilaku kejujuran manajer dalam melaporkan anggaran. Pada tahap ini, eksperimenter memberikan pengarahan tugas dan gambaran umum kepada partisipan. Instruksi tugas juga sudah tersedia dalam layar *google form*. Di dalam instruksi umum terdapat informasi (1) ucapan selamat

datang kepada subjek; (2) mengisi persetujuan menjadi partisipan; (3) penekanan pentingnya mematuhi semua instruksi; (4) aturan main insentif untuk subjek yang menyelesaikan eksperimen. Bahwa semua partisipan yang menyelesaikan seluruh tahapan eksperimen akan mendapatkan apresiasi berupa *voucher e-wallet* atau pulsa. Berkesempatan juga mendapat undian logam mulia. Partisipan diinformasikan mengenai jalannya eksperimen ini dari memahami tugas eksperimen, dan menjawab beberapa pertanyaan dalam tahapan eksperimen.

Tahap ketiga, partisipan diminta mengisi data demografi antara lain jenis kelamin, usia, daerah asal, pendidikan, jurusan, pengalaman kerja, dan nama instansi. Data demografi ini digunakan untuk memastikan bahwa karakteristik demografi tidak akan memengaruhi hasil analisis data. Pengujian karakteristik demografi terhadap pembuatan keputusan salah pelaporan dalam penganggaran dilakukan untuk mengetahui apakah pembuatan keputusan salah pelaporan dalam penganggaran dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik demografi. Tahap keempat, partisipan mengisi instrumen pertanyaan motivasi internal dan motivasi eksternal. Partisipan yang sudah menjawab cek manipulasi diminta mengisi dengan cermat dan lengkap sejumlah 4 instrumen pertanyaan motivasi eksternal dan 9 instrumen pertanyaan motivasi internal dengan ukuran skala Likert mulai 1 sampai 5, dari sangat tidak setuju sampai dengan sangat setuju. Kemudian partisipan mengisi instrumen pertanyaan berkaitan perilaku machiavellianisme sebanyak 12 instrumen pertanyaan dengan skala Likert mulai angka 1 sampai 5 dari sangat tidak setuju sampai dengan

sangat setuju. Instrumen pertanyaan machiavellianisme sebanyak 20 butir tereduksi 8 instrumen pertanyaan, dikarenakan data reliabilitas menghasilkan nilai $<0,7$.

Tahap kelima, partisipan diminta memahami peran, membaca dan memahami profil perusahaan. Situasi dalam tahapan ini adalah dalam kondisi dasar. Berikut gambaran profil perusahaan dalam penelitian ini:

Perusahaan FARMAKEY adalah perusahaan produk kesehatan yang memiliki 1.500 karyawan dengan tiga unit bisnis, yaitu unit bisnis obat resep generik, unit bisnis obat paten, dan unit bisnis nutrisi dan kesehatan. Seluruh unit bisnis adalah pusat investasi. Setiap tahun manajer unit bisnis dan manajer perusahaan bersama-sama memutuskan anggaran tahunan untuk unit bisnis. Anda adalah manajer pada divisi produksi obat resep generik. Manager melaporkan anggaran kepada kantor pusat untuk meminta sejumlah dana untuk membiayai produksi divisi tersebut. Manajer mengetahui dengan pasti biaya produksi aktual sebelum menyampaikan laporan anggaran kepada kantor pusat. Kantor pusat hanya mengetahui distribusi dari biaya produksi dan akan menyediakan dana sejumlah anggaran yang diminta oleh manajer divisi sepanjang tidak melebihi batas anggaran yang ditetapkan, yaitu antara 4000 MU (mata uang dengan nama "MU") sampai dengan 6000 MU (mata uang dengan nama "MU"). Apabila terjadi perbedaan antara dana yang diberikan oleh kantor pusat dengan biaya aktual, maka selisih anggaran itu menjadi milik divisi dan kantor pusat tidak mengetahui jumlah biaya aktual dari aktivitas produksi, sehingga tidak mengetahui bila terdapat selisih anggaran.

Perusahaan FARMAKEY sudah mempunyai kode etik dan nilai-nilai perusahaan tertulis sebagai pedoman perilaku etis karyawan, dan pedoman berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. Nilai-nilai perusahaan tersebut adalah (a) saling percaya; (b) saling peduli dan menghargai perbedaan; (c) inovasi mewujudkan keberhasilan; (d) saling bekerjasama. Keadilan yang dirasakan adalah hasil sebuah realita penerimaan penghargaan dan bonus yang selama ini diterima dan didistribusikan. Untuk itu setiap karyawan diharapkan bekerja jujur dan saling mempercayai. Aturan dalam tata tertib selama bekerja mengharuskan setiap karyawan bertindak jujur, menghindari konflik kepentingan, bertindak adil, memberikan informasi yang objektif.

Situasi saat ini.

Tim manajemen unit bisnis obat resep generik melakukan rapat untuk menentukan anggaran biaya produksi tahun 2023. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan tim manajemen, estimasi anggaran terbaik perusahaan sebesar 5500 MU. Anda sebagai kontroler menyadari bahwa mengajukan anggaran tahun 2023 sebesar estimasi, maka kemungkinan tidak akan mendapat senjangan anggaran. Data lima 5 tahun periode sebelumnya sebagai berikut:

Actual versus Budgeting spending

Tahun	<i>Actual cost</i>	<i>Budget cost</i>	<i>Under (over)</i>
2022	5100	5250	2,86%
2021	4900	5000	2,00%
2020	4650	4750	2,11%
2019	4400	4500	2,22%
2018	4200	4250	1,18%

Partisipan berperan sebagai *controller* dengan jabatan manajer divisi produksi yang bertanggung jawab membuat rekomendasi laporan anggaran. Partisipan diberikan *exit questionnaire* untuk tujuan internalisasi, partisipan diminta menjawab pertanyaan (1) jabatan partisipan, dan (2) seputar profil perusahaan, (3) penerapan sistem penghargaan dan hukuman yang baik serta *fairness* di perusahaan (4) berapa rekomendasi anggaran awal yang diajukan sebagai estimasi terbaik perusahaan. Pemberian *exit questionnaire* berdasarkan kelompok eksperimen, sehingga ada 8 variasi pertanyaan.

Variasi kondisi dan situasi profil perusahaan tersebut di atas berdasarkan kelompok eksperimen yaitu kondisi pengendalian dasar, pengendalian penuh, *fairness* dan *unfairness*. Tentu saja kondisi pengendalian penuh, dan *fairness* partisipan mendapat instrumen pernyataan yang berbeda. Partisipan dalam kelompok manipulasi dengan kondisi pengendalian dasar, diberikan pernyataan berkaitan penghargaan dan hukuman. Pernyataan tersebut adalah “Salah satu nilai utama yang

dianut perusahaan adalah kejujuran, dan bawahan akan terus menerus diingatkan tentang kejujuran tersebut. Atasan akan senang apabila bawahan selalu jujur. Manajemen perusahaan selama ini telah bertindak berdasarkan nilai-nilai ini, terutama dalam hal promosi dan pemberian hadiah. Manajemen tingkat atas telah mempromosikan karyawan yang selalu menunjukkan kejujuran dalam pekerjaannya.” Manajemen perusahaan selama ini telah bertindak atas nilai kejujuran, terutama dalam hal promosi. Manajemen tingkat atas telah melakukan tindakan kepada bawahan yang tidak jujur. Sedangkan partisipan dalam kondisi pengendalian penuh, diberikan pernyataan berkaitan pengendalian manajemen secara keseluruhan. Pernyataan tersebut adalah “Salah satu nilai utama yang dianut perusahaan adalah kejujuran, dan bawahan akan terus menerus diingatkan tentang kejujuran tersebut. Atasan akan senang apabila bawahan selalu jujur. Manajemen perusahaan selama ini telah bertindak berdasarkan nilai-nilai kejujuran, terutama pelaksanaan pengendalian manajemen penghargaan, sangsi, perencanaan tugas, aturan yang jelas, transparansi laporan, keterbukaan visi misi dan tujuan perusahaan.

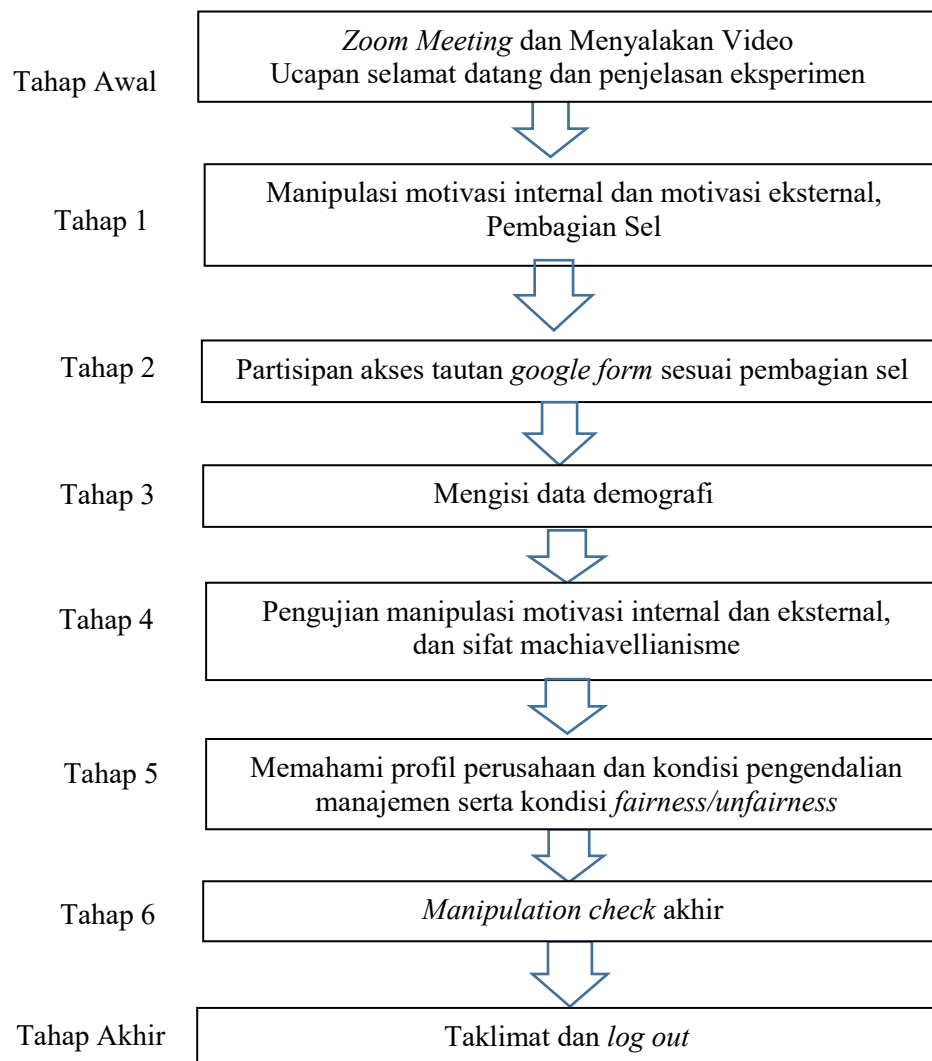
Partisipan dalam kondisi *fairness* terbagi dalam kelompok manipulasi keadilan tinggi dan keadilan rendah. Partisipan diberikan pernyataan sebagai berikut: “Manajemen tingkat atas selama ini telah memberikan bonus dengan adil dan merata kepada bawahan, dan semua bawahan merasakan kepuasan” (sebagai keadilan tinggi). “Manajemen tingkat atas selama ini memberikan bonus atas dasar subjektivitas manajemen perusahaan dan bawahan merasakan ketidakpuasan” (sebagai keadilan

rendah). Dalam tahap ini partisipan membuat rekomendasi pelaporan penganggaran yang harus diberikan kepada manajemen pusat dan memberikan alasan mengapa melaporkan anggaran sebesar jumlah yang dilaporkan.

Tahap keenam, eksperimenter melakukan pengecekan manipulasi. Pengecekan manipulasi dilakukan secara bertahap pada setiap manipulasi yang diberikan. Pengecekan manipulasi dilakukan dengan memberikan beberapa pertanyaan sehubungan manipulasi oleh peneliti dalam skenario eksperimen. Pertanyaan manipulasi *check* tahapan ini adalah berapakah anggaran yang dilaporkan dan berapakah anggaran estimasi terbaik perusahaan. Tujuan dari pengecekan manipulasi ini adalah untuk memastikan bahwa partisipan sudah menerima manipulasi dengan takaran dan bentuk seperti dirancang oleh peneliti (Nahartyo, 2013). Partisipan yang tidak lolos dalam pengecekan manipulasi tidak digunakan dalam pengelolaan data.

Tahap terakhir adalah tahap taklimat (*de-briefing*). Tahap taklimat dilakukan untuk memberikan informasi sejelas-jelasnya tentang eksperimen kepada partisipan dan mengembalikan situasi dan emosi subjek seperti semula sebelum mendapat manipulasi (Nahartyo, 2013). Pada tahap ini partisipan dibagikan penghargaan sesuai yang diinformasikan oleh experimenter. Bentuk apresiasi berupa pulsa *e-wallet* dan undian logam mulia.

Tahapan Eksperimen secara umum disajikan dalam Gambar 3.1.



Gambar 3.1. Tahapan Eksperimen

Gambaran tahapan proses eksperimen pada masing-masing kelompok eksperimen disajikan dalam Tabel 3.7.

Tabel 3.7. Tahapan proses eksperimen setiap kelompok

Tahap	Kelompok 1	Kelompok 2	Kelompok 3	Kelompok 4
Awal	Akses <i>Zoom Meeting</i> , partisipan menyalakan video, mendapatkan ucapan selamat datang dan penjelasan eksperimen			
1	Mendapatkan manipulasi motivasi internal dan motivasi eksternal, pembagian sel, dan pemberian tautan <i>google form</i>			
2	Memahami peran dan tanggungjawab dalam perusahaan, kemudian mengisi pengecekan respon			
3	Mengisi data demografi			
4	Melakukan peran dengan motivasi internal serta pengujian sifat machiavellianisme	Melakukan peran dengan motivasi internal serta pengujian sifat machiavellianisme	Melakukan peran dengan motivasi internal serta pengujian sifat machiavellianisme	Melakukan peran dengan motivasi internal serta pengujian sifat machiavellianisme
5	Memahami situasi perusahaan pada kondisi pengendalian dasar dan <i>fairness</i>	Memahami situasi perusahaan pada kondisi pengendalian penuh dan <i>fairness</i>	Memahami situasi perusahaan pada kondisi pengendalian dasar dan <i>unfairness</i>	Memahami situasi perusahaan pada kondisi pengendalian penuh dan <i>unfairness</i>
6	Mengisi respon manipulasi dan melaporkan anggaran	Mengisi respon manipulasi dan melaporkan anggaran	Mengisi respon manipulasi dan melaporkan anggaran	Mengisi respon manipulasi dan melaporkan anggaran
Akhir	Taklimat dan mendapatkan apresiasi kemudian <i>log out</i>			
Tahap	Kelompok 5	Kelompok 6	Kelompok 7	Kelompok 8
Awal	Akses <i>Zoom Meeting</i> , partisipan menyalakan video, mendapatkan ucapan selamat datang dan penjelasan eksperimen			
1	Mendapatkan manipulasi motivasi internal dan motivasi eksternal, pembagian sel, dan pemberian tautan <i>google form</i>			
2	Memahami peran dan tanggungjawab dalam perusahaan, kemudian mengisi pengecekan respon			
3	Mengisi data demografi			
4	Melakukan peran	Melakukan	Melakukan peran	Melakukan peran

	dengan motivasi eksternal serta pengujian sifat machiavellianisme	peran dengan motivasi eksternal serta pengujian sifat machiavellianisme	dengan motivasi eksternal serta pengujian sifat machiavellianisme	dengan motivasi eksternal serta pengujian sifat machiavellianisme
5	Memahami situasi perusahaan pada kondisi pengendalian dasar dan <i>fairness</i>	Memahami situasi perusahaan pada kondisi pengendalian penuh dan <i>fairness</i>	Memahami situasi perusahaan pada kondisi pengendalian dasar dan <i>unfairness</i>	Memahami situasi perusahaan pada kondisi pengendalian penuh dan <i>unfairness</i>
6	Mengisi respon manipulasi dan melaporkan anggaran	Mengisi respon manipulasi dan melaporkan anggaran	Mengisi respon manipulasi dan melaporkan anggaran	Mengisi respon manipulasi dan melaporkan anggaran
Akhir	Taklimat dan mendapatkan apresiasi kemudian <i>log out</i>			

3.6 Metode analisis

3.6.1 Teknik Analisis Data

Tahap awal analisis data adalah penyajian statistik deskriptif dari data demografi subjek yang terdiri dari jenis kelamin, usia, pengalaman kerja dan program studi. Kemungkinan terdapat perbedaan dalam respons masing-masing individu subjek eksperimen atas manipulasi yang sama. Kemudian sebelum melakukan uji ANOVA maka harus dilakukan uji normalitas dan uji homogenitas. Uji normalitas menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov untuk melihat signifikansi dari residual yang dihasilkan. Uji homogenitas menggunakan uji Lavene's untuk melihat mengetahui bahwa sampel dari populasi memiliki varians yang sama.

Untuk mengatasi terjadinya variabilitas individu maka tahap pertama adalah dilakukan uji perbedaan karakteristik individu berdasarkan variabel motivasi,

pengendalian manajemen, *fairness* dan machiavelianisme pada masing-masing subjek dengan menggunakan ANOVA (*Analysis of Variance*). Untuk memastikan bahwa faktor demografis partisipan ini tidak berpengaruh secara signifikan terhadap respon subjek maka tetap perlu dilakukan pengujian. Pengujian karakteristik demografi terhadap kejujuran pelaporan penganggaran dilakukan untuk mengetahui apakah pembuatan keputusan dipengaruhi oleh perbedaan karakteristik demografi. Pengujian dilakukan menggunakan ANOVA dengan nilai signifikansi variabel lebih dari 0,05, maka disimpulkan bahwa karakteristik demografi subjek tidak memengaruhi kejujuran pelaporan dalam penganggaran. Jika hasil statistik menunjukkan hasil sebaliknya, maka faktor demografis akan diikutsertakan dalam pengujian hipotesis sebagai kovariat. Pengujian ini adalah pengujian keefektifan randomisasi penyebaran subjek dalam sel yang menjadi kelompok manipulasi berdasarkan pengendalian manajemen, *fairness* menggunakan ANOVA. Pengujian manipulasi dilakukan untuk memastikan partisipan memahami skenario manipulasi dengan baik. Hasil randomisasi dikatakan efektif dan signifikan jika hasil pengujian ANOVA lebih dari 0,05 (Ghozali, 2016).

Pengujian terakhir adalah pengujian hipotesis menggunakan ANOVA dua arah dengan efek utama. Anova digunakan untuk mengetahui pengaruh utama dan pengaruh interaksi dari variabel motivasi internal dan eksternal, machiavellianisme, pengendalian manajemen, dan *fairness* terhadap kejujuran pelaporan penganggaran. Pengaruh utama adalah pengaruh langsung variabel independen terhadap variabel

dependen. Sedangkan pengaruh interaksi adalah pengaruh bersama dua atau lebih variabel independen terhadap variabel dependen. Kriteria pengujian hipotesis adalah apabila nilai signifikansi $t < 0.05$, maka H_0 ditolak artinya terdapat pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen. Kemudian apabila nilai signifikansi $t > 0.05$, maka H_0 diterima, artinya tidak ada pengaruh yang signifikan antara satu variabel independen terhadap variabel dependen.

3.6.2 Validitas Penelitian

Untuk menjaga validitas internal dan eksternal yang tinggi, peneliti berusaha berhati-hati dalam merancang dan mendesain skenario manipulasi dan prosedur eksperimen menggunakan desain faktorial, menggunakan prosedur berbasis *google form/online*, menggunakan prosedur cek manipulasi dan internalisasi skenario, melakukan serangkaian pengujian awal (uji pilot), serta menggunakan *video conference* untuk menjaga faktor ekologis. Validitas internal berguna memastikan bahwa partisipan termanipulasi berbuat jujur karena skenario peneliti (Nahartyo dan Utami, 2016). Peneliti memberikan skenario kepada partisipan agar respon mereka dapat dibedakan menjadi dua kelompok yaitu motivasi internal dan motivasi eksternal.

Beberapa ancaman validitas internal yang umum dalam penelitian eksperimen adalah histori, maturasi, testing, instrumentasi, mortalitas, dan regresi (Nahartyo, 2013). Ancaman histori adalah ancaman yang terjadi dialami oleh subjek selama eksperimen berlangsung disebabkan kejadian histori atau peristiwa tertentu seperti

perbedaan latar belakang atau perbedaan waktu mengerjakan tugas eksperimen dan bukan disebabkan oleh manipulasi eksperimen. Untuk mengatasi ancaman histori, peneliti menggunakan penugasan eksperimen dilakukan dengan periode waktu yang tidak lama (Nahartyo, 2013). Selain itu, untuk mengatasi ancaman ini, menggunakan penugasan eksperimen berbasis internet dan pelaksanaan eksperimen dilakukan dengan *video conference* melalui *zoom meeting* berbasis *google form* sehingga harapan peneliti kondisi yang dihadapi oleh subjek partisipan berada dalam pengelolaan lingkungan yang sama serta mengantisipasi dalam kondisi tidak normal (masa pandemi virus penyakit).

Ancaman maturasi adalah ancaman yang timbul karena hasil eksperimen dipengaruhi oleh kondisi subjek akibat berlalunya waktu dan kegagalan subjek melanjutkan keikutsertaannya dalam proses eksperimen, seperti merasa bosan, lapar, atau lelah (Nahartyo dan Utami, 2016). Untuk mengatasi ancaman ini, maka pelaksanaan eksperimen berdurasi tidak lama yaitu sekitar 30-40 menit, prosedur eksperimen dibuat singkat, jelas dan padat mudah dipahami subjek dan tampilan didesain semenarik mungkin, selain itu adanya pemberian insentif untuk subjek eksperimen.

Ancaman testing adalah ancaman karena adanya pengujian berulang yang berdampak pada bertambah kemampuan atau pengalaman subjek atas prosedur eksperimen (Nahartyo, 2013). Untuk mengatasi ancaman ini, subjek hanya melaksanakan eksperimen sekali. Peneliti menggunakan subjek atau partisipan yang

berbeda untuk uji pilot dan pelaksanaan eksperimen yang sesungguhnya. Ancaman instrumentasi adalah ancaman yang muncul terkait dengan alat ukur yang digunakan. Ancaman ini diatasi dengan pengembangan instrumen berbasis aplikasi *google form*, prosedur ini menjamin konsistensi dan keseragaman pelaksanaan eksperimen. Ancaman regresi adalah ancaman kearah rerata yang diakibatkan subjek dipilih secara tidak acak dari populasi (Islami dan Nahartyo, 2019). Ancaman ini diatasi dengan menggunakan randomisasi melalui aplikasi *google form* yang dibagikan melalui tautan *url*.

Validitas eksternal penelitian yang memadai didapatkan dengan memenuhi dari aspek validitas ekologis. Validitas ekologis yang bermakna penelitian dilakukan dengan situasi atau kondisi yang realistis atau menyerupai kenyataan sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi. Validitas ekologis di atasi dengan pengembangan skenario manipulasi eksperimen didesain dengan situasi atau kondisi yang realistis atau menyerupai kenyataan sehingga hasil penelitian dapat digeneralisasi ke lingkungan alamiah (Nahartyo, 2013). Penugasan eksperimen terkait dengan pengajuan anggaran, motivasi, pengendalian manajemen dan keadilan didesain sesuai dengan kondisi normal skenario perusahaan yang memberikan bonus bagi semua bawahan.

3.6.3. Teknik Pengujian Kualitas Data

Teknik pengujian kualitas data penelitian ini menggunakan ukuran reliabilitas dan validitas.

3.6.3.1 Uji Reliabilitas

Pengukuran reliabilitas merupakan indikasi mengenai stabilitas dari konsistensi jawaban instrumen. Pengukuran reliabilitas menggunakan *Cronbach's coefficient alpha* adalah koefisien keandalan yang menunjukkan seberapa baik instrumen dalam suatu kumpulan secara positif berkorelasi satu sama lain (Ghozali, 2016). Suatu instrumen dikatakan reliabel apabila memiliki *cronbach's alpha* lebih dari 0,70 (Nunnally dan Bernstein, 1994). Menurut Hurtt (2010) menyatakan bahwa ada tiga tingkat indikasi reliabilitas dengan menggunakan *cronbach's alpha* yaitu antara 0,65 – 0,70 menunjukkan secara minimal dapat diterima, kemudian antara 0,70 – 0,80 menunjukkan reliabilitas diterima, serta antara 0,80 – 0,90 menunjukkan reliabilitas sangat baik diterima. Dapat dikatakan bahwa semakin dekat *cronbach's alpha* dengan 1, semakin tinggi keandalan konsistensi internal.

Hasil pengujian reliabilitas menunjukkan bahwa instrumen motivasi internal dan motivasi eksternal serta machiavellianisme yang digunakan cukup andal dan sah. Hal ini ditunjukkan dengan hasil pengujian reliabilitas yang diperoleh angka $\geq 0,70$. Namun demikian instrumen variabel machavellianisme dilakukan pengujian reliabilitas sebanyak dua kali dengan mereduksi 8 butir pertanyaan dari semula 20

butir pertanyaan menjadi 12 butir pertanyaan. Pengujian reliabilitas dilakukan pada saat uji pilot eksperimen dan diulang kembali pada saat uji hipotesis eksperimen.

Tabel 3.8 panel A menunjukkan hasil uji reliabilitas pilot eksperimen dengan 9 butir pertanyaan motivasi internal yang menghasilkan *cronbach's alpha* sebesar 0,852. Nilai *corrected item-total correlation* di atas r-tabel sebesar 0,278, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen reliabel. Tabel 3.8 panel B menunjukkan hasil uji reliabilitas pilot eksperimen dengan 4 butir pertanyaan motivasi eksternal yang menghasilkan *cronbach's alpha* sebesar 0,908. Nilai *corrected item-total correlation* di atas r-tabel sebesar 0,278, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen reliabel. Tabel 3.8 panel C menunjukkan hasil uji reliabilitas pilot eksperimen setelah mereduksi 8 butir pertanyaan menjadi 12 butir pertanyaan machiavellianisme yang menghasilkan *cronbach's alpha* sebesar 0,807. Nilai *corrected item-total correlation* di atas r-tabel sebesar 0,235, maka dapat disimpulkan bahwa instrumen reliabel. Tabel 3.8 panel D menunjukkan hasil uji reliabilitas pilot eksperimen dengan 20 butir pertanyaan machiavellianisme yang menghasilkan *cronbach's alpha* sebesar 0,690. Nilai *corrected item-total correlation* berada pada kisaran nilai yang bervariasi, baik di bawah maupun di atas r-tabel sebesar 0,235. Oleh karena itu dilakukan pengujian ulang dengan mereduksi nilai yang berada di bawah r-tabel sebesar 0,235, sebanyak 8 butir instrumen pertanyaan machiavellianisme yaitu nomor 2, 5,8, 12, 13,17, 19, dan 20.

Tabel 3.8. Hasil Pilot Eksperimen Uji Reliabilitas Motivasi Internal, Motivasi Eksternal dan Machiavellianisme

Panel A. Instrumen Motivasi Internal			
<i>Cronbach's alpha</i>	0,852		9 Butir
	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	r-tabel	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
MoI1	0,579	0,278	0,839
MoI2	0,708	0,278	0,831
MoI3	0,579	0,278	0,839
MoI4	0,485	0,278	0,869
MoI5	0,664	0,278	0,827
MoI6	0,612	0,278	0,834
MoI7	0,841	0,278	0,807
MoI8	0,564	0,278	0,838
MoI9	0,481	0,278	0,845

Panel B. Instrumen Motivasi Eksternal			
<i>Cronbach's alpha</i>	0,908		4 Butir
	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	r-tabel	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
MoE1	0,845	0,278	0,861
MoE2	0,773	0,278	0,887
MoE3	0,773	0,278	0,887
MoE4	0,779	0,278	0,885

Panel C. Instrumen Machiavellianisme setelah reduksi 8 butir			
<i>Cronbach's alpha</i>	0,807		12 Butir
	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	r-tabel	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Mach1	0,449	0,235	0,816
Mach3	0,607	0,235	0,782
Mach4	0,505	0,235	0,789
Mach6	0,681	0,235	0,776
Mach7	0,488	0,235	0,791
Mach9	0,650	0,235	0,778
Mach10	0,614	0,235	0,781
Mach11	0,606	0,235	0,785
Mach14	0,304	0,235	0,807
Mach15	0,241	0,235	0,814

Mach16	0,598	0,235	0,782
Mach18	0,264	0,235	0,817

Panel D. Instrumen Machiavellianisme sebelum reduksi

<i>Cronbach's alpha</i>	0,690		20 Butir
	<i>Corrected Item- Total Correlation</i>	<i>r-tabel</i>	<i>Cronbach's Alpha if Item Deleted</i>
Mach1	0,449	0,235	0,660
Mach2	0,226	0,235	0,681
Mach3	0,338	0,235	0,675
Mach4	0,249	0,235	0,681
Mach5	0,088	0,235	0,697
Mach6	0,425	0,235	0,667
Mach7	0,396	0,235	0,665
Mach8	0,100	0,235	0,703
Mach9	0,332	0,235	0,675
Mach10	0,355	0,235	0,673
Mach11	0,304	0,235	0,678
Mach12	0,160	0,235	0,690
Mach13	0,120	0,235	0,695
Mach14	0,308	0,235	0,675
Mach15	0,243	0,235	0,681
Mach16	0,421	0,235	0,668
Mach17	0,146	0,235	0,695
Mach18	0,387	0,235	0,665
Mach19	0,210	0,235	0,685
Mach20	0,220	0,235	0,673

Tampilan Tabel 3.9 menunjukkan hasil uji reliabilitas eksperimen. Motivasi internal dengan 9 butir pertanyaan menghasilkan *cronbach's alpha* sebesar 0,840.

