

Das ini akan membahas penelitian yang
latar belakang masalah penelitian. Uraian mengenai latar belakang masalah menjadi dasar untuk merumuskan masalah pokok yang akan diteliti. Dalam bab ini juga dikemukakan rumusan masalah, tujuan penelitian serta manfaat penelitian.

A. Latar Belakang Masalah

Penganggaran merupakan elemen penting dalam sistem pengendalian manajemen karena anggaran tidak saja sebagai alat perencanaan keuangan, tetapi juga sebagai alat pengendalian, koordinasi, komunikasi, evaluasi kinerja, dan motivasi (Kenis, 1979; Chow *et al.* 1998 dalam Riyadi, 2000).

Sistem penganggaran sebagai salah satu alat perencanaan dan pengendalian manajerial dan merupakan bagian penting siklus perencanaan, tindakan, dan pengendalian manajemen. Hansen dan Mowen (2000) mengemukakan bahwa perencanaan dan pengendalian adalah dua hal penting yang tidak terpisahkan. Perencanaan untuk melihat ke masa depan, yaitu menentukan tindakan-tindakan yang harus dilakukan untuk merealisasikan tujuan tertentu. Pengendalian melihat ke belakang, yaitu menilai yang telah dihasilkan dan membandingkan dengan rencana yang telah disusun.

Agar anggaran dapat berfungsi sebagai alat perencanaan dan pengendalian, maka dalam menyusun anggaran harus diperhatikan pihak-pihak yang terlibat dalam

bertanggung jawab terhadap kinerja manajerial di suatu organisasi, baik organisasi *privat* ataupun organisasi *public* (Pratolo, 2002).

Tidak dapat dipungkiri, bahwa penganggaran terjadi dalam lingkungan manusia dan beberapa faktor yang berkaitan dengan perilaku manusia. Siegel dan Marconi (1998) menegaskan bahwa penganggaran mempunyai dampak langsung terhadap perilaku manusia terutama bagi orang yang terlibat langsung dalam penyusunan anggaran. Hansen dan Mowen (2000) menyatakan bahwa penggunaan anggaran untuk evaluasi kinerja, komunikasi, dan meningkatkan koordinasi, hal tersebut dapat menyiratkan bahwa proses penganggaran merupakan aktivitas manusia, sehingga penganggaran membawa banyak dimensi perilaku.

Informasi anggaran membantu manajemen puncak untuk mengevaluasi kinerja manajer fungsional dalam mendistribusikan penghargaan (*rewards*) dan hukuman (*punishment*). Dalam konteks ini, keberadaan anggaran sebagai bagian penting dari perancangan sistem motivasi organisasi untuk meningkatkan sikap dan kinerja manajerial (Kenis, 1979 dalam Riyadi, 2000). Sedangkan apabila anggaran digunakan sebagai evaluasi kinerja maka perlu motivasi, sebab sistem penganggaran dapat mendorong atau menghambat pencapaian tujuan perusahaan.

(Kenis, 1979 dalam Yudhi, 2002) mempostulatkan bahwa tiga dimensi karakteristik sistem penganggaran, yaitu partisipasi penyusunan anggaran, kejelasan sasaran anggaran, dan umpan balik anggaran.

Paradigma penyusunan anggaran tersebut pada pusat pertanggungjawaban manajer yang bersangkutan (Siegel dan Marchoni, 1989). Kejelasan Anggaran menggambarkan luasnya sasaran anggaran yang dinyatakan secara jelas, spesifik dan dimengerti oleh pihak yang bertanggung jawab terhadap pencapaiannya (Kenis, 1979). Kejelasan sasaran anggaran akan mendorong manajer lebih produktif dan melakukan yang terbaik dibandingkan sasaran anggaran yang tidak jelas. Selanjutnya Umpan Balik terhadap tingkat sasaran anggaran yang dicapai merupakan salah satu variabel yang penting untuk memberikan motivasi (Kenis, 1979).

Sudah lebih dari 25 tahun penelitian terhadap fungsi anggaran dilakukan secara terus menerus, para peneliti secara ekstensif menguji pengaruh karakteristik sistem penganggaran terhadap dampak perilaku manajerial khususnya terhadap kinerja manajerial. Dari hasil-hasil penelitian tersebut dapat disimpulkan, sampai sekarang hasilnya masih belum menunjukkan kesatuan pendapat atau saling bertentangan sehingga hubungan tersebut menjadi tidak jelas (*equivocal*).