Motivasi eksternal dengan 4 butir pertanyaan menghasilkan *cronbach's alpha* sebesar 0,823. Machiavellianisme dengan 12 butir pertanyaan *cronbach's alpha* sebesar 0,706. Hasil uji reliabilitas masing-masing variabel menunjukkan angka *cronbach's alpha* di atas 0,70, dengan demikian dapat disimpulkan bahwa instrumen reliabel.

Tabel 3.9. Simpulan Hasil Pilot Eksperimen Uji Reliabilitas Motivasi Internal, Motivasi Eksternal dan Machiavellianisme

	<i>Cronbach's alpha</i>	
Motivasi Internal	0,852	Reliabel
Motivasi Eksternal	0,908	Reliabel
Machiavellianisme	0,807	Reliabel

3.6.3.2 Uji Validitas

Pengujian validitas digunakan untuk mengukur sah atau valid tidaknya suatu kuesioner. Suatu kuesioner mampu untuk mengungkapkan sesuatu yang akan diukur oleh kuesioner tersebut. Pengujian validitas yang digunakan adalah Korelasi Pearson dengan signifikansi $< 0,05$ yang menunjukkan butir pertanyaan tersebut valid (Ghozali, 2016). Hasil pengujian validitas diperoleh dengan adanya korelasi butir-butir dengan skor total memperoleh hasil rentang koefisien korelasi di atas 0,201. Tabel 3.10 menunjukkan hasil uji validitas instrumen motivasi internal, motivasi eksternal dan machiavellianisme untuk pilot eksperimen sebanyak 72 partisipan.

Hasil uji menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap skor total konstruk menunjukkan hasil signifikan $< 0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Hasil pengujian validitas disajikan dalam Tabel 3.10 menunjukkan motivasi internal

dengan rentang koefisien korelasi 0,356 s/d 0,758 lebih tinggi dari r-tabel sebesar 0,232 (df=72-2) tingkat signifikansi $p < 0,05$. Motivasi eksternal dengan rentang koefisien korelasi 0,870 s/d 0,919 lebih tinggi dari r-tabel sebesar 0,232 (df=72-2) tingkat signifikansi $p < 0,05$. Machiavellianisme dengan rentang koefisien korelasi 0,381 s/d 0,746 lebih tinggi dari r-tabel sebesar 0,232 (df=72-2) tingkat signifikansi $p < 0,05$.

Tabel 3.10. Hasil Uji Validitas Pilot Eksperimen Instrumen Motivasi Internal, Motivasi Eksternal, Machiavellianisme

Panel A. Motivasi Internal													
		MoI1	MoI2	MoI3	MoI4	MoI5	MoI6	MoI7	MoI8	MoI9			
MoI	Pearson Correlation	0,758**	0,750**	0,729**	0,553**	0,712**	0,349**	0,630**	0,429**	0,356**			
	Sig. (2-tailed)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,003	0,000	0,000	0,002			
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72			
Panel B. Motivasi Eksternal													
						MoE1	MoE2	MoE3	MoE4				
MoE	Pearson Correlation					0,919**	0,870**	0,875**	0,876**				
	Sig. (2-tailed)					0,000	0,000	0,000	0,000				
	N					72	72	72	72				
Panel C. Machiavellianisme													
		Mach									Mach	Mach	Mach
		1	Mach2	Mach3	Mach4	Mach5	Mach6	Mach7	Mach8	Mach9	10	11	12
Mac	Pearson	0,381**	0,681**	0,623**	0,746**	0,613**	0,720**	0,692**	0,673**	0,433**	0,391**	0,676**	0,436**
Total	Correlation												
	Sig. (2-tailed)	0,001	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
 **. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Tabel 3.11. Hasil uji validitas motivasi internal, motivasi eksternal dan machiavellianisme

Variabel	Korelasi	r-tabel	Keterangan
Motivasi Internal	0,477 s/d 0,720	0,170	Valid
Motivasi Eksternal	0,733 s/d 0,868	0,173	Valid

Machiavellianisme	0,314 s/d 0,600	0,121	Valid
-------------------	-----------------	-------	-------

Tabel 3.11 menunjukkan hasil uji validitas instrumen motivasi internal, motivasi eksternal dan machiavellianisme untuk uji hipotesis eksperimen. Hasil uji menunjukkan bahwa korelasi antara masing-masing indikator terhadap skor konstruk menunjukkan hasil signifikan $<0,05$. Hal ini dapat disimpulkan bahwa masing-masing indikator pertanyaan adalah valid. Berdasarkan hasil pengujian validitas yang disajikan dalam Tabel 3.11 menunjukkan motivasi internal dengan rentang koefisien korelasi 0,477 s/d 0,720 lebih tinggi dari r-tabel sebesar 0,170 (df=133-2) tingkat signifikansi $p<0,05$. Motivasi eksternal dengan rentang koefisien korelasi 0,733 s/d 0,868 lebih tinggi dari r-tabel sebesar 0,173 (df=128-2) tingkat signifikansi $p<0,05$. Machiavellianisme dengan rentang koefisien korelasi 0,314 s/d 0,600 lebih tinggi dari r-tabel sebesar 0,121 (df=261-2) tingkat signifikansi $p<0,05$.

BAB IV

ANALISIS DAN PEMBAHASAN

Bagian ini berisi tentang hasil dan analisis pengolahan uji pilot dan uji eksperimen. Bab ini menyajikan statistik deskriptif karakteristik subjek partisipan uji pilot dan uji eksperimen eksperimen. Menyajikan juga hasil pengujian hipotesis serta pembahasan hasil pengujian hipotesis.

4.1 Hasil Pengujian Statistik Pilot Eksperimen

4.1.1 Demografi Partisipan Pilot Eksperimen

Data demografi partisipan pilot eksperimen disajikan dalam Tabel 4.1. Berdasarkan Tabel 4.1. tersaji demografi 72 partisipan terdiri dari pria 29 orang (40,28%), dan sisanya 43 (59,72%) berjenis kelamin wanita. Program studi terdiri dari akuntansi dan manajemen, masing-masing berjumlah 44 (61,11%) dan 28 (38,89%). Usia partisipan di bawah 25 tahun adalah 18 orang (25%), dan antara 25 sampai 30 tahun adalah 27 (37,50%), sedangkan di atas 30 tahun berjumlah 27 (37,50%). Pengalaman kerja partisipan terdiri atas pengalaman kurang dari satu tahun 18 orang (25,00%), dan di atas satu tahun berjumlah 54 orang (75,00%), artinya tidak ada partisipan yang tidak mempunyai pengalaman kerja.

Tabel 4.1. Data Demografi Partisipan Pilot Eksperimen

Keterangan	Sel 1	Sel 2	Sel 3	Sel 4	Sel 5	Sel 6	Sel 7	Sel 8	Jumlah	%
Jenis Kelamin										
Pria	3	4	4	1	4	5	5	3	29	40.28
Wanita	6	5	5	8	5	4	4	6	43	59.72
Jumlah	9	9	9	9	9	9	9	9	72	100
Program Studi										
Akuntansi	6	3	7	7	6	4	6	5	44	61.11
Manajemen	3	6	2	2	3	5	3	4	28	38.89
Jumlah	9	9	9	9	9	9	9	9	72	100
Usia										
≤ 25 tahun	3		3	2		4	4	2	18	25.00
antara 25-30 tahun	2	5	3	4	5	2	2	4	27	37.50
≥ 30 tahun	4	4	3	3	4	3	3	3	27	37.50
Jumlah	9	9	9	9	9	9	9	9	72	100
Pengalaman Kerja										
Belum ada									0	0
≤ 1 tahun	4	1	4	2	0	0	4	3	18	25.00
≥ 1 tahun	5	8	5	7	9	9	5	6	54	75.00
Jumlah	9	9	9	9	9	9	9	9	72	100

Pilot eksperimen ini dilaksanakan pada tanggal 14 Februari 2022. Proses sebelum melaksanakan eksperimen melalui *zoom meeting*, peneliti melakukan rekrutmen partisipan sejak 31 Januari sampai dengan 13 Februari 2022. Partisipan yang menyatakan kesediaan menjadi subjek eksperimen dibuatkan *whatsapp group* (*wag*). Media ini untuk memudahkan peneliti memberikan informasi berkaitan teknis pelaksanaan pilot eksperimen melalui media konferensi *zoom meeting*.

4.1.2 Statistik Deskriptif Pilot Eksperimen

Tabel 4.2 menyajikan statistik deskriptif variabel-variabel kelompok pilot eksperimen.

Tabel 4.1 Statistik deskriptif Pilot Eksperimen Rerata Skor Motivasi dan Machiavellianisme

Motivasi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	Minimum	Maximum
Motivasi Internal	36	41.8333	3.22933	0.53822	34	45
Motivasi Eksternal	36	14.1111	5.24147	0.87358	4	20
Total	72	27.9722	14.61234	1.72208	4	45
Machiavellianisme						
Motivasi Internal	36	48.4722	4.55748	0.75958	41	57
Motivasi Eksternal	36	46.6389	5.89505	0.98251	37	60
Total	72	47.5556	5.31246	0.62608	37	60

Hasil keseluruhan kelompok eksperimen yang dibuat oleh partisipan adalah kelompok motivasi internal menunjukkan rerata 41,83 dan deviasi standar 3,22. Kelompok motivasi eksternal menunjukkan rerata 14,11 dan deviasi standar 5,24. Untuk kelompok motivasi internal dengan machiavellianisme menunjukkan rerata 48,47 dan deviasi standar 4,55, sedangkan kelompok motivasi eksternal dengan machiavellianisme menunjukkan rerata 46,63 dan deviasi standar 5,89.

Sebelum melakukan eksperimen lanjutan, peneliti melaksanakan pengujian normalitas, homogenitas dan uji ANOVA untuk subjek pilot eksperimen. Hasil uji normalitas menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan melihat signifikansi dari residual yang dihasilkan. Uji normalitas menunjukkan tingkat signifikansi 0,124 – 0,363 atau lebih dari 0,05 sehingga persebarannya normal. Hasil uji homogenitas menggunakan uji Lavene's *Test* dengan melihat signifikansi yang dihasilkan. Uji

homogenitas digunakan untuk mengetahui bahwa sampel dari populasi memiliki varians yang sama. Hasil uji normalitas dan uji homogenitas disajikan dalam Tabel 4.3. Hasil uji lavene menunjukkan tingkat signifikansi 0,983 ($p>0,05$), maka dapat dikatakan bahwa varians dari dua kelompok atau lebih kelompok populasi data adalah homogen.

Tabel 4.3. Hasil uji normalitas dan uji homogenitas

Uji normalitas – Kolmogorov-Smirnov		
Motivasi Internal	0,124	Tidak Signifikan
Motivasi Eksternal	0,363	Tidak Signifikan
Uji homogenitas – Lavene's		
	0,983	Tidak Signifikan

Tabel 4.4. Hasil Analysis of Variance (ANOVA) Pengujian Hipotesis 1, H2, dan H3 untuk data pilot eksperimen

Variabel Independen	Jumlah Kuadrat Tipe III	F	<i>p-value</i>	Informasi
Panel A Hasil ANOVA				
Motivasi	5.104	53,684	0,000	H1a Terdukung
Motivasi*Machiavellianisme	0,380	5,166	0,026	H1b Terdukung
Motivasi*Pengendalian	0,472	6,349	0,014	H2 Terdukung
Motivasi*Pengendalian* <i>fairness</i>	0,148	2,533	0,049	H3 Terdukung
Panel B Hasil Rerata Skor Kejujuran Pelaporan Penganggaran				
	Motivasi Internal	Motivasi Eksternal		
Machiavellianisme Rendah	1,0000	0,6017		
Machiavellianisme Tinggi	0,8823	0,1893		
Pengendalian Dasar	0,8839	0,5367		
Pengendalian Penuh	0,9722	0,7869		
Pengendalian Dasar- <i>Unfairness</i>	0,7678	0,1588		
Pengendalian Dasar <i>Fairness</i>	1,0000	0,7100		
Pengendalian Penuh- <i>Unfairness</i>	0,5000	0,4256		
Pengendalian Penuh- <i>Fairness</i>	1,0000	0,7778		

Tabel 4.4. panel A menunjukkan hasil pengujian ANOVA untuk hipotesis pilot eksperimen. Hasil uji ANOVA menunjukkan bahwa seluruh hipotesis 1a dan 1b, hipotesis 2, serta hipotesis 3 terdukung. Hipotesis 1a dengan tingkat signifikansi sebesar 0,000, untuk hipotesis 1b dengan tingkat signifikansi sebesar 0,026 (p value > 0,005). Begitu juga hipotesis 2 dan hipotesis 3 dengan tingkat signifikansi sebesar 0,014 dan 0,049 ($value > 0,005$). Panel B menggambarkan bahwa motivasi internal dengan machiavellianisme rendah berada pada tingkat yang lebih jujur dengan rerata skor sebesar 1,000 dibandingkan motivasi eksternal dengan skor 0,6017. Dalam situasi pengendalian penuh, motivasi internal menunjukkan skor kejujuran pelaporan penganggaran lebih tinggi sebesar 0,9722 dibanding situasi pengendalian dasar motivasi eksternal dengan skor sebesar 0,5367. Begitu juga dalam situasi pengendalian penuh yang *fairness*, motivasi internal dengan rerata skor sebesar 1,0000 lebih tinggi dibanding pengendalian dasar yang *unfairness* dalam motivasi eksternal dengan rerata skor sebesar 0,1588. Hasil uji pilot eksperimen mendukung hipotesis penelitian, sehingga dapat dilakukan uji eksperimen lanjutan.

4.2 Hasil Pengujian Statistik Eksperimen

4.2.1 Demografi Partisipan Eksperimen

Pelaksanaan uji eksperimen dilakukan melalui media *video conference zoom meeting* pada rentang tanggal 10 sampai dengan 28 Maret 2022, hal ini dikarenakan kondisi pandemi *covid19* memberlakukan ppkm (pemberlakuan pembatasan kegiatan

masyarakat) yang harus mengurangi kegiatan tatap muka. PPKM ini membuat pelaksanaan eksperimen *zoom meeting* dilakukan beberapa kali, menyesuaikan jadwal kuliah mahasiswa pada beberapa perguruan tinggi di Yogyakarta. Pelaksanaan eksperimen dipimpin oleh eksperimenter yang bertindak sesuai dengan protokol eksperimen dalam penyelenggaraan eksperimen mulai dari tahap awal sampai tahap akhir.

Langkah-langkah yang dilakukan peneliti memperoleh 275 subjek eksperimen adalah pertama (1) peneliti membuat informasi lowongan partisipan uji eksperimen. Informasi tersebut berisi kriteria lulus mata kuliah akuntansi manajemen dan atau manajemen keuangan, manfaat yang didapatkan oleh calon partisipan jika mengikuti uji eksperimen dan apresiasi yang selesai mengikuti uji eksperimen. Langkah kedua (2) adalah peneliti melakukan komunikasi dengan kolega di beberapa perguruan tinggi yakni Universitas Islam Indonesia, Universitas Muhammadiyah Yogyakarta, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi YKPN dan Politeknik YKPN. Langkah ketiga (3) peneliti merekapitulasi jadwal pertemuan kelas pada masing-masing perguruan tinggi dan berkoordinasi dengan kolega pengampu kelas tersebut. Langkah keempat (4) peneliti memberikan informasi teknis pelaksanaan. Langkah kelima (5) peneliti melaksanakan uji eksperimen.

Jumlah partisipan yang menjadi subjek eksperimen berjumlah 275 orang, namun hanya 261 orang partisipan merupakan data yang dapat dianalisis lebih lanjut. Terdapat 5 orang gagal karena jaringan internet, 5 orang melakukan kesalahan

menjawab respon manipulasi pembuatan keputusan anggaran, 3 orang melakukan kesalahan menjawab respon pengendalian manajemen, 1 orang gagal menjawab respon profil dan kondisi perusahaan, sehingga total gagal sebanyak 14 orang partisipan. Tabel 4.5 berikut menunjukkan sebaran data demografis subjek partisipan dalam setiap sel atau grup eksperimen.

Tabel 4.5. Data Demografi Partisipan Eksperimen

Keterangan	Sel 1	Sel 2	Sel 3	Sel 4	Sel 5	Sel 6	Sel 7	Sel 8	Jumlah	%
Jenis Kelamin										
Pria	8	9	10	11	13	8	6	9	74	28.35
Wanita	26	22	27	20	22	23	26	21	187	71.65
Jumlah	34	31	37	31	35	31	32	30	261	100
Program Studi										
Akuntansi	32	29	35	28	32	29	27	27	239	91.57
Manajemen	2	2	2	3	3	2	5	3	22	8.43
Jumlah	34	31	37	31	35	31	32	30	261	100
Usia										
≤ 20 tahun	2	1	1	1	2	2	1	2	12	4.6
antara 20-23 tahun	30	30	33	29	32	29	31	27	241	92.34
≥ 23 tahun	2		3	1	1			1	8	3.07
Jumlah	34	31	37	31	35	31	32	30	261	100
Pengalaman Kerja										
Belum ada	25	24	9	8	11	9	10	5	101	38.7
≤ 1 tahun	6	5	25	19	22	20	21	24	142	54.41
≥ 1 tahun	3	2	3	4	2	2	1	1	18	6.9
Jumlah	34	31	37	31	35	31	32	30	261	100

Berdasarkan Tabel 4.5 menyajikan bahwa 261 partisipan terdiri dari pria 74 orang (28,35%), dan sisanya 187 (71,65%) berjenis kelamin wanita. Program studi terdiri

dari akuntansi dan manajemen, masing-masing berjumlah 239 (91,57%) dan 22 (8,43%). Usia partisipan di bawah 20 tahun adalah 12 orang (4,6%), dan antara 20 sampai 23 tahun adalah 241 (92,34%), sedangkan di atas 23 tahun berjumlah 8 (3,07%). Pengalaman kerja partisipan terdiri atas tanpa pengalaman berjumlah 101 orang (38,7%), pengalaman kurang dari satu tahun 142 orang (54,41), dan di atas satu tahun berjumlah 18 orang (6,9%).

4.2.2 Pengecekan Manipulasi

Pengecekan manipulasi dilakukan untuk memastikan memahami skenario eksperimen. Partisipan menyelesaikan dari tahap awal sampai tahap akhir. Memastikan bahwa partisipan terinternalisasi oleh manipulasi tahap awal yaitu masuk dalam dua kelompok utama motivasi internal dan motivasi eksternal adalah melalui interaksi langsung dengan video dan partisipan memberikan respon atas pertanyaan eksperimenter. Partisipan menjawab pertanyaan dengan benar dan memilih jawaban dengan cepat. Partisipan yang tidak dapat menyelesaikan simulasi sampai akhir dan memberikan respon yang kurang tepat, termasuk sebagai partisipan yang gagal lolos cek manipulasi. Sebaran subjek gagal tersebar dalam delapan sel disajikan dalam Tabel 4.6.

Tabel 4.6. Sebaran subjek yang gagal dan sukses dalam setiap sel eksperimen

Sel	Motivasi	Kondisi	N	Gagal	Sukses (n)
1	Internal	Pengendalian Dasar dan <i>Fairness</i>	34		34
2	Internal	Pengendalian Penuh dan <i>Fairness</i>	32	1	31
3	Internal	Pengendalian Dasar dan <i>Unfairness</i>	38	1	37
4	Internal	Pengendalian Penuh dan <i>Unfairness</i>	40	9	31
5	Eksternal	Pengendalian Dasar dan <i>Fairness</i>	37	2	35
6	Eksternal	Pengendalian Penuh dan <i>Fairness</i>	31		31
7	Eksternal	Pengendalian Dasar dan <i>Unfairness</i>	33	1	32
8	Eksternal	Pengendalian Penuh dan <i>Unfairness</i>	30		30
Total			275	14	261

Data menunjukkan dari 275 partisipan terdapat 261 orang partisipan (94,91%) merupakan data yang dapat dianalisis lebih lanjut. Terdapat 14 orang partisipan yang gagal dianalisis. Total yang gagal tersebut paling banyak berada dalam sel empat yaitu 9 partisipan.

4.2.3 Statistik Deskriptif

Tabel 4.7 menyajikan statistik deskriptif variabel-variabel kelompok eksperimen. Panel A menunjukkan hasil keseluruhan variabel kelompok eksperimen yang dibuat oleh partisipan. Motivasi internal dalam sel 1 menunjukkan dengan rerata 4,61 dan deviasi standar 0,34. Motivasi internal dalam sel 2 menunjukkan dengan rerata 4,67 dan deviasi standar 0,39. Motivasi internal dalam sel 3 menunjukkan dengan rerata 4,14 dan deviasi standar 0,38. Motivasi internal dalam sel 4 menunjukkan dengan rerata 4,58 dan deviasi standar 0,35. Motivasi Eksternal dalam sel 5 menunjukkan dengan rerata 3,61 dan deviasi standar 0,97. Motivasi eksternal dan sel 6,7, 8 menunjukkan dengan rerata masing-masing 3,27; 3,79; 3,24 dan deviasi standar

masing-masing 1,02; 0,97 dan 0,99. Instrumen-instrumen machiavellianisme menunjukkan median 51,00, rerata 50,63, dan deviasi standar 4,45.

Tabel 4.7. Statistik deskriptif (median, rerata dan deviasi standar)

Panel A: Hasil Keseluruhan dalam Variabel Motivasi dan Machiavellianisme					
Motivasi	Pengendalian				Total n=261
	Dasar dan <i>Fairness</i> Sel 1	Penuh dan <i>Fairness</i> Sel 2	Dasar dan <i>Unfairness</i> Sel 3	Penuh dan <i>Unfairness</i> Sel 4	
Internal	n=34 4,61 0,34	n=31 4,67 0,39	n=37 4,14 0,38	n=31 4,58 0,35	n=133 4,50 0,365
Eksternal	n=35 3,61 0,97	n=31 3,27 1,02	n=32 3,79 0,97	n=30 3,24 0,99	n=128 3,47 4,07
Motivasi internal rendah dengan rerata total $\leq 4,51$ (n=75), sedangkan motivasi internal tinggi dengan rerata total $\geq 4,52$ (n=58)					
Motivasi eksternal rendah dengan rerata total $\leq 3,59$ (n=67), sedangkan motivasi internal tinggi dengan rerata total $\geq 3,60$ (n=61)					
Internal	n=34	n=31	n=37	n=31	n=133
Mach	1,38 0,49	4,26 0,34	4,14 0,34	4,14 0,34	3,48 0,37
External	n=35	n=31	n=32	n=30	n=128
Mach	4,18 0,35	4,06 0,42	4,24 0,31	4,20 0,28	4,17 0,34
Machiavellianisme					
Total n=261; median=51,00; rerata=50,63, deviasi standar=4,45					
Machiavellianisme rendah dengan rerata total ≤ 50 (n=142), sedangkan Machiavellianisme tinggi dengan rerata total ≥ 51 (n=119)					
Panel B: Hasil Keseluruhan Kejujuran (rerata dan deviasi standar)					
Kejujuran	Sel 1	Sel 2	Sel 3	Sel 4	
	n=34	n=31	n=37	n=31	n=133
	0,76	1,14	0,75	0,86	0,87
	0,25	0,40	0,35	0,48	0,37
	Sel 5	Sel 6	Sel 7	Sel 8	

n=35	n=31	n=32	n=30	n=128
0,56	0,72	0,64	0,78	0,67
0,46	0,37	0,40	0,44	0,42

Hasil keseluruhan rerata motivasi internal dan motivasi eksternal menunjukkan perbedaan bahwa motivasi internal lebih tinggi (4,50) dibanding motivasi eksternal (3,47). Panel B menunjukkan hasil keseluruhan variabel kelompok eksperimen yang dibuat oleh partisipan bahwa rerata kejujuran dalam kelompok motivasi internal lebih tinggi (0,87) dibanding kelompok dalam motivasi eksternal (0,67).

4.2.4 Uji normalitas, Uji homogenitas dan Korelasi Antar Variabel

Hasil uji normalitas menggunakan uji Kolmogorov-Smirnov dengan melihat signifikansi dari residual yang dihasilkan. Uji normalitas pada setiap kelompok eksperimen kejujuran menunjukkan distribusi normal antara 0,127 – 0,801. Hasil uji normalitas dan uji homogenitas disajikan dalam Tabel 4.8. Hasil yang diperoleh menunjukkan lebih dari 0,05 sehingga persebarannya normal.

Tabel 4.8. Hasil uji normalitas dan uji homogenitas

Uji normalitas – Kolmogorov-Smirnov		
Kelompok 1	0,127	Tidak Signifikan
Kelompok 2	0,801	Tidak Signifikan
Kelompok 3	0,619	Tidak Signifikan
Kelompok 4	0,594	Tidak Signifikan
Kelompok 5	0,830	Tidak Signifikan
Kelompok 6	0,203	Tidak Signifikan
Kelompok 7	0,257	Tidak Signifikan
Kelompok 8	0,163	Tidak Signifikan
Uji homogenitas – Lavene's		
F= 3,020	0,083	Tidak Signifikan

Hasil uji homogenitas menggunakan uji Lavene's *Test* dengan melihat signifikansi yang dihasilkan. Uji homogenitas digunakan untuk mengetahui bahwa sampel dari populasi memiliki varians yang sama. Hasil uji lavene menunjukkan tingkat signifikansi 0,083 ($p > 0,05$), maka dapat dikatakan bahwa varians dari dua kelompok atau lebih kelompok populasi data adalah homogen (sama).

Hasil analisis korelasi dengan korelasi *pearson* tersaji dalam Tabel 4.9.

Tabel 4.9. Korelasi Antar Variabel

	Kejujuran	Motivasi	Mach
Kejujuran	1	0,234**	-0,236**
Motivasi		1	0,234**
Machiavellianisme			1
*signifikan pada $p \leq 0,05$		**signifikan pada $p \leq 0,01$	

Hasil uji korelasi dalam Tabel 4.9 memperlihatkan bahwa motivasi memengaruhi kejujuran dengan koefisien korelasi sebesar 0,234 pada tingkat signifikan $p \leq 0,05$. Machiavellianisme memengaruhi kejujuran dengan koefisien korelasi sebesar -0,276 pada tingkat signifikan $p \leq 0,01$.

4.2.5 Pengujian Randomisasi

Pengujian randomisasi dilakukan atas demografi partisipan untuk mengetahui tidak ada karakteristik demografi yang memengaruhi kejujuran pelaporan penganggaran. Karakteristik yang diuji adalah jenis kelamin, dan program studi, menggunakan *t-test*, sedangkan karakteristik usia, dan pengalaman kerja diuji menggunakan uji *One Way Anova*. Tabel 4.10 menyajikan hasil uji randomisasi jenis kelamin, program studi, usia, dan pengalaman kerja terhadap kejujuran pelaporan penganggaran.

Tabel 4.10. Hasil Uji Randomisasi

Variabel	<i>df</i>	<i>Sig.</i>	Keterangan
Jenis Kelamin	259	0,672	tidak berpengaruh
Program Studi	259	0,591	
Usia			
<i>Between Groups</i>	2	0,224	tidak berpengaruh
<i>Within Groups</i>	258		
Pengalaman Kerja			
<i>Between Groups</i>	2	0,738	tidak berpengaruh
<i>Within Groups</i>	258		

Hasil pengujian randomisasi yang disajikan Tabel 4.10 menunjukkan bahwa secara keseluruhan karakteristik demografi yang meliputi jenis kelamin, program studi, usia dan pengalaman kerja memiliki nilai probabilitas lebih dari 0,05. Masing-masing hasil uji randomisasi karakteristik adalah jenis kelamin sebesar 0,672; program studi sebesar 0,591; usia sebesar 0,224; dan pengalaman kerja sebesar 0,738. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa kejujuran pelaporan penganggaran tidak dipengaruhi oleh karakteristik demografi. Randomisasi eksperimen dikatakan efektif dalam penelitian ini karena hanya perlakuan yang memengaruhi kejujuran pelaporan penganggaran.

4.2.6 Pengujian ANCOVA

Pengujian ANCOVA adalah teknik pengujian untuk mengetahui hubungan linier antara kovariat variabel selain variabel independen dengan variabel dependen (Nahartyo, 2013). Pengujian ANCOVA ini dapat memperkuat hasil pengujian randomisasi dan memperkuat ketahanan bahwa tidak ada karakteristik demografi yang memengaruhi kejujuran pelaporan penganggaran. Tabel 4.11. menyajikan hasil

uji ANCOVA untuk karakteristik demografi jenis kelamin, program studi, usia, dan pengalaman kerja terhadap kejujuran pelaporan penganggaran.

Tabel 4.11. Hasil Uji ANCOVA Karakteristik Demografi

Variabel Independen	Jumlah kuadrat Tipe III	df	Rerata Kuadrat	F	Sig.
Model Koreksi	9,719 ^a	5	1,944	12,441	0,000
Intercept	1,660	1	1,660	10,624	0,001
Motivasi	8,577	1	8,577	54,893	0,000
Variabel kovariat:					
Jenis kelamin	0,001	1	0,001	0,008	0,931
Program studi	0,040	1	0,040	0,254	0,615
Usia	0,047	1	0,047	0,299	0,585
Pengalaman Kerja	0,197	1	0,197	1,262	0,262
Error	39,843	255	0,156		
Total	239,870	261			
Total koreksian	49,562	260			

R Squared = 0,196 (Adjusted R Squared = 0,180)

Hasil pengujian ANCOVA yang disajikan Tabel 4.11 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kejujuran pelaporan penganggaran ($p=0,000$). Variabel kovariat secara keseluruhan karakteristik demografi yang meliputi jenis kelamin, program studi, usia dan pengalaman kerja memiliki nilai probabilitas lebih dari 0,05, artinya tidak berpengaruh signifikan terhadap kejujuran pelaporan penganggaran. Masing-masing hasil uji ANCOVA karakteristik demografi adalah jenis kelamin sebesar 0,931; program studi sebesar 0,615; usia sebesar 0,585; dan pengalaman kerja sebesar 0,262. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa kejujuran pelaporan penganggaran tidak dipengaruhi oleh karakteristik demografi.

Tabel 4.12. Hasil Uji ANCOVA Karakteristik Demografi dan Perguruan Tinggi Subjek Eksperimen

Variabel	Jumlah kuadrat		Rerata		
Independen	Tipe III	df	Kuadrat	F	Sig.
Model Koreksi	10,491 ^a	11	0,954	6,078	0,000
Intercept	18,341	1	18,341	116,884	0,000
Motivasi	7,008	1	7,008	44,659	0,000
Variabel kovariat:					
Jenis kelamin	0,001	1	0,001	0,005	0,946
Program studi	0,017	1	0,017	0,106	0,745
Usia	0,092	2	0,046	0,294	0,746
Pengalaman Kerja	0,644	2	0,322	2,053	0,131
Perguruan Tinggi	0,661	4	0,165	1,052	0,381
Error	39,072	255	0,157		
Total	239,870	261			
Total koreksian	49,562	260			

R Squared = 0,212 (Adjusted R Squared = 0,177)

Hasil pengujian ANCOVA yang disajikan Tabel 4.12 menunjukkan bahwa motivasi berpengaruh signifikan terhadap kejujuran pelaporan penganggaran ($p=0,000$). Melakukan pengujian tambahan ANCOVA dengan memasukkan variabel asal perguruan tinggi subjek eksperimen. Variabel kovariat secara keseluruhan karakteristik demografi yang meliputi jenis kelamin, program studi, usia dan pengalaman kerja serta perguruan tinggi memiliki nilai probabilitas lebih dari 0,05, artinya tidak berpengaruh signifikan terhadap kejujuran pelaporan penganggaran. Masing-masing hasil uji ANCOVA variabel karakteristik demografi adalah jenis kelamin sebesar 0,946; program studi sebesar 0,745; usia sebesar 0,746; dan pengalaman kerja sebesar 0,131, serta perguruan tinggi sebesar 0,381. Hasil ini memberikan kesimpulan bahwa kejujuran pelaporan penganggaran tidak dipengaruhi oleh karakteristik demografi dan asal perguruan tinggi subjek partisipan. Hasil uji ANCOVA ini memperkuat hasil uji randomisasi eksperimen penelitian ini bahwa

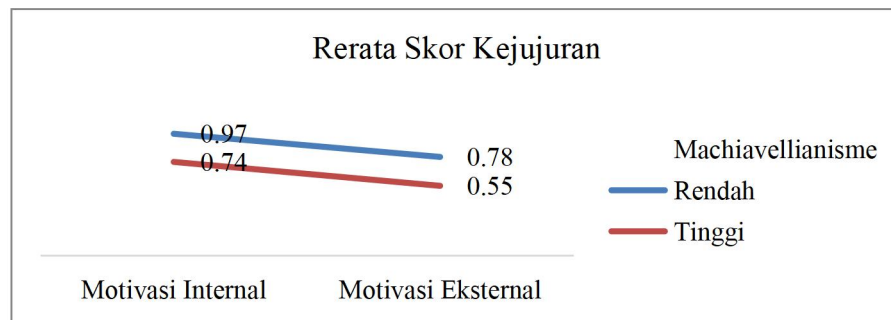
hanya perlakuan dalam variabel independen yang memengaruhi kejujuran pelaporan penganggaran.

4.2.7 Pengujian Hipotesis

Pengujian hipotesis menggunakan uji ANOVA dua arah untuk menguji hipotesis 1 (H1a, H1b), hipotesis 2 (H2), dan hipotesis 3 (H3) dengan desain faktorial 2x2x2 antar subjek.

4.2.7.1 Pengujian Hipotesis 1

Pengujian ini juga menggambarkan statistik deskriptif skor rerata kejujuran dalam pelaporan penganggaran pada variabel independen motivasi internal, motivasi eksternal dan machiavellianisme. Gambaran statistik deskriptif skor rerata kejujuran pelaporan penganggaran disajikan dalam Gambar 4.1.



Gambar 4.1 Skor Rerata Kejujuran Pelaporan Penganggaran, Motivasi dan Machiavellianisme

Hasil Gambar 4.1. menunjukkan hubungan interaksi antara rerata skor kejujuran pelaporan penganggaran dengan motivasi internal, motivasi eksternal dan machiavellianisme. Gambaran interaksi ini konsisten dengan prediksi hipotesis

peneliti, bahwa motivasi internal dengan machiavellianisme rendah lebih jujur melaporkan penganggaran.

Tabel 4.13 Hasil Analysis of Variance (ANOVA) pengujian H1a dan H1b

Panel A: Statistik Deskriptif Rerata Skor Kejujuran Pelaporan penganggaran dengan Motivasi Internal, Motivasi Eksternal dan Machiavellianisme					
	Motivasi Internal	Motivasi Eksternal			
Machiavellianisme Rendah	0,9667	0,7832			
Machiavellianisme Tinggi	0,7435	0,5539			

Panel B: H1a					
Variabel Dependen: Kejujuran Pelaporan Penganggaran					
Variabel Independen	Jumlah Kuadrat Tipe III	df	Rerata Kuadrat	F	p-value
Model koreksian	8,699 ^a	1	8,699	59,775	0,000
Intersep	185,061	1	185,061	1271,707	0,000
Motivasi	8,699	1	8,699	59,775	0,000
Galat	37,690	259	0,146		
*RSquared=0,188 (Adjusted R Squared=0,184)					

Panel C: H1b					
Model koreksian	13,506 ^a	3	4,520	35,387	0,000
Intersep	177,684	1	177,684	1391,024	0,000
Motivasi	7,710	1	7,710	60,357	0,000
Machiavellianisme	4,022	1	4,022	31,484	0,000
Motivasi*Machiavellianisme	0,796	3	0,796	6,235	0,013
Galat	32,828	257	0,128		
*RSquared=0,292 (Adjusted R Squared=0,284)					

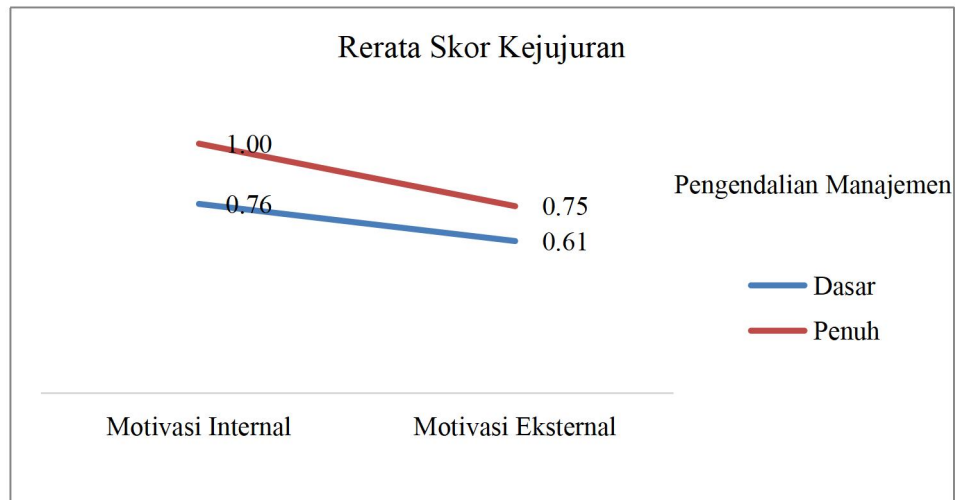
Hasil statistik deskriptif Tabel 4.13 panel A menggambarkan bahwa motivasi internal dengan machiavellianisme rendah berada pada tingkat yang lebih jujur dengan rerata skor sebesar 0,9667. Motivasi internal dengan machiavellianisme tinggi

dengan skor sebesar 0,7435 berada pada tingkat kurang jujur, sehingga memperlemah pengaruh motivasi internal terhadap kejujuran pelaporan penganggaran. Hal yang sama terjadi dalam motivasi eksternal, bahwa machiavellianisme memperlemah pengaruh motivasi eksternal terhadap kejujuran pelaporan penganggaran. Hasil tersebut ditunjukkan dengan skor sebesar 0,7832 untuk motivasi eksternal dengan machiavellianisme rendah, sedangkan skor sebesar 0,5539 untuk motivasi eksternal dengan machiavellianisme tinggi.

Hasil skor rerata kejujuran dalam pelaporan penganggaran pada Tabel 4.13 panel A mendukung hasil pengujian hipotesis 1 yang disajikan dalam Tabel 4.13 panel B dan panel C. Hipotesis 1 (H1) terdiri dari H1a, H1b, untuk H1a menyatakan bahwa individu yang memiliki motivasi internal akan melaporkan anggaran lebih jujur dibandingkan individu yang memiliki motivasi eksternal. Hasil pengujian ANOVA menjelaskan bahwa motivasi internal melaporkan lebih jujur secara statistik signifikan dengan $F= 59,775$; $p\ value = 0,000$; $p<0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1a terdukung. H1b menyatakan individu yang memiliki motivasi internal dengan sifat machiavellianisme lebih rendah akan melaporkan anggaran lebih jujur dibandingkan individu yang memiliki motivasi eksternal dengan sifat machiavellianisme lebih tinggi. Hasil pengujian ANOVA menjelaskan bahwa motivasi internal dengan sifat machiavellianisme lebih rendah melaporkan jujur secara statistik dengan $F= 6,235$; $p\ value = 0,013$; $p<0,05$. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa H1b terdukung.

4.1.7.2 Pengujian Hipotesis 2

Gambaran hasil statistik deskriptif skor kejujuran pelaporan penganggaran dengan motivasi internal, motivasi eksternal dan pengendalian manajemen tersaji dalam Gambar 4.2. Hasil Gambar 4.2 menunjukkan hubungan interaksi antara rerata skor kejujuran pelaporan penganggaran dengan motivasi internal, motivasi eksternal dan pengendalian manajemen. Gambaran interaksi ini konsisten dengan prediksi hipotesis peneliti, bahwa dalam kondisi pengendalian penuh, individu yang memiliki motivasi internal lebih jujur melaporkan penganggaran.



Gambar 4.2 Skor Rerata Kejujuran Pelaporan Penganggaran, Motivasi dan Pengendalian Manajemen

Hasil ini menunjukkan bahwa motivasi internal dalam kondisi pengendalian penuh memiliki kejujuran pelaporan penganggaran yang tinggi dengan skor 0,9984. Begitu juga motivasi eksternal dalam pengendalian penuh lebih jujur melaporkan anggaran

dengan skor 0,7475 dibandingkan dengan motivasi eksternal dalam pengendalian dasar dengan skor 0,6069.

Tabel 4.14 Hasil Analysis of Variance (ANOVA) Pengujian Hipotesis 2

Panel A. Statistik Deskriptif Rerata Skor Kejujuran Pelaporan penganggaran dengan Motivasi Internal, Motivasi Eksternal dan Pengendalian Manajemen					
	Motivasi Internal		Motivasi Eksternal		
Pengendalian Dasar	0,7567		0,6069		
Pengendalian Penuh	0,9984		0,7475		

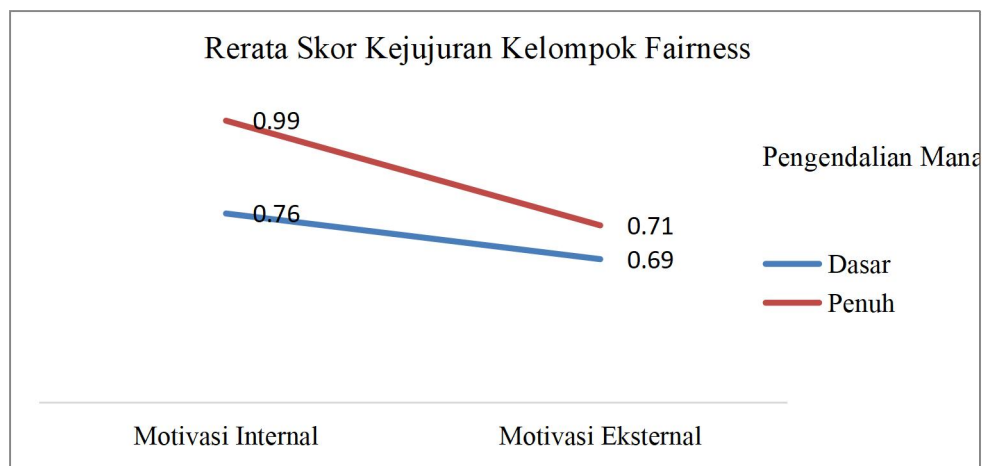
Panel B: H2					
Variabel Dependen: Kejujuran Pelaporan Penganggaran					
Variabel Independen	Jumlah Kuadrat	df	Rerata Kuadrat	F	p-value
	Tipe III				
Model koreksian	9,787 ^a	3	3,262	22,905	0,000
Intersep	183,122	1	183,122	1285,784	0,000
Motivasi	8,375	1	8,375	58,806	0,000
Pengendalian	0,506	1	0,506	3,552	0,061
Motivasi*Pengendalian	0,563	1	0,563	3,951	0,048
Galat	36,602	257	0,142		

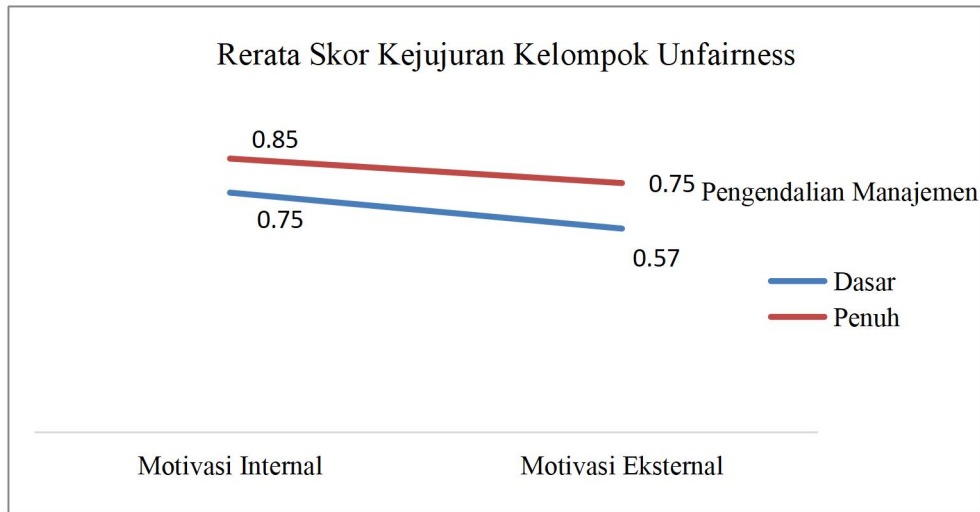
*RSquared=0,211 (Adjusted R Squared=0,202)

Hasil rerata skor kejujuran pelaporan penganggaran dalam Tabel 4.14 panel A mendukung hasil pengujian hipotesis 2 yang tersaji dalam Tabel 4.14 panel B. H2 menyatakan bahwa individu yang memiliki motivasi internal akan melaporkan anggaran lebih jujur dalam kondisi pengendalian penuh dibandingkan individu yang memiliki motivasi eksternal dalam kondisi dasar. Hasil pengujian ANOVA menjelaskan bahwa dalam kondisi penuh, motivasi internal melaporkan lebih jujur secara statistik dengan $F= 3,951$; $p\text{ value} = 0,048$; $p < 0,05$. Dengan demikian disimpulkan bahwa H2 terdukung.

4.2.7.3 Pengujian Hipotesis 3

Pengujian skor rerata kejujuran pelaporan penganggaran, motivasi internal dan eksternal dengan pengendalian manajemen dan *fairness* disajikan dalam Gambar 4.3. Hasil dalam Gambar 4.3 menunjukkan hubungan interaksi antara rerata skor kejujuran pelaporan penganggaran dengan motivasi internal, motivasi eksternal, pengendalian manajemen dan *fairness/unfairness*. Gambaran interaksi ini konsisten dengan prediksi hipotesis peneliti, bahwa dalam kondisi pengendalian penuh dan *fairness* individu yang memiliki motivasi internal lebih jujur melaporkan penganggaran.





Gambar 4.3. Skor Rerata Kejujuran Pelaporan Penganggaran, Motivasi, Pengendalian Manajemen, dan *Fairness*

Hasil statistik deskriptif Tabel 4.15 panel A menunjukkan bahwa skor kejujuran dalam pelaporan penganggaran lebih tinggi pada motivasi internal dalam kondisi pengendalian penuh yang dipersepsikan *fairness*. Skor tersebut sebesar 0,9884 lebih besar dibanding motivasi internal dalam kondisi pengendalian dasar yang dipersepsikan *unfairness* sebesar 0,7500. Hal yang sama terjadi pada skor kejujuran pelaporan penganggaran motivasi eksternal dalam kondisi pengendalian penuh yang dipersepsikan *fairness* sebesar 0,7159 dibandingkan dengan kondisi dasar yang dipersepsikan *unfairness* sebesar 0,5790.

Tabel 4.15 Hasil Analysis of Variance (ANOVA) Pengujian Hipotesis 3

Panel A. Statistik Deskriptif Rerata Skor Kejujuran Pelaporan penganggaran dengan Motivasi Internal, Motivasi Eksternal, Pengendalian Manajemen dan <i>Fairness</i>					
	Motivasi Internal	Motivasi Eksternal			
Pengendalian Dasar, <i>Fair</i>	0,7640	0,6978			
Pengendalian Penuh, <i>Fair</i>	0,9984	0,7159			
Pengendalian Dasar, <i>Unfair</i>	0,7500	0,5790			
Pengendalian Penuh, <i>Unfair</i>	0,8566	0,7547			

Panel B: H3					
Variabel Dependen: Kejujuran Pelaporan Penganggaran					
Variabel Independen	Jumlah Kuadrat Tipe III	df	Rerata Kuadrat	F	p-value
Model koreksian	12,669 ^a	7	1,810	13,580	0,000
Intersep	183,913	1	183,913	1379,929	0,000
Motivasi	8,467	1	8,467	63,530	0,000
Pengendalian <i>Fairness</i>	0,553	1	0,553	4,151	0,043
	0,775	1	0,775	5,814	0,017
Motivasi*Pengendalian* <i>fairness</i>	2,637	4	0,659	4,947	0,001
Galat	33,719	253	0,133		

**RSquared*=0,273 (Adjusted R Squared=0,253)

H3 memprediksi bahwa dalam kondisi pengendalian penuh yang dipersepsikan *fairness*, individu yang memiliki motivasi internal akan melaporkan anggaran lebih jujur dibandingkan individu dalam kondisi pengendalian dasar yang dipersepsikan *unfairness* dan memiliki motivasi eksternal. Hasil pengujian menunjukkan pengaruh utama motivasi dengan kejujuran pelaporan penganggaran sebesar 0,000, hasil pengaruh interaksi motivasi dengan pengendalian manajemen sebesar 0,043, pengaruh interaksi motivasi dengan *fairness* sebesar 0,017, sedangkan pengaruh interaksi motivasi, pengendalian manajemen dan *fairness* sebesar 0,001. Hasil

pengujian ANOVA menjelaskan bahwa individu yang memiliki motivasi internal akan melaporkan lebih jujur dalam kondisi pengendalian penuh yang dipersepsikan *fairness*, dengan $F= 4,947$; $p\ value = 0,001$; $p<0,05$. Dengan demikian disimpulkan bahwa H3 terdukung.

Tabel 4.16. Rangkuman Hasil Analysis of Variance (ANOVA) Pengujian Hipotesis 1, H2, dan H3

Variabel Independen	Jumlah Kuadrat Tipe III	F	<i>p-value</i>	Informasi
Motivasi	8,699	59,775	0,000	H1a Terdukung
Motivasi*Machiavellianisme	0,796	6,235	0,013	H1b Terdukung
Motivasi*Pengendalian	0,563	3,951	0,048	H2 Terdukung
Motivasi*Pengendalian* <i>fairness</i>	2,637	4,947	0,001	H3 Terdukung

Selanjutnya rangkuman hasil ANOVA disajikan dalam Tabel 4.16. Hasil Tabel 4.16 menunjukkan rangkuman hasil pengujian hipotesis menggunakan ANOVA (*two ways analysis of variance and main effects*) bahwa seluruh hipotesis penelitian adalah terdukung.

4.3. Pembahasan Hipotesis

4.3.1 Pembahasan Hipotesis 1 (H1)

Hasil pengujian H1 (H1a dan H1b) menunjukkan bahwa individu yang memiliki motivasi internal akan melaporkan anggaran lebih jujur dibandingkan individu yang memiliki motivasi eksternal. Hasil ini memberikan bukti empiris keseluruhan bahwa individu yang memiliki keyakinan dan nilai-nilai sendiri dalam dirinya akan melaporkan anggaran secara jujur dibandingkan berlaku tampil jujur. Hasil pengujian

ini membuktikan juga bahwa individu yang memiliki sifat machiavellianisme yang lebih rendah dalam motivasi internal akan lebih jujur dalam melaporkan pelanggaran dibanding individu dalam motivasi eksternal dengan sifat machiavellianisme tinggi.

Hasil pengujian dalam penelitian ini mendukung penelitian Ryan dan Deci (2000) dan Deci *et al.* (2017) yang menunjukkan bahwa motivasi internal yang lebih tinggi akan membentuk tindakan untuk kepentingan sendiri. Selain itu penelitian ini mendukung penelitian Wong-On-Wing *et al.* (2010), Church *et al.* (2012) dan Murphy *et al.* (2020) bahwa ada perbedaan preferensi kejujuran yaitu menjadi jujur atau tampil jujur. Individu yang memiliki motivasi internal tinggi akan melaporkan secara jujur, selain itu motivasi internal dipengaruhi dengan sifat-sifat *dark triad* yaitu narsisme, machiavellianisme dan psikopat memperlemah kejujuran pelaporan pelanggaran. Hasil ini mendukung penelitian Murphy (2012); Shafer dan Wang (2017) bahwa individu dengan sifat machiavellianisme memperlemah kejujuran pelaporan. Hasil penelitian ini mengkonfirmasi bahwa motivasi internal dan motivasi eksternal memiliki peran menghasilkan pelaporan secara jujur didukung secara empiris. Begitu juga mengkonfirmasi bahwa sifat machiavellianisme memperlemah kejujuran pelaporan pelanggaran didukung secara empiris. Oleh karena itu, individu dalam organisasi perlu menurunkan dan menghilangkan sifat machiavellianisme.

Implikasi individu yang mempunyai sifat machiavellianisme adalah pada saat bekerja individu ini akan menunjukkan kerja yang terlihat lebih cakap dibanding individu yang lain karena memiliki kepentingan dan keuntungan pribadi. Sifat ini jarang disadari oleh individu bahwa mereka mempunyai sifat machiavellianisme (Christie, 1970a). Temuan ini menegaskan bahwa kecenderungan berbohong dari sifat machiavellianisme lambat laun akan berdampak terhadap integritas keputusan dalam organisasi. Untuk itu organisasi perlu mencegah sifat machiavellianisme agar tidak mengganggu kinerja, secara sistem misalnya meningkatkan iklim kerja spiritualitas (Ahmadi *et al.*, 2014). Terbangunnya nilai spiritual akan membentuk keyakinan dan kasih sayang sehingga meningkatkan perilaku positif dan menghindari kebohongan (Belwalkar *et al.*, 2018; Sagara dan Atikah, 2021).

Hasil pengujian ini mengindikasikan bahwa individu dalam organisasi yang memahami nilai-nilai kejujuran dan memahami pentingnya pekerjaan mereka, maka akan menunjukkan peningkatan kualitas kerja dan tidak terpengaruh dengan penilaian orang lain atau atasan terhadap dirinya (Deci *et al.*, 2017). Hasil ini mendukung penelitian Deci *et al.* (2017), Wong-On-Wing *et al.* (2010) bahwa ketika individu menganggap atasan mereka memiliki dukungan kemandirian bekerja yang tinggi dan suasana kerja yang mendukung, maka mereka akan lebih jujur dan bertanggungjawab atas hasil pekerjaan mereka. Sebaliknya kejujuran lebih rendah bagi individu yang memiliki motivasi eksternal tinggi. Hal ini mendukung penelitian Deci *et al.*, (2017) dan Ryan dan Deci (2000) bahwa ada pengaruh psikologis yang menyertai apabila

individu mengejar motivasi eksternal yakni mencari pengakuan dari orang lain atas kejujuran, ketenaran, citra yang menarik, maka mereka terlihat cemas, sakit. Untuk itu penting bagi entitas bisnis menyelenggarakan pengendalian internal yang baik agar setiap hirarki organisasi memiliki tugas dan kewenangan yang jelas dan tidak tumpang tindih. Suasana perusahaan, sistem penghargaan atau imbalan yang memberikan kenyamanan individu juga memberi pengaruh atas motivasi internal dan eksternal mereka. Setiap kebijakan dan praktik yang diterapkan dalam organisasi cenderung terkait dengan kebutuhan ekonomi dan psikologi. Untuk mendukung hal tersebut maka organisasi perlu mempertimbangkan kebijakan yang mendukung peningkatan motivasi internal dan mengurangi motivasi eksternal (Deci *et al.*, 2017).

4.3.2 Pembahasan Hipotesis 2 (H2)

Hipotesis ini menguji bahwa dalam kondisi pengendalian penuh, individu yang memiliki motivasi internal akan melaporkan anggaran lebih jujur dibandingkan individu dalam kondisi pengendalian dasar dan memiliki motivasi eksternal. Pengendalian manajemen dalam kondisi penuh adalah keseluruhan pengendalian manajemen untuk mendorong perubahan perilaku (O'Grady dan Akroyd, 2016) yaitu adanya *reward*, *punishment*, pengendalian budaya, pengendalian administrasi, pengendalian siberetik dan pengendalian perencanaan. Pengendalian manajemen dalam kondisi dasar yaitu pengendalian berdasar *reward* dan *punishment* saja.

Hasil pengujian H2 menunjukkan bahwa individu yang memiliki motivasi internal dalam pengendalian penuh cenderung melaporkan anggaran lebih jujur dibandingkan individu yang memiliki motivasi eksternal dalam kondisi dasar. Hasil penelitian ini mendukung penelitian Bruno S. Frey dan Reto (2000), Bruno S Frey (1997), Klein *et al.* (2019), Murphy *et al.* (2020) bahwa motivasi internal dan motivasi eksternal dapat diintervensi oleh pengendalian organisasi. Menurut (Frey, 1997) bahwa dengan adanya intervensi eksternal seperti menjanjikan *reward* atau intensif imbalan uang maupun fasilitas lebih untuk menyelesaikan tugas, akan menurunkan atau merusak motivasi internal. Dalam artian bahwa individu tersebut terbiasa memiliki motivasi internal tinggi tanpa adanya perjanjian atau iming-iming mendapat bonus. Penelitian ini mengkonfirmasi bahwa dalam pengendalian organisasi penuh, individu yang memiliki motivasi internal akan cenderung lebih jujur melaporkan anggaran dibanding individu yang memiliki motivasi eksternal dalam kondisi dasar, terdukung secara empiris.

Temuan pengujian ini menegaskan bahwa dalam *Self Determination Theory* individu yang lebih tinggi dalam motivasi eksternal akan bereaksi pada rangsangan eksternal. Rangsangan eksternal dalam organisasi antara lain imbalan, sanjungan, hukuman, perhatian yang mampu memberikan pengaruh dalam perilaku pelaporan penganggaran (Ryan dan Deci, 2000). Maka individu yang memiliki motivasi eksternal akan lebih rendah kejujuran pelaporan penganggaran karena pengaruh rangsangan eksternal pengendalian manajemen berupa *reward* dan *punishment*.