Sehubungan dengan hasil yang tidak konklusif tersebut Govindarajan *et al.* (1986) menyatakan bahwa kemungkinan belum adanya kesatuan hasil penelitian anggaran dikarenakan bahwa hubungan antara anggaran dan kinerja manajerial adalah tergantung faktor-faktor tertentu (*situasional faktor*) atau yang lebih dikenal dengan variabel kontijensi (*contingency variabel*), yang kemudian di klasifikasikan ke dalam empat bagian yaitu individual, interpersonal, organisasional dan cultural (Brownell dan McInnes, 1986 dalam Yudhi, 2002).

(*moderating atau intervening*) hubungan antara karakteristik sistem penghargaan dengan kinerja manjerial dirangkum di tabel 1.1.

Brownell dan McInnes (1986) untuk mengukur motivasi mengacu pada paradigma pengharapan (*expectancy paradigm*). Pendekatan model pengharapan tersebut telah mendapat kritikan dari berbagai para peneliti, seperti (Ferris, 1978 dalam Yudhi, 2002) menyatakan bahwa temuan pengujian teori pengharapan dari berbagai tujuan penelitian telah memberikan kesimpulan yang membingungkan. Ditujukan bahwa teori pengharapan secara umum, berdasarkan pada penghargaan (*subjective probability*) dan valance (*anticipated value*), dari beberapa telaah literatur (Wahba dan House, 1974 dalam Riyadi, 2000) menyimpulkan dari berbagai bukti temuan penelitian bahwa tingkat dukungan terhadap teori ini tidak konsisten.

Kenis (1979) dalam penelitiannya untuk mengukur motivasi dengan menggunakan motivasi intrinsik yang dikembangkan oleh Hackman dan Lawyer (1971), sedangkan Merchant (1981) menggunakan motivasi ekstrinsik yang dikembangkan oleh Hackman dan Porter (1968). Selanjutnya McInnes dan Ramakrishnan (1991) menekankan bahwa tidak ada bentuk penting dari kontribusi penghargaan kepada motivasi manajerial yang dapat ditampilkan kedalam satu model dari motivasi. McInnes dan Ramakrishnan (1991) kemudian menunjukkan satu model kombinasi dimensi intrinsik dan ekstrinsik dari motivasi, dibandingkan dengan model pengharapan yang asumsi intrinsik dan ekstrinsik hanya sebagai faktor tambahan.

individu melakukan aktivitas untuk kepentingan individu itu sendiri dan individu termotivasi secara ekstrinsik jika individu melakukan aktivitas dikarenakan semata-mata karena aktivitas itu sendiri (Deci, 1975 dalam Yudhi, 2002). Dari *review* Brownel dan McInness (1986) dikemukakan bahwa sejumlah bukti dari pengaruh motivasi terhadap kinerja telah diteliti dan dimuat dalam literatur akuntansi oleh Ferris (1979) dan berdasarkan hasil-hasil penelitian terdahulu tersebut, Brownell dan McInnes (1986) menyimpulkan bahwa terdapat hubungan positif antara motivasi dan kinerja.

Hasil penelitian Mohan *et al.* (1995) memberikan catatan bahwa temuan mungkin hanya dapat digeneralisasi pada populasi yang diteliti, artinya dalam menggeneralisasikan populasi harus berhati-hati karena faktor budaya (Frenc *et al.*, 1966 dalam Riyadi, 2000) dan sifat-sifat kepribadian (Brownell dan McInnes, 1986 dalam Riyadi, 2000). Rekomendasi ini yang menjadi salah satu dasar mengapa penelitian ini dilakukan.

Tabel 1.1

Hasil-Hasil penelitian Pengaruh Karakteristik Umpan balik Anggaran Terhadap Kinerja Manajerial dan Pendekatan Kontijensi Variabel Motivasi

No	Variabel	Peneliti	Model Penelitian	Hasil
1	Umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial	Steas (1975), Kim dan Hammer (1976)	Analisis regresi	Positif dan signifikan
		Hofstede (1967),	Analisis regresi	Lemah dan tidak