Demikian juga rangsangan eksternal dari pengendalian manajemen yang lain berupa sibernetik, administrasi, budaya mampu memberikan respon individu atas tindakan yang diambil (Klein *et al.*, 2019). Akibatnya perusahaan harus mampu mengelola keterkaitan perilaku setiap individu dengan keberhasilan pencapaian tujuan perusahaan. Perusahaan diharapkan dapat menciptakan kompetisi yang sehat, memberikan kepercayaan, mempunyai program untuk memelihara rasa kekeluargaan dalam organisasi, memberikan pelatihan psikologi dan religiusitas secara berkala dan membuat karyawan merasa bahagia.

Menurut Deci *et al.*, (2017) perusahaan diharapkan mendalami kebutuhan mendasar karyawan dan mengevaluasi permasalahan pengendalian manajemen secara berkala. Seringkali perusahaan tidak menyadari bahwa individu atau karyawan memerlukan kebutuhan dasar. Kebutuhan dasar tersebut yaitu *autonomy* (individu mengendalikan perilaku dan tujuan dirinya sendiri), *mastery* (kebutuhan akan keterkaitan berinteraksi, terhubung dan aktivitas dengan orang lain), dan *purpose* (kebutuhan untuk kompetensi bahwa merasa mampu, efektif, dan tertantang oleh tugas). Demikian juga dalam hal mendalami permasalahan, bahwa perusahaan kemungkinan mempunyai keterbatasan yaitu kurangnya pengarahan dan keterbatasan personal (Chiu, 2021).

Untuk mendukung pemenuhan kebutuhan dasar dan mempertahankan motivasi internal lebih tinggi dibanding motivasi eksternal dalam pengendalian manajemen yang baik maka diperlukan mekanisme yang efektif dalam pengelolaan

organisasi. Salah satu cara pengelolaan pengendalian manajemen agar motivasi eksternal bergeser ke motivasi internal adalah dengan membuat *key performance index* (KPI) (Lukito dan Soeherman, 2021). Maka sangat penting mengelola kepribadian dan kebutuhan dasar karyawan untuk mendukung kinerja perusahaan yang baik, sehingga kejujuran pelaporan penganggaran akan meningkat. *Key performance index* harus secara konsisten dan penuh komitmen dijalankan perusahaan dan karyawan. Sejalan dengan *Self Determination Theory* bahwa karyawan yang memiliki motivasi internal tinggi akan melakukan sesuatu dengan rela dan bersemangat, sehingga perusahaan hanya perlu memberikan wadah melalui kebijakan yang saling menguntungkan kedua belah pihak (Kimwolo dan Cheruiyot, 2019).

4.3.3 Pembahasan Hipotesis 3 (H3)

Hasil pengujian H3 menunjukkan bahwa *fairness* memperkuat motivasi internal individu melaporkan anggaran secara jujur. Individu yang memiliki motivasi internal akan melaporkan anggaran lebih jujur dalam kondisi pengendalian penuh yang dipersepsikan *fairness* dibandingkan dengan individu dalam kondisi dasar yang dipersepsikan *unfairness* dan memiliki motivasi eksternal. Hasil ini menjelaskan bahwa keadilan dalam pengendalian penuh akan membentuk perilaku jujur dan meningkatkan kepercayaan sosial.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian Birkelund dan Cherry (2020), Langevin dan Mendoza (2013), Rosdini *et al.* (2017) bahwa rancangan pengendalian manajemen harus menunjukkan persepsian *fairness* yang dimiliki individu dalam organisasi akan meningkatkan kejujuran. Penelitian ini juga mendukung penelitian Klein *et al.* (2019) bahwa keadilan organisasi terhadap pengendalian manajemen secara keseluruhan memengaruhi perilaku dan sikap manajer. Hasil ini mengkonfirmasi bahwa dalam kondisi pengendalian penuh yang dipersepsikan *fairness*, individu yang memiliki motivasi internal melaporkan anggaran lebih jujur dibandingkan individu dalam kondisi pengendalian dasar yang dipersepsikan *unfairness* dan memiliki motivasi eksternal terdukung secara empiris.

Hasil temuan penelitian ini menegaskan bahwa pengendalian manajemen yang baik dan *fairness* menjadi faktor penting dalam kejujuran pelaporan penganggaran (Klein *et al.*, 2019). Implementasi praktik keterkaitan *fairness* dan pengendalian manajemen di perusahaan dapat dituangkan pada indikator kinerja masing-masing karyawan dan indikator keseluruhan perusahaan. Hal ini mendukung keterkaitan *Self Determination Theory* dan keadilan organisasi bahwa apa yang dianggap *fair* di lingkungan kerja memengaruhi sikap dan perilaku di tempat kerja (Bicchieri, 2010). Tidak ada perbedaan dalam memperoleh imbalan pada aktivitas norma sosial, baik materi maupun non materi (Guo *et al.*, 2020). Implementasi *fairness* di perusahaan harus dapat diukur dan dinilai dengan jelas, sehingga perlu dituangkan dalam indikator *key performance index*. Indikator tersebut harus jelas dan

dimengerti oleh setiap individu pada setiap lini organisasi, sehingga tidak ada perbedaan persepsi *fairness*.

Pengendalian manajemen yang *fairness* ini sejalan dengan pemikiran Ryan dan Deci (2000) bahwa motivasi eksternal akan menonjol karena ada keterlibatan dan peran serta lingkungan atau atasan. Agar motivasi eksternal tidak meningkat maka perusahaan sangat perlu melakukan evaluasi selain dari *key performance index*, adalah gaya manajerial dan lingkungan yang sehat. Karena walaupun individu sudah memiliki motivasi internal yang tinggi, jika pada suatu waktu mengalami keadaan lingkungan kerja yang kurang sehat seperti ketidakadilan, ketidakseimbangan tugas dan wewenang, banyak diintervensi atasan, maka hasil kejujuran pelaporan penganggaran bisa menurun.

Selain itu, menurut Andreassen *et al.* (2010) secara kepuasan psikologis jika individu terpenuhi kebutuhan dasar maka akan menyebabkan kepuasan dan menikmati pekerjaannya sehingga meningkatkan motivasi internal dan memengaruhi kejujuran pelaporan penganggaran. Kepuasan tersebut antara lain diperoleh dari kesejahteraan, kesehatan, kenyamanan, keadilan dan pekerjaan yang sesuai yang diinginkan (Van den Broeck *et al.*, 2016). Maka perlu mengidentifikasi keterkaitan kepuasan kerja, *work engagement* (Van Dorssen-Boog *et al.*, 2021), dan keadilan proporsional dari pimpinan (Huo *et al.*, 2020) secara lebih dalam pada penelitian selanjutnya.

BAB V

SIMPULAN, IMPLIKASI DAN KETERBATASAN

Bab ini menguraikan simpulan hasil penelitian, implikasi, keterbatasan penelitian, serta saran untuk penelitian mendatang. Bagian pertama menyajikan simpulan hasil penelitian. Bagian kedua menyajikan implikasi teoritis, metodologis, dan praktis. Bagian terakhir menyajikan keterbatasan penelitian dan saran untuk penelitian yang akan datang.

5.1 Simpulan

Penelitian ini bertujuan menguji motivasi internal dan motivasi eksternal individu mendorong pelaporan penganggaran secara jujur dengan pemoderasi machiavellianisme, pengendalian manajemen dan *fairness*. Desain penelitian ini menggunakan metode eksperimen dengan kelompok subjek mahasiswa Sarjana dan Sarjana Terapan jurusan Akuntansi dan Manajemen beberapa Perguruan Tinggi di Yogyakarta. Perguruan Tinggi tersebut adalah Universitas Islam Indonesia, Universitas Sarjanawiyata Tamansiswa, Sekolah Tinggi Ilmu Ekonomi Manajemen YKPN, dan Politeknik YKPN. Adapun hasil penelitiannya memberikan bukti empiris.

- a. Motivasi internal berpengaruh meningkatkan kejujuran dalam pelaporan penganggaran dibanding motivasi eksternal. Penelitian ini mengkonfirmasi *self*

determination theory bahwa individu yang memiliki motivasi internal melakukan tindakan demi dirinya sendiri untuk jujur, sedangkan motivasi eksternal adalah individu melakukan tindakan demi dirinya hanya karena ada respon positif dari pihak lain yaitu tampil jujur. Hasil ini menunjukkan bahwa *self determination theory* sebagai teori psikologi memperkuat penelitian sebelumnya dalam bidang akuntansi manajemen.

- b. Motivasi internal dan eksternal dapat diperkuat atau diperlemah dengan sifat machiavellianisme. Individu yang memiliki motivasi internal dengan sifat machiavellianisme melaporkan lebih jujur dibandingkan individu yang memiliki motivasi eksternal. Dengan demikian, kebaruan dan tujuan pertama penelitian terbukti secara empiris telah teridentifikasi dari machiavellianisme yang memperlemah motivasi dalam kejujuran pelaporan penganggaran.
- c. Pengendalian manajemen memperkuat motivasi internal dalam kejujuran pelaporan penganggaran. Dalam kondisi pengendalian manajemen penuh, individu yang memiliki motivasi internal lebih tinggi lebih jujur dalam pelaporan penganggaran dibandingkan individu yang memiliki motivasi eksternal. Penelitian ini memberikan konfirmasi atas kebaruan dan tujuan kedua penelitian bahwa keseluruhan pengendalian manajemen terbukti secara empiris memperkuat motivasi individu dalam kejujuran pelaporan penganggaran.
- d. Hasil pengujian *fairness* memberikan bukti empiris bahwa dalam kondisi pengendalian penuh yang dipersepsikan *fairness*, individu yang memiliki

motivasi internal melaporkan anggaran lebih jujur dibandingkan individu yang memiliki motivasi eksternal dalam kondisi pengendalian dasar. Hasil ini menunjukkan bahwa *fairness* memengaruhi kejujuran dan perilaku oportunistik (Cohen *et al.*, 2007). Hasil ini memberikan bukti secara empiris kebaruan dan tujuan ketiga penelitian bahwa faktor internalisasi motivasi berupa variabel *fairness* atas pengendalian manajemen mendorong kejujuran pelaporan penganggaran.

5.2 Implikasi

5.2.1 Implikasi Teoritis

Implikasi teoritis hasil penelitian ini mendukung peran *self determination theory* pada motivasi internal dan motivasi eksternal dalam membuat keputusan yang jujur atas individu. Hasil ini mendukung penelitian sebelumnya yang dilakukan oleh Evans *et al.*, (2001), Murphy *et al.*, (2013), Murphy *et al.*,(2020) terkait perilaku psikologi individu terhadap kejujuran pelaporan penganggaran. Kejujuran pelaporan penganggaran dipengaruhi oleh internalisasi individu melalui motivasi. Individu yang memiliki motivasi internal cenderung jujur dalam pelaporan penganggaran dibandingkan individu yang memiliki motivasi eksternal. Hasil penelitian menjawab tujuan penelitian bahwa individu-individu yang menjadi jujur harus melaporkan keadaan apa adanya, sedangkan individu-individu yang tampil jujur harus melaporkan lebih jujur karena perilakunya diamati. Penelitian ini menunjukkan juga

motivasi individu dipengaruhi sifat yang melekat dalam diri individu berupa machiavellianisme dan dipengaruhi oleh pengaturan dari orang lain atau lingkungan sekitar individu. Peneliti menunjukkan pengaruh pengendalian manajemen dan *fairness* terhadap hubungan motivasi dengan kejujuran pelaporan penganggaran. Hal ini sesuai dengan rangkaian atau kontinum *self determination theory* bahwa ada proses perubahan motivasi individu disebabkan oleh gaya pengaturan kebijakan atau proses kebijakan yang relevan, internalisasi diri, dan sifat permanen individu.

5.2.2 Implikasi Metodologis

Penelitian dengan menggunakan metoda eksperimen sudah mulai dilakukan oleh para peneliti dalam melakukan pengujian. Metode eksperimen memiliki keunggulan dalam validitas internal (Nahartyo & Utami, 2016). Namun demikian penelitian dengan pengukuran variabel motivasi internal dan eksternal dengan pemoderasi machiavellianisme, pengendalian manajemen dan *fairness* belum banyak dilakukan. Selain itu implikasi metodologis pada pengukuran variabel motivasi internal dan motivasi eksternal secara empiris dapat digunakan dalam penelitian eksperimental di lingkungan yang berbeda.

5.2.3 Implikasi Praktis

Implikasi praktis atas hasil penelitian ini adalah menggarisbawahi pentingnya kejujuran yang dimiliki oleh anggota organisasi. Kejujuran dibangun melalui

motivasi yang dimiliki oleh individu, namun demikian motivasi internal dapat rusak karena sifat machiavellianisme dan sistem pengendalian yang kurang baik. Pengendalian manajemen yang kurang baik menimbulkan kecemburuan dalam diri individu sehingga menghasilkan pelaporan yang tidak jujur. Perusahaan dapat menyusun rencana strategis kegiatan kerja yang menyenangkan dan seimbang dengan kegiatan spiritual. Perusahaan perlu mengembangkan sistem pengendalian manajemen secara penuh, dengan cara membuat indikator elemen motivasi internal sebagai penilaian kinerja, serta secara rutin melakukan survei indeks motivasi internal dan motivasi eksternal bagi karyawan.

Penting bagi perusahaan meminimalkan kecemburuan antar individu. Oleh karena itu implementasi *fairness* di perusahaan harus dapat diukur dan dinilai dengan jelas, sehingga perlu dituangkan dalam indikator *key performance index*. Indikator tersebut harus jelas dan dimengerti oleh setiap individu pada setiap lini organisasi, sehingga tidak ada perbedaan persepsi *fairness*. Selanjutnya, perusahaan diharapkan dapat menciptakan kompetisi yang sehat, memberikan kepercayaan, mempunyai program untuk memelihara rasa kekeluargaan dalam organisasi, memberikan pelatihan psikologi dan religiusitas secara berkala dan membuat karyawan merasa bahagia. Pengarahan perencanaan anggaran kepada semua karyawan perusahaan harus jelas dan detail, agar terhindar keinginan individu melakukan kebohongan pelaporan penganggaran.

5.3 Keterbatasan

Sejumlah keterbatasan yang kemungkinan memengaruhi hasil penelitian dan perlu menjadi perhatian. Pertama, penelitian ini menggunakan metode eksperimen untuk menguji pengaruh motivasi internal dan motivasi eksternal terhadap kejujuran pelaporan penganggaran dengan pemoderasi machiavellianisme, pengendalian manajemen, dan *fairness*. Skenario yang dibuat untuk memanipulasi motivasi internal dan motivasi eksternal, machiavelianisme, pengendalian manajemen, *fairness* dan kejujuran pelaporan penganggaran, merupakan penyederhanaan situasi bisnis yang kenyataannya sangat kompleks. Generalisasi hasil penelitian ini perlu memperhatikan kompleksitas situasi bisnis pada dunia nyata. Saran untuk penelitian mendatang perlunya skenario yang mempertimbangkan interaksi selain *fairness*, pengendalian dengan kejujuran, seperti tindakan etis dan moralitas, sifat kepribadian, *self esteem* dan *work engagement*.

Kedua, kemungkinan adanya keterbatasan kognitif partisipan yang membuat partisipan kesulitan dalam menentukan apakah kejujuran pelaporan penganggaran yang dibuat benar-benar berada dalam situasi yang dijelaskan dalam skenario. Kemungkinan lain apakah partisipan masih membawa pengaruh keyakinan bawaan yang melekat pada saat berada dalam situasi eksperimen. Meskipun peneliti sudah berusaha mendesain skenario sesuai atau mirip dengan kondisi realistis, namun kemungkinan jawaban partisipan masih dipengaruhi oleh keyakinan bawaan yang

melekat dalam diri partisipan. Oleh karena itu untuk memastikan manipulasi terinternalisasi oleh partisipan maka dilakukan cek manipulasi.

Ketiga, partisipan tidak memiliki latar belakang pengalaman kerja yang cukup dalam pembuatan anggaran, sehingga kemungkinan dalam membuat keputusan melaporkan penganggaran masih adanya bias normatif. Meskipun demikian penelitian ini telah berusaha mengantisipasi adanya bias normatif dengan menggunakan mahasiswa S1 dan telah lulus mata kuliah akuntansi manajemen dan atau manajemen keuangan. Saran untuk penelitian selanjutnya perlu mempertimbangkan partisipan yang telah memiliki pengalaman kerja dalam pembuatan pelaporan penganggaran.

DAFTAR PUSTAKA

- Abdel-Rahim, H. Y., & Stevens, D. E. (2018). Information system precision and honesty in managerial reporting: A re-examination of information asymmetry effects. *Accounting, Organizations and Society*, *64*, 31–43. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2017.12.004>
- Abernethy, M. A., & Chua, W. F. (1996). A Field Study of Control System “Redesign”: The Impact of Institutional Processes on Strategic Choice. *Contemporary Accounting Research*, *13*(2), 569–607.
- Ahmadi, S., Nami, Y., & Barvarz, R. (2014). The Relationship between Spirituality in the Workplace and Organizational Citizenship Behavior. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, *114*, 262–264. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.12.695>
- Andreassen, C. S., Hetland, J., & Pallesen, S. (2010). The Relationship Between ‘Workaholism’, Basic Needs Satisfaction at Work and Personality. *European Journal of Personality*, *24*(3–17), 1–15. <https://doi.org/10.1002/per>
- Anthony, R., & Govindarajan, V. (2008). *Management Control System* (11th ed). Mc Graw Hill, New York.
- Baiman, S., & Evans, J. H. (1983). Pre-Decision Information and Participative Management Control Systems. *Journal of Accounting Research*, *21*(2), 371–395. <https://doi.org/10.2307/2490780>
- Baiman, S., & Lewis, B. L. (1989). An Experiment Testing the Behavioral Equivalence of Strategically Equivalent Employment Contracts. *Journal of Accounting Research*, *27*(1), 1–15. <https://doi.org/10.2307/2491204>
- Bandura, A., & Bandura, A. (1999). Personality and Social Psychology Review Moral Disengagement in the Perpetration of Inhumanities. *Personality and Social Psychology Review*, *3*(3), 193–209. <https://doi.org/10.1207/s15327957pspr0303>
- Belwalkar, S., Vohra, V., & Pandey, A. (2018). The relationship between workplace spirituality, job satisfaction and organizational citizenship behaviors. *Social Responsibility Journal*, *14*(2), 410–430. <https://doi.org/10.1108/SRJ-05-2016-0096>
- Bicchieri, C. (2010). Norms, preferences, and conditional behavior. *Politics, Philosophy and Economics*, *9*(3), 297–313. <https://doi.org/10.1177/1470594X10369276>

- Birkelund, J., & Cherry, T. L. (2020). Institutional inequality and individual preferences for honesty and generosity. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 170, 355–361. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2019.12.014>
- Blay, A. D., Gooden, E. S., Mellon, M. J., & Stevens, D. E. (2019). Can Social Norm Activation Improve Audit Quality? Evidence from an Experimental Audit Market. *Journal of Business Ethics*, 156(2), 513–530. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3561-z>
- Blay, A., Douthit, J., & Fulmer, B. (2019). Why don't people lie? Negative affect intensity and preferences for honesty in budgetary reporting. *Management Accounting Research*, 42(May), 56–65. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.05.001>
- Bobe, B. J., & Kober, R. (2020). Does gender matter? The association between gender and the use of management control systems and performance measures. *Accounting and Finance*, 60(3), 2063–2098. <https://doi.org/10.1111/acfi.12365>
- Boster, C., Majerczyk, M., & Tian, Y. (2018). The Effect of Individual and Pooled Profit Sharing Plans on Honesty in Managerial Reporting. *Contemporary Accounting Research*, 35(2), 696–715. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12400>
- Boster, C. R., Busko, N., & Schuldt, M. (2018). Personality Effects in Participative Budgeting: An Experimental Investigation. *SSRN Electronic Journal*, 8, 1–31. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3231935>
- Brown, J. L., Evans, J. H., & Moser, D. V. (2009). Agency theory and participative budgeting experiments. *Journal of Management Accounting Research*, 21(1), 317–345. <https://doi.org/10.2308/jmar.2009.21.1.317>
- Brown, J. L., Fisher, J. G., Sooy, M., & Sprinkle, G. B. (2014). The effect of rankings on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 39, 237–246. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2014.03.001>
- Brunner, M., & Ostermaier, A. (2019). Peer Influence on Managerial Honesty: The Role of Transparency and Expectations. *Journal of Business Ethics*, 154(1), 127–145. <https://doi.org/10.1007/s10551-017-3459-9>
- Cannon, J. N., & Thornock, T. A. (2019). How do managers react to a Peer's situation? The influence of environmental similarity on budgetary reporting. *Management Accounting Research*, 44(12), 12–25. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2018.11.002>
- Chakrabarty, S. (2021). Intrapreneurship in teams/groups: self-determination theory and compensation. *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 28(1), 45–58. <https://doi.org/10.1108/JSBED-10-2019-0344>

- Chen, C. X., & Sandino, T. (2012). Can Wages Buy Honesty? The Relationship Between Relative Wages and Employee Theft. *Journal of Accounting Research*, 50(4), 967–1000. <https://doi.org/10.1111/j.1475-679X.2012.00456.x>
- Chen, M. L. (2012). The effect of leader reward and punishment behaviors on subordinates budget reports. *Engineering Economist*, 57(1), 41–54. <https://doi.org/10.1080/0013791X.2011.650839>
- Chiu, T. K. F. (2021). Digital support for student engagement in blended learning based on self-determination theory. *Computers in Human Behavior*, 124(March), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.chb.2021.106909>
- Christ, M. H., Sedatole, K. L., & Towry, K. L. (2012). Sticks and carrots: The effect of contract frame on effort in incomplete contracts. *Accounting Review*, 87(6), 1913–1938. <https://doi.org/10.2308/accr-50219>
- Christie, R. (1970a). Relationships Between Machiavellianism and Measures of Ability, Opinion, and Personality. In *Studies in Machiavellianism* (pp. 35–52). Academic Press, Inc. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-174450-2.50008-7>
- Christie, R. (1970b). Scale Construction. In *Studies in Machiavellianism* (pp. 10–34). Academic Press, Inc. <https://doi.org/10.1016/b978-0-12-174450-2.50007-5>
- Chung, J. O. Y., & Hsu, S. H. (2017). The Effect of Cognitive Moral Development on Honesty in Managerial Reporting. *Journal of Business Ethics*, 145(3), 563–575. <https://doi.org/10.1007/s10551-015-2834-7>
- Church, B. K., Hannan, R. L., & Kuang, X. J. (2012). Shared interest and honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37(3), 155–167. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.01.002>
- Church, B. K., Kuang, X. (Jason), & Liu, Y. (Sarah). (2019). The effects of measurement basis and slack benefits on honesty in budget reporting. *Accounting, Organizations and Society*, 72, 74–84. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2018.05.005>
- Cohen, J. R., Holder-Webb, L., Sharp, D. J., & Pant, L. W. (2007). The effects of perceived fairness on opportunistic behavior. *Contemporary Accounting Research*, 24(4), 1119–1138. <https://doi.org/10.1506/car.24.4.3>
- Colquitt, J. A. (2012). Organizational Justice. In *The Oxford handbook of organizational psychology* (Vol. 1, pp. 526–547).
- Comunale, C. L., Barragato, C. A., & Buhrau, D. (2019). Framing Tax Audit Risks: The Role of Temporal Framing and Perceived Fairness. *Advances in Accounting Behavioral Research*, 22, 1–19. <https://doi.org/10.1108/s1475-148820190000022002>

- Davis, S., DeZoort, F. T., & Kopp, L. S. (2006). The Effect of Obedience Pressure and Perceived Responsibility on Management Accountants' Creation of Budgetary Slack. *Behavioral Research in Accounting*, 18(1), 19–35. <https://doi.org/10.2308/bria.2006.18.1.19>
- Deci, E. L., Olafsen, A. H., & Ryan, R. M. (2017). Self-Determination Theory in Work Organizations: The State of a Science. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 4, 19–43.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (1985). *Intrinsic Motivation and Self-Determination in Human Behavior*. Spring Science Business Media New York. <https://www.ptonline.com/articles/how-to-get-better-mfi-results>
- Deore, A., Gallani, S., & Krishnan, R. (2019). The Effect of Systems of Management Controls on Misreporting. In *Working Paper AAA Management Accounting Section Meeting (Vols. 20–053)*. https://www.hbs.edu/faculty/PublicationFiles/20-053_957ea47e-1a36-4eb3-bf07-ef080a89d6f1.pdf
- Douthit, J. D., & Stevens, D. E. (2015). The robustness of honesty effects on budget proposals when the superior has rejection authority. *Accounting Review*, 90(2), 467–493. <https://doi.org/10.2308/accr-50937>
- Drake, A. R., Matuszewski, L. J., & Miller, F. (2013). The effect of personality traits and fairness on honesty in managerial reporting. *Advances in Management Accounting*, 22, 43–69. [https://doi.org/10.1108/S1474-7871\(2013\)0000022008](https://doi.org/10.1108/S1474-7871(2013)0000022008)
- Dutta, A. (2011). *Management Control Systems-Text and Cases*. Jaico Publishing House India. <https://doi.org/10.1007/978-1-349-23912-2>
- Education, D. of D. (2011). *Management Control Systems*. Excel Books Private Limited, New Delhi India.
- Elliott, W. B., Hodge, F. D., Kennedy, J. J., & Pronk, M. (2007). Are M . B . A . Students a Good Proxy for Nonprofessional Investors ? *The Accounting Review*, 82(1), 139–168.
- Evans, J. H., Hannan, R. L., Krishnan, R., & Moser, D. V. (2001). Honesty in Managerial Reporting. *The Accounting Review*, 76(4), 537–559.
- Evans, J. H., Moser, D. V., Newman, A. H., & Stikeleather, B. R. (2016). Honor Among Thieves: Open Internal Reporting and Managerial Collusion. *Contemporary Accounting Research*, 33(4), 1375–1402. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12181>
- Fehr, B., Samsom, D., & Paulhus, D. (1992). “The construct of Machiavellianism: twenty years later,” in *Advances in Personality Assessment*, eds C. *Advances in Personality Assessment*, 9(January 1992), 77–116.

- Fisher, J. G., Laureen, M. A., Peffer, S. A., & Sprinkle, G. B. (2002). Using Budgets for Performance Evaluation: Effects of Resource Allocation and Horizontal Information Asymmetry on Budget Proposals, Budget Slack, and Performance. *The Accounting Review*, 77(4), 847–865.
- Frey, B. S. (1997). Not just for the money: an economic theory of personal motivation. In *Edward Elgar Publishing*. UK: Chetelham.
<https://doi.org/10.5860/choice.35-1009>
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2000). Motivation Crowding Theory: A Survey of Empirical Evidence. In *Research Collection* (Vol. 21, Issue 6).
<https://doi.org/10.3929/ethz-a-010025751>
- Frey, B. S., & Jegen, R. (2001). Motivation Crowding Theory. *Journal of Economic Literature*, 15(5), 589–611.
- Galeotti, F., Kline, R., & Orsini, R. (2017). When foul play seems fair: Exploring the link between just deserts and honesty. *Journal of Economic Behavior and Organization*, 142, 451–467. <https://doi.org/10.1016/j.jebo.2017.08.007>
- Gallani, S., Krishnan, R., Marinich, E. J., & Shields, M. D. (2019). Budgeting, psychological contracts, and budgetary misreporting. *Management Science*, 65(6), 2924–2945. <https://doi.org/10.1287/mnsc.2018.3067>
- Gerhart, B., & Fang, M. (2015). Pay, Intrinsic Motivation, Extrinsic Motivation, Performance, and Creativity in the Workplace: Revisiting Long-Held Beliefs. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 2(12), 489–521. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032414-111418>
- Ghozali, I. (2016). *Aplikasi Analisis Multivariate dengan Program IBM SPSS 21*. Badan Penerbit Universitas Diponegoro.
- Gibbons, R. (1998). Incentives in Organizations. *Journal of Economic Perspectives*, 12(4), 115–132. <https://doi.org/10.1257/jep.12.4.115>
- Gibson, R., Tanner, C., & Wagner, A. F. (2013). Preferences for truthfulness: Heterogeneity among and within individuals. *American Economic Review*, 103(1), 532–548. <https://doi.org/10.1257/aer.103.1.532>
- Graham, K. A., Resick, C. J., Margolis, J. A., Shao, P., Hargis, M. B., & Kiker, J. D. (2020). Egoistic norms, organizational identification, and the perceived ethicality of unethical pro-organizational behavior: A moral maturation perspective. *Human Relations*, 73(9), 1249–1277.
<https://doi.org/10.1177/0018726719862851>
- Greenberg, J. (1987). A Taxonomy of Organizational Justice Theories. *Academy of Management Review*, 12(1), 9–22. <https://doi.org/10.5465/amr.1987.4306437>

- Guo, L., Libby, T., Liu, X., & Tian, Y. (2020). Vertical Pay Dispersion, Peer Observability, and Misreporting in a Participative Budgeting Setting. *Contemporary Accounting Research*, 37(1), 575–602. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12513>
- Haidt, J., Graham, J., & Joseph, C. (2009). Above and below left-right: Ideological narratives and moral foundations. *Psychological Inquiry*, 20(2–3), 110–119. <https://doi.org/10.1080/10478400903028573>
- Hannan, R. L., Rankin, F. W., & Towry, K. L. (2006). The Effect of Information Systems on Honesty in Managerial Reporting : A Behavioral Perspective *. *Contemporary Accounting Research*, 23(4), 885–918.
- Huo, M. L., Boxall, P., & Cheung, G. W. (2020). How does line-manager support enhance worker wellbeing? A study in China. *International Journal of Human Resource Management*, 31(14), 1825–1843. <https://doi.org/10.1080/09585192.2017.1423103>
- Hurt, R. K. (2010). Development of a scale to measure professional skepticism. *Auditing: A Journal of Practice & Theory*, 29(1), 149–171. <https://doi.org/10.2308/aud.2010.29.1.149>
- Islami, I. N., & Nahartyo, E. (2019). Do Leadership Styles Moderate the Relationship of Organizational Commitment and Budgetary Slack? an Experimental Approach. *Journal of Indonesian Economy and Business*, 34(2), 149–168. <https://doi.org/10.22146/jieb.32285>
- Jayanti, N. P. I., & Rasmini, N. ketut. (2013). Pengaruh Pengendalian Intern, Motivasi, Dan Reward Manajemen Pada Perilaku Etis Konsultan. *E-Jurnal Akuntansi*, 5(1), 179–195.
- Jones, D. N., & Paulhus, D. (2009). Machiavellianism. In *Individual differences in social behavior* (Issue July, pp. 93–108). New York: Guilford.
- Kimwolo, A., & Cheruiyot, T. (2019). Intrinsically motivating idiosyncratic deals and innovative work behaviour. *International Journal of Innovation Science*, 11(1), 31–47. <https://doi.org/10.1108/IJIS-05-2017-0038>
- Klein, L., Beuren, I. M., & Dal Vesco, D. (2019). Effects of the management control system in unethical behaviors. *RAUSP Management Journal*, 54(1), 54–76. <https://doi.org/10.1108/RAUSP-06-2018-0036>
- Krishnan, R., Marinich, E., & Shields, M. D. (2012). Participative Budgeting, Psychological Contracts, and Honesty of Communication. *SSRN Electronic Journal*, June, 1–45. <https://doi.org/10.2139/ssrn.1910226>
- Langevin, P., & Mendoza, C. (2013). How can management control system fairness

- reduce managers' unethical behaviours? *European Management Journal*, 31(3), 209–222. <https://doi.org/10.1016/j.emj.2012.12.001>
- Liyanarachchi, G. A. (2007). Feasibility of using student subjects in accounting experiments: a review. *Pacific Accounting Review*, 19(1), 47–67. <https://doi.org/10.1108/01140580710754647>
- Lopez-Valeiras, E., Gomez-Conde, J., & Lunkes, R. J. (2018). Employee reactions to the use of management control systems in hospitals: motivation vs. threat. *Gaceta Sanitaria*, 32(2), 129–134. <https://doi.org/10.1016/j.gaceta.2016.12.003>
- Lukito, T. B., & Soeherman, B. (2021). Merancang Key Performance Indicator Berbasis Self Determination Theory : Studi Kasus PP A. *The 5th Indonesian Conference "The Strategy of Creative Economy Development Through Small Business and Culture*, 4(1), 382–391.
- Malmi, T., & Brown, D. A. (2008). Management control systems as a package- Opportunities, challenges and research directions. *Management Accounting Research*, 19(4), 287–300. <https://doi.org/10.1016/j.mar.2008.09.003>
- Matuszewski, L. J. (2010). Honesty in managerial reporting: Is it affected by perceptions of horizontal equity? *Journal of Management Accounting Research*, 22(1), 233–250. <https://doi.org/10.2308/jmar.2010.22.1.233>
- Mayhew, B. W., & Murphy, P. R. (2014). The impact of authority on reporting behavior, rationalization and affect. *Contemporary Accounting Research*, 31(2), 420–443. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12037>
- Mellers, B. A., Haselhuhn, M. P., Tetlock, P. E., Silva, J. C., & Isen, A. M. (2010). Predicting Behavior in Economic Games by Looking Through the Eyes of the Players. *Journal of Experimental Psychology: General*, 139(4), 743–755. <https://doi.org/10.1037/a0020280>
- Miles, A., & Upenieks, L. (2018). An expanded model of the moral self: Beyond care and justice. *Social Science Research*, 72(March), 1–19. <https://doi.org/10.1016/j.ssresearch.2018.02.004>
- Mortensen, T., Fisher, R., & Wines, G. (2012). Students as surrogates for practicing accountants: Further evidence. *Accounting Forum*, 36(4), 251–265. <https://doi.org/10.1016/j.accfor.2012.06.003>
- Murphy, P. R. (2012). Attitude, Machiavellianism and the rationalization of misreporting. *Accounting, Organizations and Society*, 37(4), 242–259. <https://doi.org/10.1016/j.aos.2012.04.002>
- Murphy, P. R., Hall, G., & Kl, C. (2013). The Impact of Authority on Reporting Behavior, Rationalization and Affect. *Contemporary Accounting Research*,

January, 1–47.

- Murphy, P. R., Wynes, M., Hahn, T. A., & Devine, P. G. (2020). Why Are People Honest? Internal and External Motivations to Report Honestly. *Contemporary Accounting Research*, 37(2), 945–981. <https://doi.org/10.1111/1911-3846.12543>
- Nahartyo, E. (2011). Penggunaan Desepsi Dalam Eksperimen: Implikasi Etis Dan Metodologis Serta Penanganannya. *Jurnal Akuntansi Dan Auditing Indonesia*, 15(2), 130–142.
- Nahartyo, E. (2013). *Desain Dan Implementasi Riset Eksperimen* (Edisi II S). UPP STIM YKPN.
- Nahartyo, E., & Utami, I. (2016). *Panduan Praktis Riset Eksperimen*. Jakarta: PT Indeks.
- Nguyen, N. P., Evangelista, F., & Kieu, T. A. (2019). The contingent roles of perceived budget fairness, budget goal commitment and vertical information sharing in driving work performance. *Journal of Asian Business and Economic Studies*, 26(1), 98–116. <https://doi.org/10.1108/jabes-06-2018-0026>
- Nunnally, J., & Bernstein, I. H. (1994). Psychometric Theory. In *McGraw-Hill, Inc.* <https://doi.org/10.2307/1161962>
- O’Grady, W., & Akroyd, C. (2016). The MCS package in a non-budgeting organisation: A case study of Mainfreight. *Qualitative Research in Accounting and Management*, 13(1), 2–30. <https://doi.org/10.1108/QRAM-09-2014-0056>
- Paulhus, D. L., & Williams, K. M. (2002). The Dark Triad of personality: Narcissism, Machiavellianism, and psychopathy. *Journal of Research in Personality*, 36(6), 556–563. [https://doi.org/10.1016/S0092-6566\(02\)00505-6](https://doi.org/10.1016/S0092-6566(02)00505-6)
- Paz, M., Reichert, B. E., & Woods, A. (2013). How does peer honesty affect focal manager honesty in a budget reporting setting? *Advances in Accounting Behavioral Research*, 16, 85–114. [https://doi.org/10.1108/S1475-1488\(2013\)0000016009](https://doi.org/10.1108/S1475-1488(2013)0000016009)
- Plant, E. A., & Devine, P. G. (1998). Internal and External Motivation to Respond Without Prejudice. *Journal of Personality and Social Psychology*, 75(3), 811–832. <https://doi.org/10.1037/0022-3514.75.3.811>
- Rahmawati, A. I. E. (2019). Pengaruh Kejujuran Rekan Dan Penghargaan Non Moneter Pada Senjangan Anggaran. *Jurnal Akuntansi Dan Keuangan Indonesia*, 16(1), 17–34. <https://doi.org/10.21002/jaki.2019.02>
- Rankin, F. W., Schwartz, S. T., & Young, R. A. (2008). The Effect of Honesty and Superior Authority on Budget Proposals. *The Accounting Review*, 83(4), 1083–1099. <https://doi.org/10.2308/accr.2008.83.4.1083>

- Rego, P., Pereira Lopes, M., & Luís Nascimento, J. (2016). *Journal of Industrial Engineering and Management Authentic Leadership and Organizational Commitment: The Mediating Role of Positive Psychological Capital*. 9(1), 129–151. <http://dx.doi.org/10.3926/jiem.1540>
- Rosdini, D. (2017). Shared Financial Interest, Fairness, and Honesty in Budget Reporting: Experimental Study in Indonesia. *Rev. Integr. Bus. Econ. Res.*, 5(3), 266–282.
- Rosdini, D., Syakhroza, A., Suleeman, J., & Hermawan, A. A. (2017). Psychological contract, moral justification and honesty in budget reporting. *International Journal of Applied Business and Economic Research*, 15(7), 139–158.
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2000). Self-Determination Theory and the Facilitation of Intrinsic Motivation, Social Development, and Well-Being. *American Psychologist*, 55(1), 68–78. https://doi.org/10.1007/978-94-024-1042-6_4
- Ryan, R. M., & Deci, E. L. (2020). Intrinsic and extrinsic motivation from a self-determination theory perspective: Definitions, theory, practices, and future directions. *Contemporary Educational Psychology*, 61, 1–31. <https://doi.org/10.1016/j.cedpsych.2020.101860>
- Sagara, Y., & Atikah, N. (2021). Kepribadian Machiavellianism pada Aspek Perilaku Auditor. *Jurnal Kajian Akuntansi*, 5(1), 1–15. <https://doi.org/10.33603/jka.v5i1.3521>
- Salterio, S. E., & Webb, A. (2006). Honesty in accounting and control: A discussion of “The effect of information systems on honesty in managerial reporting: A behavioral perspective.” *Contemporary Accounting Research*, 23(4), 919–932. <https://doi.org/10.1111/j.1911-3846.2006.tb00346.x>
- Schreck, P. (2015). Honesty in managerial reporting: How competition affects the benefits and costs of lying. *Critical Perspectives on Accounting*, 27, 177–188. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2014.01.001>
- Shafer, W. E., & Wang, Z. (2017). Machiavellianism , social norms , and taxpayer compliance. *Business Ethics*, July, 1–14. <https://doi.org/10.1111/beer.12166>
- Shahzad, A. M., Mousa, F. T., & Sharfman, M. P. (2016). The implications of slack heterogeneity for the slack-resources and corporate social performance relationship. *Journal of Business Research*, May, 1–8. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2016.05.010>
- Sholihin, M., & Pike, R. (2009). Fairness in performance evaluation and its behavioural consequences. *Accounting and Business Research*, 39(4), 397–413. <https://doi.org/10.1080/00014788.2009.9663374>


- Siagian, D. N., Pasaribu, N., & Munthe, N. H. (2021). Pengaruh Rasio Aktivitas, Ukuran Perusahaan dan Leverage Terhadap Return Saham Pada Perusahaan Sub Sektor Property and Real Estate Periode 2015-2018. *Jurnal Ilmiah MEA*, 5(2), 383–399.
- Trompeter, G., Carpenter, T., Desai, N., Jones, K., & Riley, R. (2012). A Synthesis of Fraud Related Research. In *American Accounting Association: Vol. November*.
- Van den Broeck, A., Ferris, D. L., Chang, C. H., & Rosen, C. C. (2016). A Review of Self-Determination Theory's Basic Psychological Needs at Work. *Journal of Management*, 42(5), 1195–1229. <https://doi.org/10.1177/0149206316632058>
- Van Dorssen-Boog, P., Van Vuuren, T., de Jong, J. P., & Veld, M. (2021). Facilitating health care workers' self-determination: The impact of a self-leadership intervention on work engagement, health, and performance. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 94(2), 259–281. <https://doi.org/10.1111/joop.12352>
- Wakefield, R. L. (2008). Accounting and Machiavellianism. *Behavioral Research in Accounting*, 20(1), 115–129.
- Wolf, S. A., & Ghosh, R. (2020). A practice-centered analysis of environmental accounting standards: integrating agriculture into carbon governance. *Land Use Policy*, 96(October 2017), 1–10. <https://doi.org/10.1016/j.landusepol.2018.08.003>
- Wong-On-Wing, B., Guo, L., & Lui, G. (2010). Intrinsic and extrinsic motivation and participation in budgeting: Antecedents and consequences. *Behavioral Research in Accounting*, 22(2), 133–153. <https://doi.org/10.2308/bria.2010.22.2.133>
- Young, S. M. (1985). Participative Budgeting: The Effects of Risk Aversion and Asymmetric Information on Budgetary Slack. *Journal of Accounting Research*, 23(2), 1–829. <https://doi.org/10.2307/2490840>
- Zeigler-Hill, V., & Marcus, D. K. (2016). *The Dark Side of Personality* (V. Z. Hill & D. K. Marcus (eds.)). American Psychological Association, Washington. <http://dx.doi.org/10.1037/14854-000>
- Zhang, Z. (2015). Do as I say , not as I do ? Supervisory behavioral integrity , shared financial interests , and subordinate honesty in budget reporting. *Dissertation*, 1–77.

LAMPIRAN

Lampiran 1 Skenario Eksperimen – Tampilan Eksperimen Berbasis Internet dan Google Form

Lampiran ini berisi skenario manipulasi motivasi internal dan motivasi eksternal terdiri dari sel 1 (motivasi internal dengan kondisi pengendalian dasar dan *fair*), sel 2 (motivasi internal dengan kondisi pengendalian penuh dan *fair*), sel 3 (motivasi internal dengan kondisi pengendalian dasar dan *unfair*), sel 4 (motivasi internal dengan kondisi pengendalian penuh dan *unfair*), sel 5 (motivasi eksternal dengan kondisi pengendalian dasar dan *fair*), sel 6 (motivasi eksternal dengan kondisi pengendalian penuh dan *fair*), sel 7 (motivasi eksternal dengan kondisi pengendalian dasar dan *unfair*), dan sel 8 (motivasi eksternal dengan kondisi pengendalian penuh dan *unfair*).

Contoh tampilan dalam google form sebagai berikut ini: Manipulasi Motivasi



MOTIVASI

[Login ke Google](#) untuk menyimpan progres. [Pelajari lebih lanjut](#)

* Wajib

Isikan Nomor Urut Presensi dan NIM *

Jawaban Anda _____

Controller (Anda) membuat pelaporan penganggaran yang jujur karena *

- penting bagi saya, tanpa mempertimbangkan akan diberi apresiasi atau tidak
- ada apresiasi promosi, bonus dan menyenangkan pihak lain

Kirim Kosongkan formulir

Sel 1 (motivasi internal dengan kondisi pengendalian dasar dan *fair*). Urutan pengisian sel 1 sampai dengan sel 8 tidak ada perbedaan. Perbedaan isian *google form* adalah pada skenario, motivasi internal, motivasi eksternal, kondisi perusahaan dan respon partisipan.

SELAMAT DATANG

SALAM RISET

Assalamu'alaikum wr wb.

Salam sejahtera untuk Saudara/i

Perkenalkan Saya, Evi Grediani mahasiswa program Doktor dari Fakultas Bisnis dan Ekonomika Universitas Islam Indonesia Yogyakarta.

Pada kesempatan ini, Saya mengharapkan bantuan Saudara/1 untuk berperan sebagai partisipan dalam penelitian eksperimen.

Penelitian ini adalah penelitian dengan metode eksperimen dengan topik, motivasi internal dan eksternal, dan kejujuran dalam pelaporan penganggaran, dengan moderasi machiavellianisme, kendali manajemen, dan fairness". Perlu diketahui bahwa tidak ada risiko keikutsertaan Anda dalam penelitian ini, pun tidak ada manfaat langsung selain mendapatkan apresiasi sehubungan dengan partisipasi Anda tersebut.

Atas keikutsertaan Anda, kami akan memberikan kompensasi berupa voucher pulsa. Anda juga berkesempatan memenangkan undian berupa logam mulia jika Anda menyelesaikan semua tahapan dari proses eksperimen dengan tuntas.

Partisipasi Anda dalam eksperimen ini hanya membutuhkan waktu sekitar 40 menit tanpa terputus.

Kami menjamin semua informasi terkait dengan identitas Anda terjaga kerahasiannya dan hanya digunakan untuk tujuan akademik. Jika Anda menaruh perhatian mengenai isu studi ini dan ingin mendiskusikan suatu hal berkenaan dengan itu, kami menyediakan diri untuk dikontak via email gredianie@gmail.com.

Atas kesediaan dan kerjasama Anda, kami ucapkan terima kasih.

Wassalamu'alaikum wr. wb.

[Login ke Google](#) untuk menyimpan progres. [Pelajari lebih lanjut](#)

[Berikutnya](#)

[Kosongkan formulir](#)



SELAMAT DATANG

[Login ke Google](#) untuk menyimpan progres. [Pelajari lebih lanjut](#)

* Wajib

PERSETUJUAN PARTISIPAN

Saya menyetujui menjadi partisipan dalam penelitian eksperimen ini *

- Ya
- Tidak

[Kembali](#)

[Berikutnya](#)

[Kosongkan formulir](#)

Informasi Umum

1. Anda akan mendapatkan apresiasi berupa voucher pulsa.
2. Kesempatan itu akan hilang apabila Anda berhenti di tengah jalan, karena mengundurkan diri atau gagal melewati suatu tahap eksperimen. Sehingga sangatlah penting Anda mematuhi semua instruksi dan menyelesaikan semua tahapan eksperimen.
3. Anda juga berkesempatan mendapatkan undian berupa logam mulia.
4. Anda hanya diperkenankan satu (1) kali mengerjakan.

Selanjutnya, kami mohon Anda mengisi data demografis berikut ini.

Jenis Kelamin *

- Pria
- Wanita

Usia *

- Diatas 23
- Antara 20 - 23 tahun
- Dibawah 20 tahun

Saat ini menempuh pendidikan *

- S1
- D4/Sarjana Terapan
- Lainnya

Jurusan dan Perguruan Tinggi *

Your answer _____

Pengalaman Kerja *

- Dibawah 1 tahun
- Antara 1 - 3 tahun
- diatas 3 tahun
- tidak ada

Nama Instansi / Tempat Kerja *

Your answer _____

[Back](#)

[Next](#)

[Clear form](#)

Peran Anda



Anda adalah kontroler unit bisnis obat resep generik yang telah bekerja di Perusahaan FARMAKEY selama lima tahun. Kontroler unit bisnis adalah salah satu anggota tim manajemen unit bisnis yang bertanggung jawab dan melaporkan kepada general manager unit bisnis dan CFO Perusahaan FARMAKEY

Suasana Anda saat ini adalah SELALU SENANG, BAHAGIA, TERBUKA dan JUJUR

Description (optional)

Kerja yang sangat menyenangkan, bahagia, nyaman. Coba bayangkan saat ini Anda dalam suasana hati yang senang, bahagia, dan nyaman bekerja selama ini. Tidak pernah ada konflik antar rekan kerja. Anda selalu menerima apapun kondisi yang Anda dapati, apapun itu, Anda selalu bersyukur, hal ini mendorong Anda selalu berbuat sesuai hati nurani Anda



Anda menikmati pekerjaan dan sangat bahagia bekerja dengan penuh kejujuran tanpa menuntut imbalan maupun apresiasi apabila Anda dianggap berhasil memenuhi target kerja dan jujur *

Ya

Tidak

Sesi berikutnya mengisi pertanyaan motivasi internal sebagai berikut:

No.	Instrumen Pertanyaan
	<p>Sangat tidak setuju (STS) 1--2—3--4—5 Sangat Setuju (SS) Sangat Tidak Setuju (STS)=1; Tidak Setuju (TS)=2; Kurang Setuju (KS)=3; Setuju (S)=4; Sangat Setuju (SS)=5</p>
Motivasi Internal	
1	Melaporkan dengan jujur membuat Saya merasa baik terhadap diri Saya sendiri
2	Melaporkan dengan jujur terasa seperti sesuatu hal yang memang benar untuk dilakukan
3	Melaporkan dengan jujur itu penting bagi Saya
4	Saya menghargai pelaporan yang jujur untuk kepentingan Saya sendiri
5	Melaporkan dengan jujur adalah untuk menjaga harga diri Saya
6	Saya percaya harus melaporkan dengan jujur meskipun pelaporan tersebut tidak ada yang tahu
7	Pelaporan yang tidak benar bertentangan dengan nilai pribadi Saya
8	Saya akan merasa bersalah jika Saya melaporkan tidak benar
9	Saya tidak mempedulikan apa yang orang lain pikirkan atau percayai, bahwa penting bagi Saya untuk melaporkan jujur

Contoh tampilan dalam google form sebagai berikut:

Motivasi

Sila berikan jawaban dari beberapa pertanyaan motivasi di bawah ini., dengan pilihan skala adalah
 1= Sangat Tidak Setuju (STS)
 2= Tidak Setuju (TS)
 3= Kurang Setuju (KS)
 4=Setuju (S)
 5=Sangat Setuju (SS)

Melaporkan anggaran dengan jujur membuat Saya merasa baik terhadap diri Saya sendiri *

1 2 3 4 5
 Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

Melaporkan anggaran dengan jujur terasa seperti sesuatu hal yang memang benar untuk dilakukan *

1 2 3 4 5
 Sangat Tidak Setuju ○ ○ ○ ○ ○ Sangat Setuju

Sesi selanjutnya merespon pertanyaan sifat kepribadian machiavellianisme sebagai berikut:

No.	Instrumen pertanyaan
	Sangat tidak setuju (STS) 1--2—3--4—5 Sangat Setuju (SS) Sangat Tidak Setuju (STS)=1; Tidak Setuju (TS)=2; Kurang Setuju (KS)=3; Setuju (S)=4; Sangat Setuju (SS)=5
1.	Anda tidak akan memberitahu tahu siapapun alasan sebenarnya Anda melakukan sesuatu, kecuali jika sangat dibutuhkan.
2	Anda akan memberitahukan apa yang ingin orang lain dengar, karena ini adalah cara terbaik untuk mengendalikan mereka.
3	Anda melakukan suatu tindakan hanya jika yakin bahwa tindakan itu benar secara moral
4	Anda meyakini bahwa kebanyakan orang pada dasarnya baik hati dan menyenangkan.
5	Anda meyakini lebih aman untuk berasumsi bahwa semua orang memiliki sisi jahat yang akan muncul jika ada kesempatan.
6	Anda meyakini bahwa kejujuran adalah hal terbaik dalam kondisi apapun.
7	Anda percaya tidak ada alasan apapun untuk berbohong kepada orang lain
8	Anda percaya bahwa secara umum orang tidak akan berhasil tanpa mencurangi kinerja orang lain
9	Rendah hati dan jujur lebih baik daripada menjadi orang penting tetapi tidak jujur.
10	Ketika Anda meminta seseorang untuk melakukan sesuatu, maka cara terbaik adalah dengan mengungkapkan alasan yang sebenarnya dibanding memberikan alasan lain yang dapat memengaruhi orang tersebut.
11	Orang yang mencapai kesuksesan dengan cara bersih, maka kehidupan moralnya baik.
12	Seseorang yang sepenuhnya percaya pada orang lain maka akan mendapatkan kesulitan.
13	Perbedaan terbesar antara penjahat yang tertangkap dengan orang yang melakukan kejahatan tetapi tidak tertangkap adalah bahwa penjahat tidak sependai orang yang tidak tertangkap..
14	Kebanyakan orang adalah pemberani.
15	Menyanjung orang-orang penting dalam kehidupan Anda adalah sikap bijaksana.
16	Kebaikan sangat mungkin dilakukan dalam segala hal
17	Orang yang mengatakan bahwa “setiap menit lahir seseorang yang tolol atau mudah kena tipu” adalah kesalahan besar.
18	Secara umum, orang akan bekerja keras jika ada yang memaksa

19	Ada pendapat bahwa orang menderita penyakit yang tidak dapat disembuhkan akan memiliki perasaan ingin mati saja
20	Secara umum, orang lebih mudah melupakan kematian keluarga yang disayangi dibanding kehilangan asset investasi mereka.

Pada saat uji pilot jumlah butir pertanyaan masih 20 butir, kemudian setelah dilakukan uji reliabilitas dan validitas serta penyesuaian pertanyaan menjadi 12 butir pertanyaan. Nomor butir yang direduksi adalah nomor 2, 5, 8, 12, 13, 17, 19 dan 20, sehingga pada saat uji eksperimen instrumen sifat machiavellianisme menjadi sebagai berikut:

No.	Instrumen pertanyaan
	Sangat tidak setuju (STS) 1--2--3--4--5 Sangat Setuju (SS) Sangat Tidak Setuju (STS)=1; Tidak Setuju (TS)=2; Kurang Setuju (KS)=3; Setuju (S)=4; Sangat Setuju (SS)=5
1.	Anda tidak akan memberitahu tahu siapapun alasan sebenarnya Anda melakukan sesuatu, kecuali jika sangat dibutuhkan.
2.	Anda melakukan suatu tindakan hanya jika yakin bahwa tindakan itu benar secara moral
3.	Anda meyakini bahwa kebanyakan orang pada dasarnya baik hati dan menyenangkan.
4.	Anda meyakini bahwa kejujuran adalah hal terbaik dalam kondisi apapun.
5.	Anda percaya tidak ada alasan apapun untuk berbohong kepada orang lain
6.	Rendah hati dan jujur lebih baik daripada menjadi orang penting tetapi tidak jujur.
7.	Ketika Anda meminta seseorang untuk melakukan sesuatu, maka cara terbaik adalah dengan mengungkapkan alasan yang sebenarnya dibanding memberikan alasan lain yang dapat memengaruhi orang tersebut.
8.	Orang yang mencapai kesuksesan dengan cara bersih, maka kehidupan moralnya baik.
9.	Kebanyakan orang adalah pemberani.
10	Menyanjung orang-orang penting dalam kehidupan Anda adalah sikap bijaksana.
11	Kebaikan sangat mungkin dilakukan dalam segala hal
12	Secara umum, orang akan bekerja keras jika ada yang memaksa

Contoh *google form* sesi pertanyaan sifat kepribadian adalah sebagai berikut:

Section 6 of 11

Sifat Kepribadian

Isikan jawaban skala menurut Anda
Pilihan skala
1= Sangat Tidak Setuju (STS)
2= Tidak Setuju (TS)
3= Kurang Setuju (KS)
4=Setuju (S)
5=Sangat Setuju (SS)

Anda tidak akan memberitahu tahu siapapun alasan sebenarnya Anda melakukan sesuatu. *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

Anda melakukan suatu tindakan hanya jika yakin bahwa tindakan itu benar secara moral *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

Anda meyakini bahwa kebanyakan orang pada dasarnya baik hati dan menyenangkan *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

Anda meyakini bahwa kejujuran adalah hal terbaik dalam kondisi apapun *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

Anda percaya tidak ada alasan apapun untuk berbohong kepada orang lain *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

Rendah hati dan jujur lebih baik daripada menjadi orang penting tetapi tidak jujur *

Sangat Tidak Setuju 1 2 3 4 5 Sangat Setuju

Ketika Anda meminta seseorang untuk melakukan sesuatu, maka cara terbaik adalah dengan mengungkapkan alasan yang sebenarnya dibanding memberikan alasan lain yang dapat mempengaruhi orang tersebut *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Orang yang mencapai kesuksesan dengan cara bersih, maka kehidupan moralnya baik *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Kebanyakan orang adalah pemberani *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Menyanjung orang-orang penting dalam kehidupan Anda adalah sikap bijaksana *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Kebaikan sangat mungkin dilakukan dalam segala hal *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Secara umum, orang akan bekerja keras jika ada yang memaksa *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

PROFIL PERUSAHAAN

Perusahaan FARMAKEY adalah perusahaan produk kesehatan yang memiliki 1.500 karyawan dengan tiga unit bisnis, yaitu unit bisnis obat resep generik, unit bisnis obat paten, dan unit bisnis nutrisi dan kesehatan. Seluruh unit bisnis adalah pusat investasi. Setiap tahun manager unit bisnis dan manager perusahaan bersama-sama memutuskan anggaran tahunan untuk unit bisnis. Anda adalah manager pada divisi produksi obat resep generik.

Manager melaporkan anggaran kepada kantor pusat untuk meminta sejumlah dana untuk membiaya produksi divisi tersebut. Manager mengetahui dengan pasti biaya produksi aktual sebelum menyampaikan laporan anggaran kepada kantor pusat. Kantor pusat hanya mengetahui distribusi dari biaya produksi dan akan menyediakan dana sejumlah anggaran yang diminta oleh manager divisi sepanjang tidak melebihi batas anggaran yang ditetapkan, yaitu antara 4000 MU (mata uang dengan nama "MU") sampai dengan 6000 MU (mata uang dengan nama "MU").

Apabila terjadi perbedaan antara dana yang diberikan oleh kantor pusat dengan biaya aktual, maka selisih anggaran itu menjadi milik divisi dan kantor pusat tidak mengetahui jumlah biaya actual dari aktivitas produksi, sehingga tidak mengetahui bila terdapat selisih anggaran.