		Hackman dan Lawyer (1971), Kenis (1979)		signifikan
2	Motivasi terhadap kinerja manajerial	Mitchell (1979) dalam Brownell dan McInnes (1986)	Analisis faktor	Positif
3	Partisipasi penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan Variabel <i>Intervening</i> Motivasi (Model pengharapan)	Brownell dan McInnes (1986), Manajer menengah	Analisis jalur (<i>path analysis</i>)	Partisipasi-motivasi, Positif tetapi tidak signifikan. Partisipasi-Kinerja, Positif dan signifikan
4	Partisipasi Penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan Variabel <i>Intervening</i> Motivasi intrinsik dan ekstrinsik	Mohan et al. (1995), Manajer di New Zealand	Analisis regresi berganda	Partisipasi-Motivasi, Positif dan signifikan Motivasi-Kinerja, Positif tetapi lemah
5	Partisipasi Penyusunan anggaran terhadap kinerja manajerial dengan Variabel <i>Moderating</i> Motivasi (Model pengharapan) Konfirmasi penelitian Mia (1988)	Riyadi (2000), 48 Manajer di Jawa Timur	Analisis regresi berganda	Tidak signifikan
6	Pengaruh tidak langsung Sistem penganggaran terhadap kinerja manajerial dengan	Riswan Yudhi Fahrianta dan Ghozali (2002),	Analisis multivariate SEM (<i>Structural Equation Model</i>)	Umpan balik-Motivasi, Positif dan signifikan. Motivasi

	Motivasi ekstrinsik dan intrinsik sebagai Variabel <i>Intervening</i>	Manajer Perusahaan manufaktur yang terdaftar dalam Indonesia Capital Market Directory 2000		intrinsik-Kinerja, Negatif dan tidak signifikan. Motivasi ekstrinsik-Kinerja, Positif dan signifikan
--	--	---	--	---

Sumber : Yudhi (2002) dan Review hasil penelitian 2006

Penelitian yang akan dilakukan adalah replikasi penelitian yang berjudul “Pengaruh Tidak Langsung Sistem Penganggaran terhadap Kinerja Manajerial dengan Motivasi Sebagai *Variabel Intervening*”. Alasan penelitian dilakukan adalah karena adanya ketidakkonsistenan dari penelitian-penelitian sebelumnya dan akan menguji kembali apakah dengan menggunakan teori yang sama tetapi dengan sample dan lokasi yang berbeda akan menghasilkan hasil penelitian yang sama sehingga hasil penelitian ini dapat memperkuat teori dan dapat digeneralisasikan.

Penelitian ini sesuai dengan hipotesis yang dikembangkan oleh Kenis (1979) bahwa umpan balik anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap motivasi. Perbedaannya dengan penelitian Kenis (1979) adalah dalam penggunaan variabel motivasi. Motivasi oleh Kenis (1979) diukur dengan motivasi intrinsik yang dikembangkan oleh Hackman dan Lawyer (1979), sedangkan penelitian ini menggunakan motivasi ekstrinsik yang dikembangkan oleh Hackman dan Porter (1968). Kalau penelitian Yudhi (2002) yang mengacu pada penelitian Kenis (1979)

yang menggunakan anggaran, kejelasan anggaran dan umpan balik anggaran, sedangkan penelitian ini mengacu pada penelitian Yudhi (2002) dengan hanya menggunakan satu karakteristik sistem penganggaran yaitu umpan balik anggaran.

B. Rumusan Masalah

Berdasarkan uraian diatas, maka masalah yang diteliti dapat dirumuskan dalam bentuk pernyataan, sebagai berikut :

1. Apakah Umpan balik Anggaran mempunyai pengaruh positif terhadap Motivasi Ektrinsik.
2. Apakah Motivasi Ektrinsik mempunyai pengaruh positif terhadap Kinerja Manajerial.
3. Apakah pengaruh Umpan Balik Anggaran akan meningkatkan Kinerja Manajerial melalui dampak positif dari Motivasi Ekstrinsik

C. Tujuan Penelitian

Sesuai dengan rumusan masalah penelitian mempunyai bertujuan sebagai berikut :

1. Untuk menguji secara empiris dan menganalisa pengaruh positif Umpan Balik Anggaran terhadap Kinerja Manajerial.
2. Untuk menguji secara empiris dan menganalisa pengaruh positif Motivasi Ekstrinsik terhadap Kinerja Manajerial.

3. Untuk menguji secara empiris dan menganalisa pengaruh Umpan balik Anggaran melalui dampak positif dari Motivasi Ekstrinsik dapat meningkatkan Kinerja Manajerial.

D. Manfaat Penelitian

Hasil penelitian diharapkan dapat memberikan kontribusi pada pengembangan teori, terutama yang berkaitan dengan akuntansi keprilakuan dan manajemen, khususnya untuk memahami secara tidak langsung pengaruh umpan balik anggaran terhadap kinerja manajerial melalui dampak variabel motivasi ekstrinsik. Temuan dari penelitian, diharapkan dapat memberikan kontribusi praktis untuk organisasi yang terkait dalam menerapkan sistem anggaran yang efektif sebagai alat bantu manajemen dalam memotivasi dan mengevaluasi kinerja manajerial.