Perusahaan FARMAKEY sudah mempunyai kode etik dan nilai-nilai perusahaan tertulis sebagai pedoman perilaku etis karyawan, dan pedoman berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. Nilai-nilai perusahaan tersebut adalah (a) saling percaya; (b) saling peduli dan menghargai perbedaan; (c) inovasi mewujudkan keberhasilan; (d) saling bekerjasama. Keadilan yang dirasakan adalah hasil sebuah realita penerimaan penghargaan dan bonus yang selama ini diterima dan didistribusikan. Untuk itu setiap karyawan diharapkan bekerja jujur dan saling mempercayai. Aturan dalam tata tertib selama bekerja mengharuskan setiap karyawan bertindak jujur, menghindari konflik kepentingan, bertindak adil, memberikan informasi yang obyektif.

Situasi saat ini.

Tim manajemen unit bisnis obat resep generik melakukan rapat untuk menentukan anggaran biaya produksi tahun 2023. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan tim manajemen, estimasi anggaran terbaik perusahaan sebesar 5500 MU. Anda sebagai kontroler menyadari bahwa mengajukan anggaran tahun 2023 sebesar estimasi, maka kemungkinan tidak akan mendapat selisih anggaran. Data lima 5 tahun periode sebelumnya sebagai berikut:

Actual versus Budgeting spending

Tahun	Actual cost	Budget cost	Under (over)
2022	5100	5250	2,86%
2021	4900	5000	2,00%
2020	4650	4750	2,11%
2019	4400	4500	2,22%
2018	4200	4250	1,18%

Perusahaan Farmakey



Kondisi perusahaan saat ini bahwa manajemen tingkat atas selama ini telah memberikan penghargaan dan sanksi dengan adil dan merata kepada bawahan, dan semua bawahan merasakan kepuasan.

“Salah satu nilai utama yang dianut perusahaan adalah kejujuran, dan bawahan akan terus menerus diingatkan tentang kejujuran tersebut. Atasan akan senang apabila bawahan selalu jujur. Manajemen perusahaan selama ini telah bertindak berdasarkan nilai-nilai ini, terutama dalam hal promosi dan pemberian hadiah. Manajemen tingkat atas telah mempromosikan karyawan yang selalu menunjukkan kejujuran dalam pekerjaannya.”

Perusahaan menerapkan penghargaan dan sanksi/hukuman dengan adil. Saat ini semua karyawan merasakan keadilan atas sistem reward dan punishment perusahaan.

[Back](#)

[Next](#)

[Clear form](#)

Respon Anda

Berdasarkan informasi profil perusahaan FARMAKEY, berikan jawaban pertanyaan berikut ini

Jabatan Anda saat ini adalah controller? *

- Ya
- Tidak

Apakah perusahaan menerapkan nilai kejujuran? *

- Ya
- Tidak

Apakah saat ini karyawan merasakan keadilan? *

- Ya
- Tidak

Apakah estimasi anggaran terbaik perusahaan sudah ditetapkan? Yaitu sebesar *
5.500 MU?

- Ya
- Tidak

Apakah dana yang disediakan Kantor Pusat sebesar antara 4000 MU sampai *
dengan 6000 MU (mata uang dengan nama "MU")?

- Ya

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Anda berfokus pada prestasi dan kemajuan karir untuk meraih kesuksesan, dan Anda sangat bersemangat untuk mencapainya. Prestasi dan karir harus didapatkan melalui kejujuran. Mengajukan anggaran sesuai dengan estimasi adalah kesempatan untuk meraih kemajuan karir melalui kejujuran. Bagi Anda promosi adalah ukuran kinerja dan kebahagiaan Anda. Walaupun Anda kehilangan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan atau manfaat atas senjangan anggaran yang Anda laporkan. Berikanlah keputusan terbaik Anda.

Berapakah jumlah anggaran yang Anda rekomendasikan untuk dilaporkan kepada manajemen pusat? *

Your answer

Tuliskan alasan Anda mengapa Anda melaporkan anggaran sebesar tersebut diatas. *

Your answer

Back

Next

Clear form

SELAMAT & TERIMA KASIH

Anda telah menyelesaikan tahapan eksperimen dengan baik. Terima kasih atas partisipasi Anda. Semoga partisipasi Anda dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan penelitian di masa mendatang. Salam riset.

Semoga berkenan menerima apresiasi dari kami, setelah Anda klik submit.



Sel 2 (motivasi internal dengan kondisi pengendalian penuh dan *fair*)

Urutan pengisian sel 1 sampai dengan sel 8 tidak ada perbedaan. Perbedaan isian *google form* adalah pada skenario, motivasi internal, motivasi eksternal, kondisi perusahaan dan respon partisipan.

Contoh *google form* sesi pemahaman profil perusahaan.

PROFIL PERUSAHAAN

Perusahaan FARMAKEY adalah perusahaan produk kesehatan yang memiliki 1.500 karyawan dengan tiga unit bisnis, yaitu unit bisnis obat resep generik, unit bisnis obat paten, dan unit bisnis nutrisi dan kesehatan. Seluruh unit bisnis adalah pusat investasi. Setiap tahun manager unit bisnis dan manager perusahaan bersama-sama memutuskan anggaran tahunan untuk unit bisnis. Anda adalah manager pada divisi produksi obat resep generik.

Manager melaporkan anggaran kepada kantor pusat untuk meminta sejumlah dana untuk membiaya produksi divisi tersebut. Manager mengetahui dengan pasti biaya produksi aktual sebelum menyampaikan laporan anggaran kepada kantor pusat. Kantor pusat hanya mengetahui distribusi dari biaya produksi dan akan menyediakan dana sejumlah anggaran yang diminta oleh manager divisi sepanjang tidak melebihi batas anggaran yang ditetapkan, yaitu antara 4000 MU (mata uang dengan nama "MU") sampai dengan 6000 MU (mata uang dengan nama "MU").

Apabila terjadi perbedaan antara dana yang diberikan oleh kantor pusat dengan biaya aktual, maka selisih anggaran itu menjadi milik divisi dan kantor pusat tidak mengetahui jumlah biaya actual dari aktivitas produksi, sehingga tidak mengetahui bila terdapat selisih anggaran.

Perusahaan FARMAKEY sudah mempunyai kode etik dan nilai-nilai perusahaan tertulis sebagai pedoman perilaku etis karyawan, dan pedoman berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. Nilai-nilai perusahaan tersebut adalah (a) saling percaya; (b) saling peduli dan menghargai perbedaan; (c) inovasi mewujudkan keberhasilan; (d) saling bekerjasama. Keadilan yang dirasakan adalah hasil sebuah realita penerimaan penghargaan dan bonus yang selama ini diterima dan didistribusikan. Untuk itu setiap karyawan diharapkan bekerja jujur dan saling mempercayai. Aturan dalam tata tertib selama bekerja mengharuskan setiap karyawan bertindak jujur, menghindari konflik kepentingan, bertindak adil, memberikan informasi yang obyektif.

Situasi saat ini.

Tim manajemen unit bisnis obat resep generik melakukan rapat untuk menentukan anggaran biaya produksi tahun 2023. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan tim manajemen, estimasi anggaran terbaik perusahaan sebesar 5500 MU. Anda sebagai kontroler menyadari bahwa mengajukan anggaran tahun 2023 sebesar estimasi, maka kemungkinan tidak akan mendapat selisih anggaran. Data lima 5 tahun periode sebelumnya sebagai berikut:

Actual versus Budgeting spending

Tahun	Actual cost	Budget cost	Under (over)
2022	5100	5250	2,86%
2021	4900	5000	2,00%
2020	4650	4750	2,11%
2019	4400	4500	2,22%
2018	4200	4250	1,18%



Kondisi perusahaan saat ini bahwa manajemen tingkat atas selama ini telah memberikan penghargaan dan sanksi dengan adil dan merata kepada bawahan, dan semua bawahan merasakan kepuasan.

Description (optional)

“Salah satu nilai utama yang dianut perusahaan adalah kejujuran, dan bawahan akan terus menerus diingatkan tentang kejujuran tersebut. Atasan akan senang apabila bawahan selalu jujur. Manajemen perusahaan selama ini telah bertindak berdasarkan nilai-nilai ini, terutama dalam hal promosi dan pemberian hadiah. Manajemen tingkat atas telah mempromosikan karyawan yang selalu menunjukkan kejujuran dalam pekerjaannya. Suasana perusahaan sangat nyaman, nilai organisasi berjalan seiring dengan visi misi, informasi tugas dan wewenang sangat transparan termasuk penerapan anggaran, sehingga penerapan dan penilaian kinerja sangat jelas.

Description (optional)

Informasi aturan kerja, prosedur operasi standar tugas dan wewenang dengan jelas. Perusahaan selalu menerapkan standar kinerja individu dengan transparan, termasuk anggaran. Semua orang yang terlibat dalam organisasi merasakan keadilan dalam segala hal. Perusahaan juga menerapkan pengendalian manajemen yang menyeluruh sehingga kinerja individu dan organisasi sangat baik.

Description (optional)

After section 7 Go to section 8 (Respon Anda)

Section 8 of 11

Respon Anda

Berdasarkan informasi profil perusahaan FARMAKEY, berikan jawaban pertanyaan berikut ini

Jabatan Anda saat ini adalah controller? *

- Ya
- Tidak

Apakah perusahaan menerapkan nilai kejujuran? *

- Ya
- Tidak

PENGAMBILAN KEPUTUSAN



Anda berfokus pada prestasi dan kemajuan karir untuk meraih kesuksesan, dan Anda sangat bersemangat untuk mencapainya. Prestasi dan karir harus didapatkan melalui kejujuran. Mengajukan anggaran sesuai dengan estimasi adalah kesempatan untuk meraih kemajuan karir melalui kejujuran. Bagi Anda promosi adalah ukuran kinerja dan kebahagiaan Anda. Walaupun Anda kehilangan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan atau manfaat atas senjangan anggaran yang Anda laporkan. Berikanlah keputusan terbaik Anda.

Berapakah jumlah anggaran yang Anda rekomendasikan untuk dilaporkan kepada manajemen pusat? *

Short answer text

Tuliskan alasan Anda mengapa Anda melaporkan anggaran sebesar tersebut diatas. *

Long answer text

sel 3 (motivasi internal dengan kondisi pengendalian dasar dan *unfair*)

Urutan pengisian sel 1 sampai dengan sel 8 tidak ada perbedaan. Perbedaan isian *google form* adalah pada skenario, motivasi internal, motivasi eksternal, kondisi perusahaan dan respon partisipan.


Section 4 of 11

Peran Anda

Anda adalah kontroler unit bisnis obat resep generik yang telah bekerja di Perusahaan FARMAKEY selama lima tahun. Kontroler unit bisnis adalah salah satu anggota tim manajemen unit bisnis yang bertanggung jawab dan melaporkan kepada general manager unit bisnis dan CFO Perusahaan FARMAKEY

Suasana Anda saat ini adalah SELALU SENANG, BAHAGIA, TERBUKA dan JUJUR
Description (optional)

Kerja yang sangat menyenangkan, bahagia, nyaman. Coba bayangkan saat ini Anda dalam suasana hati yang senang, bahagia, dan nyaman bekerja selama ini. Tidak pernah ada konflik antar rekan kerja. Anda selalu menerima apapun kondisi yang Anda dapati, apapun itu, Anda selalu bersyukur, hal ini mendorong Anda selalu berbuat sesuai hati nurani Anda



Anda menikmati pekerjaan dan sangat bahagia bekerja dengan penuh kejujuran tanpa menuntut imbalan maupun apresiasi apabila Anda dianggap berhasil memenuhi target kerja dan jujur *

Ya

Tidak



Kondisi perusahaan saat ini bahwa manajemen tingkat atas selama ini telah memberikan penghargaan dan sanksi kepada bawahan.

Description (optional)

Salah satu nilai utama yang dianut perusahaan adalah kejujuran, dan bawahan akan terus menerus diingatkan tentang kejujuran tersebut. Atasan akan senang apabila bawahan selalu jujur. Manajemen perusahaan selama ini telah bertindak berdasarkan nilai-nilai ini, terutama dalam hal promosi dan pemberian hadiah. Manajemen tingkat atas terkadang tidak mempromosikan karyawan yang telah menunjukkan kejujuran dalam pekerjaannya.

Description (optional)

Saat ini karyawan merasakan ketidakadilan atas sistem reward dan punishment perusahaan.

Description (optional)

Respon Anda

Berdasarkan informasi profil perusahaan FARMAKEY, berikan jawaban pertanyaan berikut ini

Jabatan Anda saat ini adalah controller *

- Ya
 Tidak

Apakah perusahaan menerapkan nilai kejujuran? *

- Ya
 Tidak

Apakah saat ini karyawan merasakan ketidakadilan (unfair)? *

- Ya
 Tidak

PENGAMBILAN KEPUTUSAN



Anda berfokus pada prestasi dan kemajuan karir untuk meraih kesuksesan, dan Anda sangat bersemangat untuk mencapainya. Prestasi dan karir harus didapatkan melalui kejujuran. Mengajukan anggaran sesuai dengan estimasi adalah kesempatan untuk meraih kemajuan karir melalui kejujuran. Bagi Anda promosi adalah ukuran kinerja dan kebahagiaan Anda. Walaupun Anda kehilangan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan atau manfaat atas senjangan anggaran yang Anda laporkan. Berikanlah keputusan terbaik Anda.

Berapakah jumlah anggaran yang Anda rekomendasikan untuk dilaporkan kepada manajemen pusat? *

Short answer text

Tuliskan alasan Anda mengapa Anda melaporkan anggaran sebesar tersebut diatas. *

Long answer text

SELAMAT & TERIMA KASIH



Anda telah menyelesaikan tahapan eksperimen dengan baik. Terima kasih atas partisipasi Anda. Semoga partisipasi Anda dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan penelitian di masa mendatang. Salam riset.

Semoga berkenan menerima apresiasi dari kami. setelah Anda klik submit.



Sel 4 (motivasi internal dengan kondisi pengendalian penuh dan *unfair*),

Urutan pengisian sel 1 sampai dengan sel 8 tidak ada perbedaan. Perbedaan isian *google form* adalah pada skenario, motivasi internal, motivasi eksternal, kondisi perusahaan dan respon partisipan.


Peran Anda

Anda adalah kontroler unit bisnis obat resep generik yang telah bekerja di Perusahaan FARMAKEY selama lima tahun. Kontroler unit bisnis adalah salah satu anggota tim manajemen unit bisnis yang bertanggung jawab dan melaporkan kepada general manager unit bisnis dan CFO Perusahaan FARMAKEY

Suasana Anda saat ini adalah SELALU SENANG, BAHAGIA, TERBUKA dan JUJUR

Description (optional)

Kerja yang sangat menyenangkan, bahagia, nyaman. Coba bayangkan saat ini Anda dalam suasana hati yang senang, bahagia, dan nyaman bekerja selama ini. Tidak pernah ada konflik antar rekan kerja. Anda selalu menerima apapun kondisi yang Anda dapati, apapun itu, Anda selalu bersyukur, hal ini mendorong Anda selalu berbuat sesuai hati nurani Anda



Anda menikmati pekerjaan dan sangat bahagia bekerja dengan penuh kejujuran tanpa menuntut imbalan maupun apresiasi apabila Anda dianggap berhasil memenuhi target kerja dan jujur. Anda menganggap bahwa penghargaan materi maupun non materi adalah bonus dalam bekerja.

Ya

Tidak

PROFIL PERUSAHAAN



Perusahaan FARMAKEY adalah perusahaan produk kesehatan yang memiliki 1.500 karyawan dengan tiga unit bisnis, yaitu unit bisnis obat resep generik, unit bisnis obat paten, dan unit bisnis nutrisi dan kesehatan. Seluruh unit bisnis adalah pusat investasi. Setiap tahun manager unit bisnis dan manager perusahaan bersama-sama memutuskan anggaran tahunan untuk unit bisnis. Anda adalah manager pada divisi produksi obat resep generik.

Manager melaporkan anggaran kepada kantor pusat untuk meminta sejumlah dana untuk membiaya produksi divisi tersebut. Manager mengetahui dengan pasti biaya produksi aktual sebelum menyampaikan laporan anggaran kepada kantor pusat. Kantor pusat hanya mengetahui distribusi dari biaya produksi dan akan menyediakan dana sejumlah anggaran yang diminta oleh manager divisi sepanjang tidak melebihi batas anggaran yang ditetapkan, yaitu antara 4000 MU (mata uang dengan nama "MU") sampai dengan 6000 MU (mata uang dengan nama "MU").

Apabila terjadi perbedaan antara dana yang diberikan oleh kantor pusat dengan biaya aktual, maka selisih anggaran itu menjadi milik divisi dan kantor pusat tidak mengetahui jumlah biaya actual dari aktivitas produksi, sehingga tidak mengetahui bila terdapat selisih anggaran.

Perusahaan FARMAKEY sudah mempunyai kode etik dan nilai-nilai perusahaan tertulis sebagai pedoman perilaku etis karyawan, dan pedoman berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. Nilai-nilai perusahaan tersebut adalah (a) saling percaya; (b) saling peduli dan menghargai perbedaan; (c) inovasi mewujudkan keberhasilan; (d) saling bekerjasama. Keadilan yang dirasakan adalah hasil sebuah realita penerimaan penghargaan dan bonus yang selama ini diterima dan didistribusikan. Untuk itu setiap karyawan diharapkan bekerja jujur dan saling mempercayai. Aturan dalam tata tertib selama bekerja mengharuskan setiap karyawan bertindak jujur, menghindari konflik kepentingan, bertindak adil, memberikan informasi yang obyektif. Sayangnya atasan sering menunjukkan ketidakadilan keputusan.

Situasi saat ini.

Tim manajemen unit bisnis obat resep generik melakukan rapat untuk menentukan anggaran biaya produksi tahun 2023. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan tim manajemen, estimasi anggaran terbaik perusahaan sebesar 5500 MU. Anda sebagai kontroler menyadari bahwa mengajukan anggaran tahun 2023 sebesar estimasi, maka kemungkinan tidak akan mendapat selisih anggaran. Data lima tahun periode sebelumnya sebagai berikut:

Actual versus Budgeting spending

Tahun	Actual cost	Budget cost	Under (over)
2022	5100	5250	2,86%
-----	-----	-----	-----



Perusahaan telah menerapkan nilai utama yaitu kejujuran. Atasan akan senang apabila bawahan selalu jujur. Manajemen perusahaan selama ini telah bertindak berdasarkan nilai-nilai ini, terutama dalam hal promosi dan pemberian hadiah. Manajemen tingkat atas telah mempromosikan karyawan yang selalu menunjukkan kejujuran dalam pekerjaannya. Suasana perusahaan sangat nyaman, nilai organisasi berjalan seiring dengan visi misi, informasi tugas dan wewenang sangat transparan termasuk penerapan anggaran, sehingga penerapan dan penilaian kinerja sangat jelas. Sayangnya atasan sering bertindak tidak adil (unfair) kepada bawahan terutama mengenai bonus dan anggaran.

Description (optional)

Informasi aturan kerja, prosedur operasi standar tugas dan wewenang dengan jelas. Perusahaan selalu menerapkan standar kinerja individu dengan transparan, termasuk anggaran. Perusahaan juga menerapkan pengendalian manajemen yang menyeluruh sehingga kinerja individu dan organisasi sangat baik. Namun demikian bawahan merasakan ketidakadilan dalam hal sanksi dan promosi.

Description (optional)

Respon Anda

Berdasarkan informasi profil perusahaan FARMAKEY, berikan jawaban pertanyaan berikut ini

Jabatan Anda saat ini adalah controller? *

- Ya
 Tidak

Apakah perusahaan menerapkan nilai kejujuran? *

- Ya
 Tidak

Apakah saat ini perusahaan memiliki kendali manajemen yang sangat baik? *

- Ya
 Tidak

Apakah saat ini karyawan merasakan ketidakadilan (unfair)? *

- Ya
 Tidak

Apakah estimasi anggaran terbaik perusahaan sudah ditetapkan? Yaitu sebesar 5.500 MU? *

- Ya
 Tidak

Apakah dana yang disediakan Kantor Pusat sebesar antara 4000 MU sampai dengan 6000 MU (mata uang dengan nama "MU")? *

PENGAMBILAN KEPUTUSAN



Anda berfokus pada prestasi dan kemajuan karir untuk meraih kesuksesan, dan Anda sangat bersemangat untuk mencapainya. Prestasi dan karir harus didapatkan melalui kejujuran. Mengajukan anggaran sesuai dengan estimasi adalah kesempatan untuk meraih kemajuan karir melalui kejujuran. Bagi Anda promosi adalah ukuran kinerja dan kebahagiaan Anda. Walaupun Anda kehilangan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan atau manfaat atas senjangan anggaran yang Anda laporkan. Berikanlah keputusan terbaik Anda.

Berapakah jumlah anggaran yang Anda rekomendasikan untuk dilaporkan kepada manajemen pusat? *

Short answer text

Tuliskan alasan Anda mengapa Anda melaporkan anggaran sebesar tersebut diatas. *

Long answer text


Sel 5 (motivasi eksternal dengan kondisi pengendalian dasar dan *fair*)

Urutan pengisian sel 1 sampai dengan sel 8 tidak ada perbedaan. Perbedaan isian *google form* adalah pada skenario, motivasi internal, motivasi eksternal, kondisi perusahaan dan respon partisipan.

Peran Anda

Anda adalah kontroler unit bisnis obat resep generik yang telah bekerja di Perusahaan FARMAKEY selama lima tahun. Kontroler unit bisnis adalah salah satu anggota tim manajemen unit bisnis yang bertanggung jawab dan melaporkan kepada general manager unit bisnis dan CFO Perusahaan FARMAKEY

Bayangkan saat ini Anda sangat senang dan nyaman karena atasan menilai Anda sangat loyal padanya. Anda merasakan kebanggaan jika rekan-rekan dan kolega di perusahaan memandangi Anda adalah orang yang sangat patuh dan taat. Anda sangat puas dan antusias melaporkan jujur apabila teman-teman Anda memuji, apalagi kepribadian Anda suka menyenangkan orang lain.



Sudah seharusnya bahwa melaporkan jujur itu untuk menyenangkan orang lain dan mendapat pengakuan atasan termasuk penghargaan dan imbalan.

Pertanyaan motivasi eksternal sebagai berikut ini:

No.	Instrumen Pertanyaan
	Sangat tidak setuju (STS) 1--2—3--4—5 Sangat Setuju (SS) Sangat Tidak Setuju (STS)=1; Tidak Setuju (TS)=2; Kurang Setuju (KS)=3; Setuju (S)=4; Sangat Setuju (SS)=5
Motivasi Eksternal	
1	Saya melaporkan dengan jujur jika itu menyenangkan orang lain
2	Saya melaporkan dengan jujur untuk mendapatkan persetujuan atasan
3	Saya melaporkan dengan jujur jika saya pikir Saya akan menerima pengakuan untuk melakukan hal tersebut
4	Saya akan menghindari kesalahan pelaporan jika itu menyenangkan orang lain

Contoh tampilan *google form* adalah sebagai berikut:

Eksternal

Sila Anda isi beberapa pertanyaan di bawah ini
Pilihan skala
1= Sangat Tidak Setuju (STS)
2= Tidak Setuju (TS)
3= Kurang Setuju (KS)
4=Setuju (S)
5=Sangat Setuju (SS)

Saya melaporkan dengan jujur jika itu menyenangkan orang lain *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya melaporkan dengan jujur untuk mendapatkan persetujuan atasan *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

Saya melaporkan dengan jujur jika Saya pikir akan menerima pengakuan untuk melakukan hal tersebut *

1 2 3 4 5

Sangat Tidak Setuju Sangat Setuju

PROFIL PERUSAHAAN

Perusahaan FARMAKEY adalah perusahaan produk kesehatan yang memiliki 1.500 karyawan dengan tiga unit bisnis, yaitu unit bisnis obat resep generik, unit bisnis obat paten, dan unit bisnis nutrisi dan kesehatan. Seluruh unit bisnis adalah pusat investasi. Setiap tahun manager unit bisnis dan manager perusahaan bersama-sama memutuskan anggaran tahunan untuk unit bisnis. Anda adalah manager pada divisi produksi obat resep generik.

Manager melaporkan anggaran kepada kantor pusat untuk meminta sejumlah dana untuk membiaya produksi divisi tersebut. Manager mengetahui dengan pasti biaya produksi aktual sebelum menyampaikan laporan anggaran kepada kantor pusat. Kantor pusat hanya mengetahui distribusi dari biaya produksi dan akan menyediakan dana sejumlah anggaran yang diminta oleh manager divisi sepanjang tidak melebihi batas anggaran yang ditetapkan, yaitu antara 4000 MU (mata uang dengan nama "MU") sampai dengan 6000 MU (mata uang dengan nama "MU").

Apabila terjadi perbedaan antara dana yang diberikan oleh kantor pusat dengan biaya aktual, maka senjangan anggaran itu menjadi milik divisi dan kantor pusat tidak mengetahui jumlah biaya actual dari aktivitas produksi, sehingga tidak mengetahui bila terdapat senjangan anggaran.

Perusahaan FARMAKEY sudah mempunyai kode etik dan nilai-nilai perusahaan tertulis sebagai pedoman perilaku etis karyawan, dan pedoman berinteraksi dengan para pemangku kepentingan. Nilai-nilai perusahaan tersebut adalah (a) saling percaya; (b) saling peduli dan menghargai perbedaan; (c) inovasi mewujudkan keberhasilan; (d) saling bekerjasama. Keadilan yang dirasakan adalah hasil sebuah realita penerimaan penghargaan dan bonus yang selama ini diterima dan didistribusikan. Untuk itu setiap karyawan diharapkan bekerja jujur dan saling mempercayai. Aturan dalam tata tertib selama bekerja mengharuskan setiap karyawan bertindak jujur, menghindari konflik kepentingan, bertindak adil, memberikan informasi yang obyektif.

Situasi saat ini.

Tim manajemen unit bisnis obat resep generik melakukan rapat untuk menentukan anggaran biaya produksi tahun 2023. Berdasarkan perhitungan yang dilakukan tim manajemen, estimasi anggaran terbaik perusahaan sebesar 5500 MU. Anda sebagai kontroler menyadari bahwa mengajukan anggaran tahun 2023 sebesar estimasi, maka kemungkinan tidak akan mendapat senjangan anggaran. Data lima 5 tahun periode sebelumnya sebagai berikut:



⋮

Kondisi perusahaan saat ini bahwa manajemen tingkat atas selama ini telah memberikan penghargaan dan sanksi dengan adil dan merata kepada bawahan, dan semua bawahan merasakan kepuasan.

Description (optional)

“Salah satu nilai utama yang dianut perusahaan adalah kejujuran, dan bawahan akan terus menerus diingatkan tentang kejujuran tersebut. Atasan akan senang apabila bawahan selalu jujur. Manajemen perusahaan selama ini telah bertindak berdasarkan nilai-nilai ini, terutama dalam hal promosi dan pemberian hadiah. Manajemen tingkat atas telah mempromosikan karyawan yang selalu menunjukkan kejujuran dalam pekerjaannya.”

Description (optional)

Respon Anda

Berdasarkan informasi profil perusahaan FARMAKEY, berikan jawaban pertanyaan berikut ini

Jabatan Anda saat ini adalah controller *

- Ya
- Tidak

Apakah perusahaan menerapkan nilai kejujuran? *

- Ya
- Tidak

Apakah saat ini perusahaan menerapkan keadilan dan sistem reard & punishment dengan baik? *

- Ya
- Tidak

PENGAMBILAN KEPUTUSAN



Anda berfokus pada prestasi dan kemajuan karir untuk meraih kesuksesan, dan Anda sangat bersemangat untuk mencapainya. Prestasi dan karir harus didapatkan melalui kejujuran. Mengajukan anggaran sesuai dengan estimasi adalah kesempatan untuk meraih kemajuan karir melalui kejujuran. Bagi Anda promosi adalah ukuran kinerja dan kebahagiaan Anda. Walaupun Anda kehilangan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan atau manfaat atas senjangan anggaran yang Anda laporkan. Berikanlah keputusan terbaik Anda.

Berapakah jumlah anggaran yang Anda rekomendasikan untuk dilaporkan kepada manajemen pusat? *

Short answer text

Tuliskan alasan Anda mengapa Anda melaporkan anggaran sebesar tersebut diatas. *

Long answer text

Section 11 of 11

SELAMAT & TERIMA KASIH



Anda telah menyelesaikan tahapan eksperimen dengan baik. Terima kasih atas partisipasi Anda. Semoga partisipasi Anda dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan penelitian di masa mendatang. Salam riset.

Mohon berkenan menerima apresiasi dari kami. setelah Anda klik submit.




Sel 6 (motivasi eksternal dengan kondisi pengendalian penuh dan *fair*),

Urutan pengisian sel 1 sampai dengan sel 8 tidak ada perbedaan. Perbedaan isian *google form* adalah pada skenario, motivasi internal, motivasi eksternal, kondisi perusahaan dan respon partisipan.

Peran Anda

Anda adalah kontroler unit bisnis obat resep generik yang telah bekerja di Perusahaan FARMAKEY selama lima tahun. Kontroler unit bisnis adalah salah satu anggota tim manajemen unit bisnis yang bertanggung jawab dan melaporkan kepada general manager unit bisnis dan CFO Perusahaan FARMAKEY

Bayangkan saat ini Anda sangat senang dan nyaman karena atasan menilai Anda sangat loyal padanya. Anda merasakan kebanggaan jika rekan-rekan dan kolega di perusahaan memandang Anda adalah orang yang sangat patuh dan taat. Anda sangat puas dan antusias melaporkan jujur apabila teman-teman Anda memuji, apalagi kepribadian Anda suka menyenangkan orang lain.



Sudah seharusnya bahwa melaporkan jujur itu untuk menyenangkan orang lain dan mendapat pengakuan atasan termasuk penghargaan dan imbalan. *

Eksternal



Sila Anda isi beberapa pertanyaan di bawah ini

Pilihan skala

1= Sangat Tidak Setuju (STS)

2= Tidak Setuju (TS)

3= Kurang Setuju (KS)

4=Setuju (S)

5=Sangat Setuju (SS)

Saya melaporkan dengan jujur jika itu menyenangkan orang lain *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Saya melaporkan dengan jujur untuk mendapatkan persetujuan atasan *

	1	2	3	4	5	
Sangat Tidak Setuju	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	Sangat Setuju

Saya melaporkan dengan jujur jika Saya pikir akan menerima pengakuan untuk melakukan hal tersebut *

	1	2	3	4	5	
--	---	---	---	---	---	--



Kondisi perusahaan saat ini bahwa manajemen tingkat atas selama ini telah memberikan penghargaan dan sanksi dengan adil dan merata kepada bawahan, dan semua bawahan merasakan kepuasan.

Description (optional)

"Salah satu nilai utama yang dianut perusahaan adalah kejujuran, dan bawahan akan terus menerus diingatkan tentang kejujuran tersebut. Atasan akan senang apabila bawahan selalu jujur. Manajemen perusahaan selama ini telah bertindak berdasarkan nilai-nilai ini, terutama dalam hal promosi dan pemberian hadiah. Manajemen tingkat atas telah mempromosikan karyawan yang selalu menunjukkan kejujuran dalam pekerjaannya."

Description (optional)

Perusahaan informasi aturan kerja, prosedur operasi standar tugas dan wewenang dengan jelas. Perusahaan selalu menerapkan standar kinerja individu dengan transparan, termasuk anggaran. Semua orang yang terlibat dalam organisasi merasakan keadilan dalam segala hal. Perusahaan juga menerapkan pengendalian manajemen yang menyeluruh sehingga kinerja individu dan organisasi sangat baik.

Description (optional)

Respon Anda

Berdasarkan informasi profil perusahaan FARMAKEY, berikan jawaban pertanyaan berikut ini

Jabatan Anda saat ini adalah controller *

Ya

Tidak

Apakah perusahaan menerapkan nilai kejujuran? *

Ya

Tidak

Apakah saat ini perusahaan menerapkan keadilan dan sistem reward & punishment dengan baik? *

Ya

Tidak

Apakah estimasi anggaran terbaik perusahaan sudah ditetapkan? Yaitu sebesar 5.500 MU? *

Ya

Tidak

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Anda berfokus pada prestasi dan kemajuan karir untuk meraih kesuksesan, dan Anda sangat bersemangat untuk mencapainya. Prestasi dan karir harus didapatkan melalui kejujuran. Mengajukan anggaran sesuai dengan estimasi adalah kesempatan untuk meraih kemajuan karir melalui kejujuran. Bagi Anda promosi adalah ukuran kinerja dan kebahagiaan Anda. Walaupun Anda kehilangan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan atau manfaat atas senjangan anggaran yang Anda laporkan. Berikanlah keputusan terbaik Anda.

Berapakah jumlah anggaran yang Anda rekomendasikan untuk dilaporkan kepada manajemen pusat? *

Short answer text

Tuliskan alasan Anda mengapa Anda melaporkan anggaran sebesar tersebut diatas. *

Long answer text

Sel 7 (motivasi eksternal dengan kondisi pengendalian dasar dan *unfair*)

Urutan pengisian sel 1 sampai dengan sel 8 tidak ada perbedaan. Perbedaan isian *google form* adalah pada skenario, motivasi internal, motivasi eksternal, kondisi perusahaan dan respon partisipan.



...

Kondisi perusahaan saat ini bahwa manajemen tingkat atas selama ini telah memberikan penghargaan dan sanksi yang tidak adil bagi bawahan, dan semua bawahan merasakan ketidakpuasan.

Description (optional)

Salah satu nilai utama yang dianut perusahaan adalah kejujuran, dan bawahan akan terus menerus diingatkan tentang kejujuran tersebut. Atasan akan senang apabila bawahan selalu jujur. Manajemen perusahaan selama ini telah bertindak berdasarkan nilai-nilai ini, terutama dalam hal promosi dan pemberian hadiah. Namun demikian realitasnya atasan tidak selalu memberikan penghargaan bagi yang menunjukkan kejujuran dalam pekerjaannya. Begitu juga tebang pilih yang terkena sanksi.

Description (optional)

Respon Anda

Berdasarkan informasi profil perusahaan FARMAKEY, berikan jawaban pertanyaan berikut ini

Jabatan Anda saat ini adalah controller? *

Ya

Tidak

Apakah perusahaan menerapkan nilai kejujuran? *

Ya

Tidak

Apakah saat ini perusahaan menerapkan keadilan dan sistem reward & punishment dengan baik? *

Ya

Tidak

Apakah estimasi anggaran terbaik perusahaan sudah ditetapkan? Yaitu sebesar 5.500 MU? *

Ya

Tidak

Section 9 of 11

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Anda berfokus pada prestasi dan kemajuan karir untuk meraih kesuksesan, dan Anda sangat bersemangat untuk mencapainya. Prestasi dan karir harus didapatkan melalui kejujuran. Mengajukan anggaran sesuai dengan estimasi adalah kesempatan untuk meraih kemajuan karir melalui kejujuran. Bagi Anda promosi adalah ukuran kinerja dan kebahagiaan Anda. Walaupun Anda kehilangan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan atau manfaat atas senjangan anggaran yang Anda laporkan. Berikanlah keputusan terbaik Anda.

Berapakah jumlah anggaran yang Anda rekomendasikan untuk dilaporkan kepada manajemen pusat? *

Short answer text

Tuliskan alasan Anda mengapa Anda melaporkan anggaran sebesar tersebut diatas. *

Long answer text

Sel 8 (motivasi eksternal dengan kondisi pengendalian penuh dan *unfair*)

Urutan pengisian sel 1 sampai dengan sel 8 tidak ada perbedaan. Perbedaan isian *google form* adalah pada skenario, motivasi internal, motivasi eksternal, kondisi perusahaan dan respon partisipan.



...

Kondisi perusahaan saat ini bahwa manajemen tingkat atas selama ini telah memberikan penghargaan dan sanksi yang tidak adil bagi bawahan, dan semua bawahan merasakan ketidakpuasan.

Description (optional)

Perusahaan informasi aturan kerja, prosedur operasi standar tugas dan wewenang dengan jelas. Perusahaan selalu menerapkan standar kinerja individu dengan transparan, termasuk anggaran. Semua orang yang terlibat dalam organisasi merasakan keadilan dalam segala hal. Perusahaan juga menerapkan pengendalian manajemen yang menyeluruh sehingga kinerja individu dan organisasi sangat baik.

Description (optional)

Respon Anda

Berdasarkan informasi profil perusahaan FARMAKEY, berikan jawaban pertanyaan berikut ini

Jabatan Anda saat ini adalah controller *

- Ya
- Tidak

Apakah perusahaan menerapkan nilai kejujuran? *

- Ya
- Tidak

Apakah saat ini perusahaan menerapkan keadilan dan sistem reward & punishment dengan baik? *

- Ya
- Tidak

Apakah estimasi anggaran terbaik perusahaan sudah ditetapkan? Yaitu sebesar 5.500 MU? *

- Ya
- Tidak

PENGAMBILAN KEPUTUSAN

Anda berfokus pada prestasi dan kemajuan karir untuk meraih kesuksesan, dan Anda sangat bersemangat untuk mencapainya. Prestasi dan karir harus didapatkan melalui kejujuran. Mengajukan anggaran sesuai dengan estimasi adalah kesempatan untuk meraih kemajuan karir melalui kejujuran. Bagi Anda promosi adalah ukuran kinerja dan kebahagiaan Anda. Walaupun Anda kehilangan kesempatan untuk mendapatkan keuntungan atau manfaat atas senjangan anggaran yang Anda laporkan. Berikanlah keputusan terbaik Anda.

Berapakah jumlah anggaran yang Anda rekomendasikan untuk dilaporkan kepada manajemen pusat? *

Short answer text

Tuliskan alasan Anda mengapa Anda melaporkan anggaran sebesar tersebut diatas. *

Long answer text

Section 11 of 11

SELAMAT & TERIMA KASIH

Anda telah menyelesaikan tahapan eksperimen dengan baik. Terima kasih atas partisipasi Anda. Semoga partisipasi Anda dapat memberikan kontribusi untuk pengembangan penelitian di masa mendatang. Salam riset.

Mohon berkenan menerima apresiasi dari kami, setelah Anda klik submit.



Lampiran 2. A. Data Partisipan Eksperimen

Lampiran ini berisi data penelitian yang meliputi karakteristik subjek per sel.

Grup Sel 1

No.	Jenis Kelamin	Jurusan	Usia	Pengalaman Kerja
1	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
2	Wanita	Akuntansi	Di bawah 20 tahun	tidak ada
3	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
4	Wanita	Akuntansi	Di bawah 20 tahun	tidak ada
5	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
6	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
7	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
8	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
9	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
10	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
11	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
12	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
13	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
14	Pria	Akuntansi	Antara 23 - 27 tahun	tidak ada
15	Wanita	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
16	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
17	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
18	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Antara 1 - 3 tahun
19	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
20	Pria	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
21	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
22	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
23	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
24	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
25	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
26	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
27	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
28	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
29	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
30	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
31	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada

32	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada
33	Pria	Akuntansi	Antara 23 - 27 tahun	Antara 1 - 3 tahun
34	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	tidak ada

Grup Sel 2

No.	Jenis Kelamin	Jurusan	Usia	Pengalaman Kerja
1	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Tidak Ada
2	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Tidak Ada
3	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Tidak Ada
4	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Tidak Ada
5	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Tidak Ada
6	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Tidak Ada
7	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Tidak Ada
8	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
9	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Antara 1 - 3 tahun
10	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
11	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Tidak Ada
12	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Tidak Ada
13	Pria	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Tidak Ada
14	Wanita	Manajemen	Antara 23 - 27 tahun	Antara 1 - 3 tahun
15	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Tidak Ada
16	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Tidak Ada
17	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
18	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
19	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
20	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
21	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
22	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
23	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
24	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
25	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
26	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
27	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
28	Wanita	Akuntansi	Di bawah 20 tahun	Belum Ada
29	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada

30	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
31	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun

Grup Sel 3

No.	Jenis Kelamin	Jurusan	Usia	Pengalaman Kerja
1	Pria	Akuntansi	Antara 25 - 30 tahun	Antara 1 - 3 tahun
2	Wanita	Akuntansi	Di bawah 25 tahun	Di bawah 1 tahun
3	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
4	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
5	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
6	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
7	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
8	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
9	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
10	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
11	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
12	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
13	Wanita	akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
14	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
15	Wanita	akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
16	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
17	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
18	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
19	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
20	Pria	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
21	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
22	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
23	Wanita	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
24	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
25	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
26	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
27	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
28	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
29	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
30	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun

31	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
32	Pria	Akuntansi	Di bawah 20 tahun	Di bawah 1 tahun
33	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
34	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Antara 1 - 3 tahun
35	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
36	Pria	Akuntansi	Antara 23 - 27 tahun	Antara 1 - 3 tahun
37	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada

Grup Sel 4

No.	Jenis Kelamin	Jurusan	Usia	Pengalaman Kerja
1	Wanita	Akuntansi	Di bawah 25 tahun	Di bawah 1 tahun
2	Wanita	Akuntansi	Antara 25 - 30 tahun	Antara 1 - 3 tahun
3	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
4	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
5	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
6	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
7	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di atas 3 tahun
8	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
9	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
10	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
11	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
12	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
13	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
14	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
15	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Antara 1 - 3 tahun
16	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
17	Pria	Manajemen	Di bawah 20 tahun	Antara 1 - 3 tahun
18	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
19	Wanita	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
20	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
21	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
22	Pria	Managemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
23	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
24	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
25	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada

26	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
27	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
28	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
29	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
30	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
31	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada

Grup Sel 5

No.	Jenis Kelamin	Jurusan	Usia	Pengalaman Kerja
1	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
2	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
3	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
4	Pria	Akuntansi	Antara 23 - 27 tahun	Di atas 3 tahun
5	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
6	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
7	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
8	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
9	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
10	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
11	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
12	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
13	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
14	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
15	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
16	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
17	Pria	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Antara 1 - 3 tahun
18	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
19	Pria	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
20	Wanita	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
21	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
22	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
23	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
24	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
25	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
26	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada

27	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
28	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
29	Wanita	Akuntansi	Di bawah 20 tahun	Belum Ada
30	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
31	Pria	Akuntansi	Di bawah 20 tahun	Di bawah 1 tahun
32	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
33	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
34	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
35	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada

Grup Sel 6

No.	Jenis Kelamin	Jurusan	Usia	Pengalaman Kerja
1	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
2	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
3	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
4	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
5	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
6	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
7	Pria	Akuntansi	Di bawah 23 tahun	Di bawah 1 tahun
8	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
9	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
10	Wanita	akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
11	Wanita	akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
12	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
13	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
14	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
15	Wanita	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
16	Wanita	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
17	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
18	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
19	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
20	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
21	Wanita	Akuntansi	Di bawah 23 tahun	Belum Ada
22	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
23	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada

24	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
25	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Antara 1 - 3 tahun
26	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
27	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
28	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
29	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
30	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Antara 1 - 3 tahun
31	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada

Grup Sel 7

No.	Jenis Kelamin	Jurusan	Usia	Pengalaman Kerja
1	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
2	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
3	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
4	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
5	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
6	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
7	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
8	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
9	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
10	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
11	Wanita	Akuntansi	Di bawah 20 tahun	Di bawah 1 tahun
12	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
13	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
14	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
15	Pria	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
16	Pria	Manajemen	Antara 23 - 27 tahun	Antara 1 - 3 tahun
17	Pria	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
18	Wanita	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
19	Pria	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
20	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
21	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
22	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
23	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
24	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada

25	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
26	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
27	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
28	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
29	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
30	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
31	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
32	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada

Grup Sel 8

No.	Jenis Kelamin	Jurusan	Usia	Pengalaman Kerja
1	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
2	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
3	Pria	Akuntansi	Antara 23 - 27 tahun	Antara 1 - 3 tahun
4	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
5	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
6	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
7	Wanita	Akuntansi	Di bawah 20 tahun	Di bawah 1 tahun
8	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
9	Pria	Akuntansi	Di bawah 20 tahun	Di bawah 1 tahun
10	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
11	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
12	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
13	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
14	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
15	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
16	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
17	Pria	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
18	Pria	Manajemen	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
19	Wanita	Managemen	Antara 23 - 27 tahun	Di bawah 1 tahun
20	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
21	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
22	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
23	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
24	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun

25	Pria	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
26	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Belum Ada
27	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
28	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
29	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun
30	Wanita	Akuntansi	Antara 20 - 23 tahun	Di bawah 1 tahun

Lampiran 2. B. Data Partisipan Pilot Eksperimen

Lampiran ini berisi data penelitian yang meliputi karakteristik subjek per sel.

No.	Jenis Kelamin	Jurusan	Usia	Pengalaman Kerja
-----	---------------	---------	------	------------------

Grup Sel 1

1	Wanita	S2 Akuntansi	Antara 25 – 30 tahun	Di bawah 1 tahun
2	Wanita	S2 Mag. Ek.Pemb	Di atas 30 tahun	Di atas 10 tahun
3	Wanita	S2 Magister Akt	Di bawah 25 tahun	Di bawah 1 tahun
4	Wanita	S2 Magister Akt	Di bawah 25 tahun	Di bawah 1 tahun
5	Wanita	S2 Mag. Ek.Pemb	Di atas 30 tahun	Di atas 1 tahun
6	Pria	S2 Magister Akt	Di atas 30 tahun	Di atas 1 tahun
7	Pria	S3 Ekonomi Islam	Di atas 30 tahun	Di atas 10 tahun
8	Wanita	S2 Magister Akt	Di bawah 25 tahun	Di bawah 1 tahun
9	Pria	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Di atas 1 tahun

Grup Sel 2

1	Wanita	S2 Magister Mjm	Di atas 30 tahun	Di atas 10 tahun
2	Wanita	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Di bawah 1 tahun
3	Pria	S2 Magister Mjm	Antara 25 – 30 tahun	Di atas 1 tahun
4	Pria	S2 Ekonomi	Di atas 30 tahun	Di atas 1 tahun
5	Wanita	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Diatas 10 tahun
6	Pria	S2 Mag.Ek.Pem	Antara 25 – 30 tahun	Di atas 1 tahun
7	Wanita	S3 Akuntansi	Diatas 30 tahun	Di atas 1 tahun
8	Wanita	S2 Magister Mjm	Diatas 30 tahun	Di atas 1 tahun
9	Pria	S2 Mag.Ek.Pem	Antara 25 – 30 tahun	Di atas 1 tahun

Grup Sel 3				
1	Pria	S2 Mag.Ek.Pem	Diatas 30 tahun	Di atas 10 tahun
2	Pria	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Di bawah 1 tahun
3	Pria	S2 Magister Akt	Di atas 30 tahun	Di atas 1 tahun
4	Wanita	S2 Magister Mjm	Antara 25 – 30 tahun	Di bawah 1 tahun
5	Wanita	S3 Akuntansi	Di atas 30 tahun	Diatas 10 tahun
6	Wanita	S2 Magister Akt	Di bawah 25 tahun	Di bawah 1 tahun
7	Pria	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Di atas 1 tahun
8	Wanita	S2 Magister Akt	Di bawah 25 tahun	Di bawah 1 tahun
9	Wanita	S2 Magister Akt	Di bawah 25 tahun	Di atas 1 tahun

Grup Sel 4				
1	Wanita	S2 Magister Akt	Diatas 30 tahun	Di atas 10 tahun
2	Wanita	S2 Magister Akt	Diatas 30 tahun	Di atas 1 tahun
3	Wanita	S2 Magister Mjm	Di bawah 25 tahun	Di atas 1 tahun
4	Pria	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Di bawah 1 tahun
5	Wanita	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Diatas 1 tahun
6	Wanita	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Di atas 1 tahun
7	Wanita	S2 Magister Akt	Diatas 30 tahun	Di atas 1 tahun
8	Wanita	S2 Magister Mjm	Di bawah 25 tahun	Di bawah 1 tahun
9	Wanita	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Di atas 1 tahun

Grup Sel 5				
1	Pria	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Di atas 1 tahun
2	Wanita	S2 Magister Ek	Antara 25 – 30 tahun	Di atas 1 tahun
3	Pria	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Di atas 1 tahun
4	Pria	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Di atas 1 tahun
5	Wanita	S2 Magister SDM	Di atas 30 tahun	Diatas 1 tahun
6	Wanita	S2 Magister Akt	Di atas 30 tahun	Di atas 1 tahun
7	Wanita	S2 Magister Akt	Di atas 30 tahun	Di atas 10 tahun
8	Wanita	S3 Akuntansi	Di atas 30 tahun	Di atas 10 tahun
9	Pria	S2 Magister Ekn	Antara 25 – 30 tahun	Di atas 1 tahun

Grup Sel 6				
1	Pria	S2 Ekonomi Mjm	Di bawah 25 tahun	Di atas 1 tahun
2	Pria	S2 Magister Mjm	Antara 25 – 30 tahun	Di atas 1 tahun
3	Wanita	S2 Magister Akt	Di bawah 25 tahun	Di atas 1 tahun
4	Pria	S2 Magister Akt	Di atas 30 tahun	Di atas 10 tahun

5	Wanita	S2 Ekonomi Mjm	Antara 25 – 30 tahun	Diatas 1 tahun
6	Wanita	S2 Ekonomi Mjm	Di bawah 25 tahun	Di atas 1 tahun
7	Pria	S2 Magister Akt	Di bawah 25 tahun	Di atas 1 tahun
8	Wanita	S2 Magister Mjm	Di atas 30 tahun	Di atas 10 tahun
9	Pria	S2 Magister Akt	Di atas 30 tahun	Di atas 10 tahun

Grup Sel 7

1	Wanita	S2 Ekonomi Mjm	Antara 25 – 30 tahun	Di bawah 1 tahun
2	Pria	S2 Magister Akt	Di atas 30 tahun	Di atas 10 tahun
3	Pria	S3 Akuntansi	Di atas 30 tahun	Di atas 10 tahun
4	Wanita	S2 Magister Akt	Di bawah 25 tahun	Di bawah 1 tahun
5	Pria	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Diatas 1 tahun
6	Pria	S2 Ekonomi Mjm	Di bawah 25 tahun	Di atas 1 tahun
7	Wanita	S2 Ekonomi Mjm	Di atas 30 tahun	Di atas 10 tahun
8	Pria	S2 Magister Akt	Di bawah 25 tahun	Di bawah 1 tahun
9	Wanita	S2 Magister Akt	Di bawah 25 tahun	Di bawah 1 tahun

Grup Sel 8

1	Pria	S2 Ekonomi Mjm	Antara 25 – 30 tahun	Di atas 1 tahun
2	Wanita	S2 Ekonomi Mjm	Di atas 30 tahun	Di atas 1 tahun
3	Wanita	S2 Akuntansi	Di bawah 25 tahun	Di atas 1 tahun
4	Wanita	S2 Magister Mjm	Di atas 30 tahun	Di atas 10 tahun
5	Wanita	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Di bawah 1 tahun
6	Pria	S2 Akuntansi	Antara 25 – 30 tahun	Di bawah 1 tahun
7	Wanita	S2 Akuntansi	Di bawah 25 tahun	Di atas 1 tahun
8	Wanita	S2 Magister Mjm	Di atas 30 tahun	Di atas 10 tahun
9	Pria	S2 Magister Akt	Antara 25 – 30 tahun	Di bawah 1 tahun

Lampiran 3. Keluaran Analisis Statistik Uji Pilot

Lampiran ini berisi keluaran (*output*) analisis statistik (SPSS) dari statistik deskriptif dan pengujian pilot eksperimen

A. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Motivasi Internal

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mol1	36.9714	9.205	.579	.608	.839
Mol2	36.9429	9.055	.708	.684	.831
Mol3	36.9714	9.205	.579	.796	.839
Mol4	37.5429	7.550	.485	.726	.869
Mol5	37.3429	7.820	.664	.573	.827
Mol6	37.0571	8.879	.612	.641	.834
Mol7	37.2286	7.770	.841	.857	.807
Mol8	37.0571	8.997	.564	.443	.838
Mol9	37.2857	8.975	.481	.496	.845

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.852	.879	9

Correlations

		Mol1	Mol2	Mol3	Mol4	Mol5	Mol6	Mol7	Mol8	Mol9	MolInt
Mol1	Pearson Correlation	1	.868**	.884**	.312**	.539**	.118	.230	.043	.068	.758**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.008	.000	.322	.052	.719	.571	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Mol2	Pearson Correlation	.868**	1	.907**	.270*	.557**	.106	.264*	.003	.104	.750**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.022	.000	.375	.025	.980	.385	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Mol3	Pearson Correlation	.884**	.907**	1	.220	.563**	.076	.247*	-.006	.071	.729**
	Sig. (2-tailed)										
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72

	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.064	.000	.525	.037	.957	.555	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Mol4	Pearson Correlation	.312**	.270*	.220	1	.414**	-.020	.126	.095	-.026	.553**
	Sig. (2-tailed)	.008	.022	.064		.000	.869	.293	.426	.827	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Mol5	Pearson Correlation	.539**	.557**	.563**	.414**	1	.232*	.162	.115	.320**	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000		.050	.174	.338	.006	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Mol6	Pearson Correlation	.118	.106	.076	-.020	.232*	1	.258*	.075	.464**	.349**
	Sig. (2-tailed)	.322	.375	.525	.869	.050		.028	.529	.000	.003
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Mol7	Pearson Correlation	.230	.264*	.247*	.126	.162	.258*	1	.679**	.286*	.630**
	Sig. (2-tailed)	.052	.025	.037	.293	.174	.028		.000	.015	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Mol8	Pearson Correlation	.043	.003	-.006	.095	.115	.075	.679**	1	.090	.429**
	Sig. (2-tailed)	.719	.980	.957	.426	.338	.529	.000		.450	.000
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Mol9	Pearson Correlation	.068	.104	.071	-.026	.320**	.464**	.286*	.090	1	.356**
	Sig. (2-tailed)	.571	.385	.555	.827	.006	.000	.015	.450		.002
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72
Moln t	Pearson Correlation	.758**	.750**	.729**	.553**	.712**	.349**	.630**	.429**	.356**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.002	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

B. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Motivasi Eksternal

Item-Total Statistics

	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item-Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
MoE1	10.0833	12.979	.845	.722	.861
MoE2	9.9306	14.544	.773	.601	.887
MoE3	10.4306	13.995	.773	.627	.887
MoE4	10.2639	14.197	.779	.627	.885

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.908	.908	4

Correlations

		MoE1	MoE2	MoE3	MoE4	MoE
MoE1	Pearson Correlation	1	.715**	.773**	.753**	.919**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72
MoE2	Pearson Correlation	.715**	1	.672**	.709**	.870**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	72	72	72	72	72
MoE3	Pearson Correlation	.773**	.672**	1	.645**	.875**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	72	72	72	72	72
MoE4	Pearson Correlation	.753**	.709**	.645**	1	.876**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	72	72	72	72	72
MoE	Pearson Correlation	.919**	.870**	.875**	.876**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	72	72	72	72	72

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

C. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Machiavellianisme

2. Setelah Reduksi 8 butir pertanyaan

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mach1	45.0000	37.549	.449	.177	.816
Mach3	44.5278	35.351	.607	.544	.782
Mach4	44.9722	34.140	.505	.383	.789
Mach6	44.2639	34.422	.681	.683	.776
Mach8	44.9028	34.061	.488	.373	.791
Mach10	44.1806	34.657	.650	.726	.778
Mach11	44.5000	34.817	.614	.607	.781
Mach13	44.1667	35.972	.606	.615	.785
Mach14	45.3750	37.280	.304	.356	.807
Mach15	45.6806	37.432	.241	.263	.814
Mach16	44.2639	35.155	.598	.608	.782
Mach18	45.4861	36.225	.264	.228	.817

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.807	.831	12

3. Sebelum Reduksi 8 butir pertanyaan

Item-Total Statistics					
	Scale Mean if Item Deleted	Scale Variance if Item Deleted	Corrected Item- Total Correlation	Squared Multiple Correlation	Cronbach's Alpha if Item Deleted
Mach1	69.3333	57.465	.449	.481	.660
Mach2	69.6944	61.483	.226	.357	.681
Mach3	68.8611	61.023	.338	.624	.675
Mach4	69.3056	60.469	.249	.534	.681
Mach5	69.5833	62.951	.088	.491	.697
Mach6	68.5972	59.737	.425	.737	.667

Mach7	69.2361	57.845	.396	.510	.665
Mach8	70.7222	61.274	.100	.408	.703
Mach9	68.5139	60.845	.332	.780	.675
Mach10	68.8333	60.423	.355	.737	.673
Mach11	68.5000	61.887	.304	.674	.678
Mach12	70.1250	61.519	.160	.515	.690
Mach13	70.2222	62.006	.120	.482	.695
Mach14	69.7083	60.435	.308	.462	.675
Mach15	70.0139	60.718	.243	.315	.681
Mach16	68.5972	59.793	.421	.725	.668
Mach17	69.8333	60.817	.146	.418	.695
Mach18	69.8194	57.108	.387	.318	.665
Mach19	70.0694	60.460	.210	.421	.685
Mach20	70.8611	58.487	.220	.327	.673

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	Cronbach's Alpha Based on Standardized Items	N of Items
.690	.728	20

		Mach 1	Mach2	Mach3	Mach4	Mach5	Mach6	Mach 7	Mach8	Mach 9	Mach 10	Mach1 1	Mach 12	Mach
Mac h1	Pearson Correlation	1	.043	.070	.235*	.232*	.151	.250*	.028	.074	.036	.105	.239*	.381**
	Sig. (2-tailed)		.722	.560	.047	.050	.205	.034	.816	.536	.764	.382	.043	.001
Mac h2	Pearson Correlation	.043	1	.416**	.540**	.392**	.561**	.406**	.643**	.176	.174	.606**	.113	.681**
	Sig. (2-tailed)	.722		.000	.000	.001	.000	.000	.000	.140	.143	.000	.346	.000
Mac h3	Pearson Correlation	.070	.416**	1	.357**	.336**	.463**	.360**	.317**	.355**	.169	.405**	.110	.623**
	Sig. (2-tailed)	.560	.000		.002	.004	.000	.002	.007	.002	.156	.000	.359	.000
Mac h4	Pearson Correlation	.235*	.540**	.357**	1	.501**	.649**	.684**	.593**	.095	.066	.663**	.124	.746**
	Sig. (2-tailed)	.047	.000	.002		.000	.000	.000	.000	.426	.583	.000	.299	.000
Mac h5	Pearson Correlation	.232*	.392**	.336**	.501**	1	.411**	.367**	.263*	.148	.226	.392**	-.006	.613**
	Sig. (2-tailed)	.050	.001	.004	.000		.000	.002	.026	.216	.057	.001	.962	.000
Mac h6	Pearson Correlation	.151	.561**	.463**	.649**	.411**	1	.678**	.661**	-.012	-.033	.670**	.163	.720**
	Sig. (2-tailed)	.205	.000	.000	.000	.000		.000	.000	.919	.785	.000	.171	.000
Mac h7	Pearson Correlation	.250*	.406**	.360**	.684**	.367**	.678**	1	.495**	.111	.077	.438**	.191	.692**
	Sig. (2-tailed)	.034	.000	.002	.000	.002	.000		.000	.353	.519	.000	.108	.000
Mac h8	Pearson Correlation	.028	.643**	.317**	.593**	.263*	.661**	.495**	1	.146	.092	.569**	.264*	.673**
	Sig. (2-tailed)	.816	.000	.007	.000	.026	.000	.000		.221	.444	.000	.025	.000
Mac h9	Pearson Correlation	.074	.176	.355**	.095	.148	-.012	.111	.146	1	.436**	.040	.280*	.433**

	Sig. (2-tailed)	.536	.140	.002	.426	.216	.919	.353	.221	.000	.739	.017	.000	
Mac h10	Pearson Correlation	.036	.174	.169	.066	.226	-.033	.077	.092	.436**	1	.066	.205	.391**
	Sig. (2-tailed)	.764	.143	.156	.583	.057	.785	.519	.444	.000		.583	.085	.001
Mac h11	Pearson Correlation	.105	.606**	.405**	.663**	.392**	.670**	.438**	.569**	.040	.066	1	.096	.676**
	Sig. (2-tailed)	.382	.000	.000	.000	.001	.000	.000	.000	.739	.583		.422	.000
Mac h12	Pearson Correlation	.239*	.113	.110	.124	-.006	.163	.191	.264*	.280*	.205	.096	1	.436**
	Sig. (2-tailed)	.043	.346	.359	.299	.962	.171	.108	.025	.017	.085	.422		.000
Mac Total	Pearson Correlation	.381**	.681**	.623**	.746**	.613**	.720**	.692**	.673**	.433**	.391**	.676**	.436**	1
	Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.001	.000	.000	
	N	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72	72

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

D. Hasil Uji normalitas

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Motivasi Internal	Motivasi Eksternal
N		36	36
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	41.8333	14.1111
	Std. Deviation	3.22933	5.24147
	Absolute	.197	.154
Most Extreme Differences	Positive	.163	.131
	Negative	-.197	-.154
Kolmogorov-Smirnov Z		1.180	.922
Asymp. Sig. (2-tailed)		.124	.363

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

E. Hasil Uji homogenitas

Test of Homogeneity of Variances

		Levene Statistic	df1	df2
Kejujuran	Based on Mean	2.956	14	48
	Based on Median	1.120	14	48
	Based on Median and with adjusted df	1.120	14	13.213
	Based on trimmed mean	2.371	14	48

ANOVA

Kejujuran

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	5.150	23	.224	.436	.509
Within Groups	24.647	48	.513		
Total	29.797	71			

F. Hasil uji hipotesis Pilot

Hipotesis 1A

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kejujuran

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	5.104 ^a	1	5.104	53.684	.000
Intercept	31.535	1	31.535	331.686	.000
Motivasi	5.104	1	5.104	53.684	.000
Error	6.655	70	.095		
Total	43.294	72			
Corrected Total	11.759	71			

a. R Squared = .434 (Adjusted R Squared = .426)

Hipotesis 1B

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kejujuran

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	6.752 ^a	3	2.251	30.564	.000
Intercept	31.347	1	31.347	425.698	.000
Motivasi	5.222	1	5.222	70.918	.000
Machiavellianis	1.232	1	1.232	16.728	.000
Motivasi * Machiavellianis	.380	1	.380	5.166	.026
Error	5.007	68	.074		
Total	43.294	72			
Corrected Total	11.759	71			

a. R Squared = .574 (Adjusted R Squared = .555)

Hipotesis 2

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kejujuran

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	6.704 ^a	3	2.235	30.055	.000
Intercept	31.535	1	31.535	424.153	.000
Motivasi	5.104	1	5.104	68.650	.000
Pengendalian	1.128	1	1.128	15.165	.000
Motivasi * Pengendalian	.472	1	.472	6.349	.014
Error	5.056	68	.074		
Total	43.294	72			
Corrected Total	11.759	71			

a. R Squared = .570 (Adjusted R Squared = .551)

Hipotesis 3

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kejujuran

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	8.028 ^a	7	1.147	19.668	.000
Intercept	11.130	1	11.130	190.875	.000
Motivasi	.558	1	.558	9.569	.003
Pengendalian	.002	1	.002	.030	.863
Fairness	1.044	1	1.044	17.908	.000
Motivasi * Pengendalian * Fairness	.591	4	.148	2.533	.049
Error	3.732	64	.058		
Total	43.294	72			
Corrected Total	11.759	71			

a. R Squared = .683 (Adjusted R Squared = .648)

Lampiran 4. Keluaran Analisis Statistik Uji Hipotesis Eksperimen

Lampiran ini berisi keluaran (*output*) analisis statistik (SPSS) dari statistik deskriptif dan pengujian hipotesis

A. Hasil Uji Validitas Dan Reliabilitas Motivasi Internal

		Correlations									
		Mol1	Mol2	Mol3	Mol4	Mol5	Mol6	Mol7	Mol8	Mol9	TotMol
Mol 1	Pearson Correlation	1	.707**	.738**	.212'	.272**	.369**	.421**	.560**	.530**	.712**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.014	.002	.000	.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Mol 2	Pearson Correlation	.707**	1	.669**	.248**	.342**	.291**	.373**	.525**	.484**	.691**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.004	.000	.001	.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Mol 3	Pearson Correlation	.738**	.669**	1	.196'	.312**	.373**	.358**	.564**	.583**	.712**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.023	.000	.000	.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Mol 4	Pearson Correlation	.212'	.248**	.196'	1	.492**	.229**	.363**	.253**	.125	.477**
	Sig. (2-tailed)	.014	.004	.023		.000	.008	.000	.003	.151	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Mol 5	Pearson Correlation	.272**	.342**	.312**	.492**	1	.362**	.288**	.346**	.257**	.583**
	Sig. (2-tailed)	.002	.000	.000	.000		.000	.001	.000	.003	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Mol 6	Pearson Correlation	.369**	.291**	.373**	.229**	.362**	1	.347**	.477**	.340**	.527**
	Sig. (2-tailed)	.000	.001	.000	.008	.000		.000	.000	.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Mol 7	Pearson Correlation	.421**	.373**	.358**	.363**	.288**	.347**	1	.568**	.260**	.607**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.001	.000		.000	.002	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Mol 8	Pearson Correlation	.560**	.525**	.564**	.253**	.346**	.477**	.568**	1	.537**	.720**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.003	.000	.000	.000		.000	.000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133
Mol 9	Pearson Correlation	.530**	.484**	.583**	.125	.257**	.340**	.260**	.537**	1	.553**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.151	.003	.000	.002	.000		.000
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133

Tot Mol	Pearson Correlation	.712**	.691**	.712**	.477**	.583**	.527**	.607**	.720**	.553**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	133	133	133	133	133	133	133	133	133	133

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).
* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability

Scale: All Variables

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	133	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	133	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Instrumens
.840	9

B. Uji Validitas Dan Reliabilitas Motivasi Eksternal

Correlations						
		MoE1	MoE2	MoE3	MoE4	TotalMoE
MoE1	Pearson Correlation	1	.491**	.656**	.596**	.849**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128
MoE2	Pearson Correlation	.491**	1	.599**	.334**	.733**
	Sig. (2-tailed)	.000		.000	.000	.000
	N	128	128	128	128	128
MoE3	Pearson Correlation	.656**	.599**	1	.558**	.868**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000
	N	128	128	128	128	128
MoE4	Pearson Correlation	.596**	.334**	.558**	1	.784**
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000		.000
	N	128	128	128	128	128
TotalMoE	Pearson Correlation	.849**	.733**	.868**	.784**	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	
	N	128	128	128	128	128

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Reliability

Scale: ALL VARIABLE

Case Processing Summary			
		N	%
Cases	Valid	128	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	128	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Instrumens
.823	4

C. Uji Validitas Dan Reliabilitas Machiavellianisme

Correlations

	Mach 1	Mach2	Mach 3	Mach 4	Mach 5	Mach 6	Mach 7	Mach 8	Mach 9	Mach 10	Mach 11	Mach 12	TotMach
Pearson Correlation	1	.274**	.229**	.151*	.189**	.041	.199**	.167**	.012	.045	.093	.042	.417*
Mach1 Sig. (2-tailed)		.000	.000	.014	.002	.508	.001	.007	.852	.466	.134	.500	.000
N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Pearson Correlation	.274**	1	.270**	.208**	.192**	.174**	.295**	.298**	.155*	.198**	.243**	-.089	.515*
Mach2 Sig. (2-tailed)	.000		.000	.001	.002	.005	.000	.000	.012	.001	.000	.151	.000
N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Pearson Correlation	.229**	.270**	1	.228**	.328**	.171**	.288**	.186**	.195**	.229**	.095	.036	.566*
Mach3 Sig. (2-tailed)	.000	.000		.000	.000	.006	.000	.003	.002	.000	.126	.562	.000
N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Pearson Correlation	.151*	.208**	.228**	1	.288**	.481**	.409**	.500**	.047	.083	.466**	.045	.584*
Mach4 Sig. (2-tailed)	.014	.001	.000		.000	.000	.000	.000	.446	.179	.000	.467	.000
N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Pearson Correlation	.189**	.192**	.328**	.288**	1	.201**	.299**	.177**	.063	.160**	.149*	.033	.526*
Mach5 Sig. (2-tailed)	.002	.002	.000	.000		.001	.000	.004	.308	.009	.016	.594	.000
N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Pearson Correlation	.041	.174**	.171**	.481**	.201**	1	.469**	.490**	.152*	.047	.312**	-.048	.505*
Mach6 Sig. (2-tailed)	.508	.005	.006	.000	.001		.000	.000	.014	.447	.000	.444	.000
N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Pearson Correlation	.199**	.295**	.288**	.409**	.299**	.469**	1	.464**	.031	-.016	.344**	.004	.564*
Mach7 Sig. (2-tailed)	.001	.000	.000	.000	.000	.000		.000	.614	.800	.000	.955	.000
N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Pearson Correlation	.167**	.298**	.186**	.500**	.177**	.490**	.464**	1	.174**	.114	.397**	.078	.600*
Mach8 Sig. (2-tailed)	.007	.000	.003	.000	.004	.000	.000		.005	.066	.000	.209	.000
N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Pearson Correlation	.012	.155*	.195**	.047	.063	.152*	.031	.174**	1	.454**	.096	.128*	.456*
Mach9 Sig. (2-tailed)	.852	.012	.002	.446	.308	.014	.614	.005		.000	.121	.038	.000
N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Mach10 Pearson Correlation	.045	.198**	.229**	.083	.160**	.047	-.016	.114	.454**	1	.118	.164**	.489*

	Sig. (2-tailed)	.466	.001	.000	.179	.009	.447	.800	.066	.000		.058	.008	.000
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Mach1	Pearson Correlation	.093	.243**	.095	.466**	.149*	.312**	.344**	.397**	.096	.118	1	.131*	.516*
1	Sig. (2-tailed)	.134	.000	.126	.000	.016	.000	.000	.000	.121	.058		.035	.000
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
Mach1	Pearson Correlation	.042	-.089	.036	.045	.033	-.048	.004	.078	.128*	.164**	.131*	1	.314*
2	Sig. (2-tailed)	.500	.151	.562	.467	.594	.444	.955	.209	.038	.008	.035		.000
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261
TotMa	Pearson Correlation	.417**	.515**	.566**	.584**	.526**	.505**	.564**	.600**	.456**	.489**	.516**	.314**	1
ch	Sig. (2-tailed)	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	.000	
	N	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261	261

** Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

Reliability Scale: ALL VARIABLES

Case Processing Summary

		N	%
Cases	Valid	261	100.0
	Excluded ^a	0	.0
	Total	261	100.0

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

Reliability Statistics

Cronbach's Alpha	N of Instrumens
.706	12

D. STATISTIK DESKRIPTIF

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mol1	133	3.00	5.00	4.6316	.60894
Mol2	133	2.00	5.00	4.6541	.65186
Mol3	133	3.00	5.00	4.6767	.60988
Mol4	133	1.00	5.00	4.2105	1.01543
Mol5	133	1.00	5.00	4.4211	.76089
Mol6	133	1.00	5.00	4.4586	.72312
Mol7	133	2.00	5.00	4.4135	.68676
Mol8	133	3.00	5.00	4.6241	.63486
Mol9	133	3.00	5.00	4.5414	.64563
TotMol	133	4.00	45.00	40.4361	5.23154
Valid N (listwise)	133				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
MoE1	128	1.00	5.00	3.4531	1.25403
MoE2	128	1.00	5.00	3.8672	1.15949
MoE3	128	1.00	5.00	3.2734	1.26563
MoE4	128	1.00	5.00	3.3906	1.35295
TotalMoE	128	4.00	20.00	13.9844	4.07409
Valid N (listwise)	128				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Mach1	261	1.00	5.00	4.0307	.84068
Mach2	261	2.00	5.00	4.2874	.74278
Mach3	261	1.00	5.00	4.0038	.89227
Mach4	261	3.00	5.00	4.6207	.61846
Mach5	261	1.00	5.00	4.1571	.86505
Mach6	261	2.00	5.00	4.6820	.60321
Mach7	261	2.00	5.00	4.4636	.61677
Mach8	261	3.00	5.00	4.6705	.54654
Mach9	261	1.00	5.00	3.7011	.89161
Mach10	261	1.00	5.00	3.8199	.93754
Mach11	261	2.00	5.00	4.6322	.59708
Mach12	261	1.00	5.00	3.5632	1.03813
TotMach	261	39.00	60.00	50.6322	4.44915
Valid N (listwise)	261				

Descriptives

Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
Kejujuran (Sel1)	34	.17	1.25	.7640	.25125
Kejujuran (Sel2)	31	.17	1.67	1.1402	.40138
Kejujuran (Sel3)	37	.00	1.67	.7500	.35040
Kejujuran (Sel4)	31	.00	1.67	.8566	.47841
Kejujuran (Sel5)	35	.00	1.77	.5790	.45864
Kejujuran (Sel6)	31	.00	1.25	.7159	.37669
Kejujuran (Sel7)	32	.00	1.50	.6375	.40226
Kejujuran (Sel8)	30	.00	1.50	.7801	.43656
Valid N (listwise)	30				

E. KORELASI PEARSON

Correlations

		Kejujuran	Mean Motivasi	Mean Machiavellianisme
Kejujuran	Pearson Correlation	1	.234**	-.236**
	Sig. (2-tailed)		.000	.000
	N	261	261	261
Mean Motivasi	Pearson Correlation	.234**	1	.147*
	Sig. (2-tailed)	.000		.018
	N	261	261	261
Mean Machiavellianisme	Pearson Correlation	-.236**	.147*	1
	Sig. (2-tailed)	.000	.018	
	N	261	261	261

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

F. UJI NORMALITAS

One-Sample Kolmogorov-Smirnov Test

		Kejujuran (Sel1)	Kejujuran (Sel2)	Kejujuran (Sel3)	Kejujuran (Sel4)	Kejujuran (Sel5)	Kejujuran (Sel6)	Kejujuran (Sel7)	Kejujuran (Sel8)
N		34	31	37	31	35	31	32	30
Normal Parameters ^{a,b}	Mean	1.2714	1.0559	.9603	.8002	.6158	.6410	.7028	.6839
	Std. Deviation	.51656	.32801	.30061	.44261	.39081	.34792	.23684	.26211
Most Extreme Differences	Absolute	.201	.116	.124	.138	.106	.192	.179	.204
	Positive	.201	.116	.102	.138	.106	.119	.179	.114
	Negative	-.127	-.098	-.124	-.120	-.090	-.192	-.124	-.204
Kolmogorov-Smirnov Z		1.174	.644	.755	.770	.625	1.070	1.013	1.119
Asymp. Sig. (2-tailed)		.127	.801	.619	.594	.830	.203	.257	.163

a. Test distribution is Normal.

b. Calculated from data.

G. UJI HOMOGENITAS

Levene's Test of Equality of Error Variances^a

Dependent Variable: Kejujuran

F	df1	df2	Sig.
3.020	1	259	.083

Tests the null hypothesis that the error variance of the dependent variable is equal across groups.

a. Design: Intercept + Motivasi

H. UJI RANDOMISASI

T-Test

Group Statistics

	Gender	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kejujuran	Laki-laki	74	.7912	.43037	.05003
	Perempuan	187	.7665	.42139	.03082

Independent Samples Test

			Kejujuran Equal variances assumed	Kejujuran Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances	F		.005		
	Sig.		.945		
t-test for Equality of Means	t		.423	.419	
	df		259	131.471	
	Sig. (2-tailed)		.672	.676	
	Mean Difference		.02465	.02465	
	Std. Error Difference		.05822	.05876	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower		-.09000	-.09159
		Upper		.13930	.14088

T-Test

Group Statistics

	Prodi	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
Kejujuran	Akuntansi	239	.7692	.43367	.02805
	Manajemen Keuangan	22	.8201	.29021	.06187

Independent Samples Test

			Kejujuran Equal variances assumed	Kejujuran Equal variances not assumed	
Levene's Test for Equality of Variances	F		4.285		
	Sig.		.039		
t-test for Equality of Means	t		-.538	-.748	
	df		259	30.407	
	Sig. (2-tailed)		.591	.460	
	Mean Difference		-.05084	-.05084	
	Std. Error Difference		.09443	.06794	
	95% Confidence Interval of the Difference	Lower		-.23680	-.18951
		Upper		.13511	.08782

Oneway

Descriptives

Kejujuran

Usia	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
< 20 tahun	12	.5863	.47190	.13623	.2865	.8861	.00	1.25
20 - 23 tahun	242	.7859	.42122	.02708	.7326	.8392	.00	1.77
> 23 tahun	7	.6667	.37268	.14086	.3220	1.0113	.00	1.00
Total	261	.7735	.42327	.02620	.7219	.8251	.00	1.77

ANOVA

Kejujuran

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.538	2	.269	1.506	.224
Within Groups	46.044	258	.178		
Total	46.581	260			

Oneway

Descriptives

Kejujuran

Pengalaman Kerja	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error	95% Confidence Interval for Mean		Minimum	Maximum
					Lower Bound	Upper Bound		
Belum ada	101	.7991	.43082	.04287	.7140	.8841	.00	1.67
< 1 tahun	143	.7587	.42156	.03525	.6890	.8284	.00	1.77
> 1 tahun	17	.7467	.40892	.09918	.5364	.9569	.00	1.49
Total	261	.7735	.42327	.02620	.7219	.8251	.00	1.77

ANOVA

Kejujuran

	Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Between Groups	.110	2	.055	.305	.738
Within Groups	46.471	258	.180		
Total	46.581	260			

I. UJI ANCOVA

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kejujuran

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	9.719 ^a	5	1.944	12.441	.000
Intercept	1.660	1	1.660	10.624	.001
Motivasi	8.577	1	8.577	54.893	.000
Gender	.001	1	.001	.008	.931
Prodi	.040	1	.040	.254	.615
Usia	.047	1	.047	.299	.585
PengKerja	.197	1	.197	1.262	.262
Error	39.843	255	.156		
Total	239.870	261			
Corrected Total	49.562	260			

a. R Squared = .196 (Adjusted R Squared = .180)

Univariate Analysis of Variance

Between-Subjects Factors

	Value Label	N
Motivasi	1.00 Motivasi Internal	133
	2.00 Motivasi Eksternal	128
Gender	1.00 Laki-laki	74
	2.00 Perempuan	187
Prodi	1.00 Akuntansi	239
	2.00 Manajemen Keuangan	22
Usia	1.00 < 20 tahun	12
	2.00 20 - 23 tahun	242
	3.00 > 23 tahun	7
Pengalaman kerja	1.00 Belum ada	101
	2.00 < 1 tahun	143
	3.00 > 1 tahun	17
Universitas	1.00 UII	59
	2.00 STIE YKPN	54
	3.00 UST	53
	4.00 UMY	52

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kejujuran

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	10.491 ^a	11	.954	6.078	.000
Intercept	18.341	1	18.341	116.884	.000
Motivasi	7.008	1	7.008	44.659	.000
Gender	.001	1	.001	.005	.946
Prodi	.017	1	.017	.106	.745
Usia	.092	2	.046	.294	.746
PengKerja	.644	2	.322	2.053	.131
Univ	.661	4	.165	1.052	.381
Error	39.072	249	.157		
Total	239.870	261			
Corrected Total	49.562	260			

a. R Squared = .212 (Adjusted R Squared = .177)

J. UJI HIPOTESIS

HIPOTESIS 1A

Univariate Analysis of Variance

Between-Subjects Factors

	Value Label	N
Motivasi	1.00 Motivasi Internal	133
	2.00 Motivasi Eksternal	128

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kejujuran

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	8.699 ^a	1	8.699	59.775	.000
Intercept	185.061	1	185.061	1271.707	.000
Motivasi	8.699	1	8.699	59.775	.000
Error	37.690	259	.146		
Total	233.058	261			

Corrected Total	46.389	260		
-----------------	--------	-----	--	--

a. R Squared = .188 (Adjusted R Squared = .184)

HIPOTESIS 1B

Univariate Analysis of Variance

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Motivasi	1.00	Motivasi Internal	133
	2.00	Motivasi Eksternal	128
Machiavellianisme	1.00	Rendah	142
	2.00	Tinggi	119

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Kejujuran

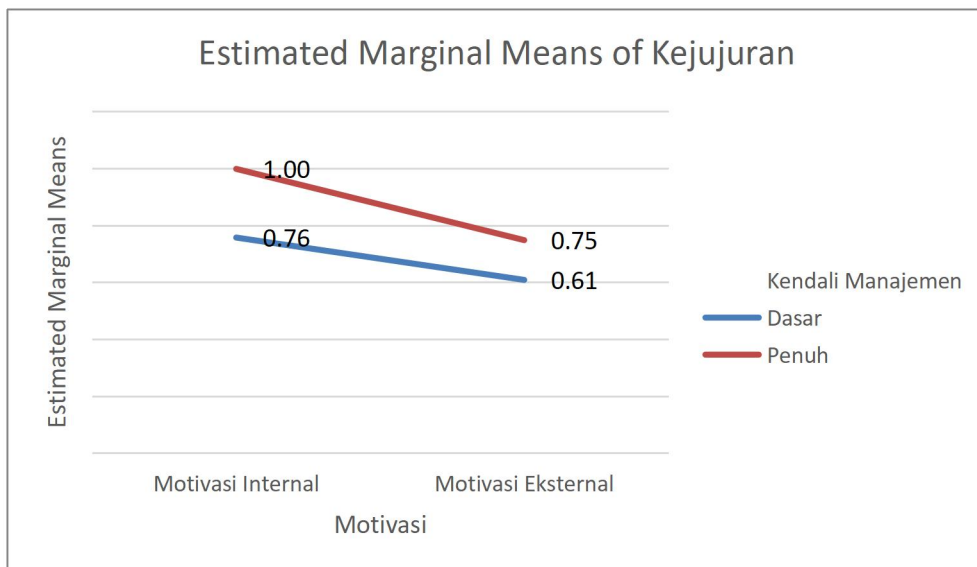
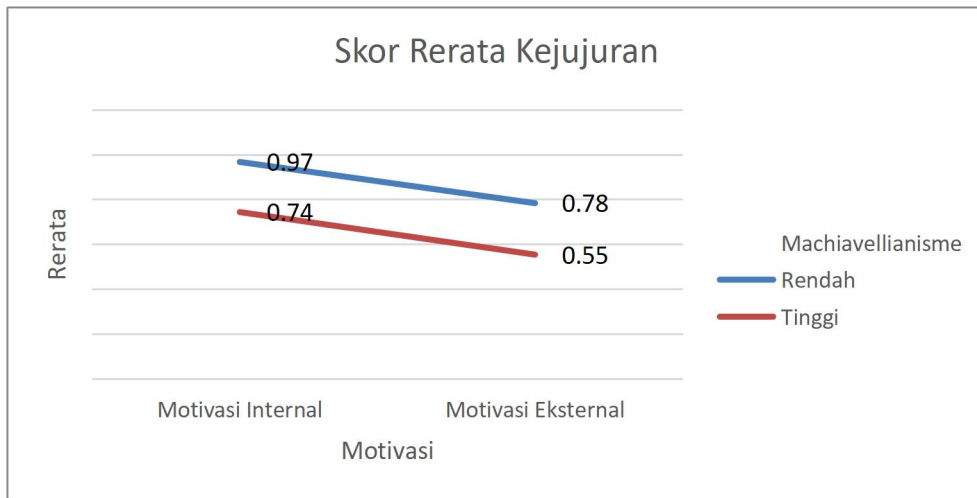
Motivasi	Machiavellianisme	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi Internal	Rendah	.9667	.36026	75
	Tinggi	.7435	.42202	58
	Total	.8694	.40251	133
Motivasi Eksternal	Rendah	.7832	.42752	67
	Tinggi	.5539	.38647	61
	Total	.6739	.42280	128
Total	Rendah	.8801	.40265	142
	Tinggi	.6463	.41356	119
	Total	.7735	.42327	261

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kejujuran

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	13.560 ^a	3	4.520	35.387	.000
Intercept	177.684	1	177.684	1391.024	.000
Motivasi	7.710	1	7.710	60.357	.000
Machiavellianis	4.022	1	4.022	31.484	.000
Motivasi * Machiavellianis	.796	1	.796	6.235	.013
Error	32.828	257	.128		
Total	233.058	261			
Corrected Total	46.389	260			

a. R Squared = .292 (Adjusted R Squared = .284)



HIPOTESIS 2

Univariate Analysis of Variance

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Motivasi	1.00	Motivasi Internal	133
	2.00	Motivasi Eksternal	128
Pengendalian Manajemen	1.00	Dasar	138
	2.00	Penuh	123

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Kejujuran

Motivasi	Pengendalian Manajemen	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi Internal	Dasar	.7567	.30488	71
	Penuh	.9984	.46068	62
	Total	.8694	.40251	133
Motivasi Eksternal	Dasar	.6069	.43039	67
	Penuh	.7475	.40511	61
	Total	.6739	.42280	128
Total	Dasar	.6840	.37733	138
	Penuh	.8740	.45022	123
Total	Total	.7735	.42327	261

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kejujuran

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	9.787 ^a	3	3.262	22.905	.000
Intercept	183.122	1	183.122	1285.784	.000
Motivasi	8.375	1	8.375	58.806	.000
Pengendalian	.506	1	.506	3.552	.061
Motivasi * Pengendalian	.563	1	.563	3.951	.048
Error	36.602	257	.142		
Total	233.058	261			
Corrected Total	46.389	260			

a. R Squared = .211 (Adjusted R Squared = .202)

HIPOTESIS 3

Univariate Analysis of Variance

Between-Subjects Factors

		Value Label	N
Motivasi	1.00	Motivasi Internal	133
	2.00	Motivasi Eksternal	128
Pengendalian Manajemen	1.00	Dasar	138
	2.00	Penuh	123
Fairness	.00	Unfair	130
	1.00	Fair	131

Descriptive Statistics

Dependent Variable: Kejujuran

Motivasi	Pengendalian Manajemen	Fairness	Mean	Std. Deviation	N
Motivasi Internal	Dasar	Unfair	.7500	.35040	37
		Fair	.7640	.25125	34
		Total	.7567	.30488	71
	Penuh	Unfair	.8566	.47841	31
		Fair	.9984	.40138	31
		Total	.9275	.46068	62
Total		Unfair	.7986	.41390	68
		Fair	.9434	.37937	65
		Total	.8694	.40251	133
Motivasi Eksternal	Dasar	Unfair	.6375	.40226	32
		Fair	.5790	.45864	35
		Total	.6069	.43039	67
	Penuh	Unfair	.7801	.43656	30
		Fair	.7159	.37669	31
		Total	.7475	.40511	61
Total		Unfair	.7065	.42190	62
		Fair	.6433	.42457	66
		Total	.6739	.42280	128
Total	Dasar	Unfair	.6978	.37678	69
		Fair	.6702	.38012	69
		Total	.6840	.37733	138
	Penuh	Unfair	.8190	.45612	61
		Fair	.9281	.44132	62
		Total	.8740	.45022	123
Total		Unfair	.7547	.41866	130
		Fair	.7922	.42857	131
		Total	.7735	.42327	261

Tests of Between-Subjects Effects

Dependent Variable: Kejujuran

Source	Type III Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
Corrected Model	12.669 ^a	7	1.810	13.580	.000
Intercept	183.913	1	183.913	1379.929	.000
Motivasi	8.467	1	8.467	63.530	.000
Pengendalian	.553	1	.553	4.151	.043
Fairness	.775	1	.775	5.814	.017
Motivasi * Pengendalian * Fairness	2.637	4	.659	4.947	.001
Error	33.719	253	.133		
Total	233.058	261			
Corrected Total	46.389	260			

a. R Squared = .273 (Adjusted R Squared = .253)

