

Pengaruh Komunikasi Dalam Penganggaran Dan Motivasi Terhadap Kinerja Manajer Perkebunan Pada PT Perkebunan Nusantara II

Galumbang Hutagalung

Universitas Prima Indonesia Medan

Corresponding Author: galumbanghutagalung@unprimdn.ac.id

ABSTRACT

The purpose of this study is to examine the impact of budget communication and motivation with performance. A survey method was conducted on 179 managers involved in budgetary process in plantation industry in North Sumatera using self-administered structured questionnaire. The finding support the postulation that budgetary communication, intrinsic motivation, and extrinsic motivation significantly and positively influenced plantation managers' performance.

Keyword: Budget Communication, Motivation, Performance

PENDAHULUAN

Perusahaan menggunakan anggaran sebagai sasaran pencapaian tujuan yang dilaksanakan melalui rencana jangka pendek maupun jangka panjang. Selain daripada itu, tujuan anggaran diwujudkan di dalam organisasi adalah untuk mengukur rencana organisasi dan mengendalikan organisasi supaya tidak menyimpang dari rencana yang telah digariskan (Cherington & Cherington, 1973; Searfoss, 1973). Bagaimanapun, berbagai aspek telah diteliti oleh peneliti-peneliti di bidang akuntansi manajemen yang berhubungan dengan anggaran. Antara lain ialah pengaruh anggaran terhadap manusia (Argyris, 1952; Hoopwood, 1974), pengaruh manusia terhadap anggaran (Nouri, 1993; Onsi, 1973), tekanan lingkungan terhadap pelaksanaan anggaran (Hopwood, 1972; Otley, 1978). Sedangkan Kenis (1979) telah meneliti tujuan anggaran dari aspek partisipasi dalam anggaran, kejelasan tujuan anggaran, umpan balik anggaran, penilaian anggaran, dan kesukaran pencapaian tujuan anggaran. Begitu juga penelitian mengenai pengaruh aspek komunikasi anggaran terhadap kinerja telah dilakukan peneliti sebelumnya (Williams, Macintosh & Moore, 1990; Macintosh & Williams, 1992; Hassel dan Cunningham, 1996).

Proses penganggaran sering dikaitkan dengan pertukaran informasi dan hal ini membuat terjadinya komunikasi antara seorang manajer dengan manajer lainnya.. Komunikasi anggaran mempunyai keterkaitan dengan umpan balik pencapaian tujuan anggaran antara manajer bawahan dengan manajer ditasnya. Dalam hal ini berhubungan dengan sejauhmana pencapaian tujuan anggaran dimaklumkan dan dikomunikasikan kepada manajer yang bertanggungjawab (Kenis, 1979). Dengan demikian komunikasi dapat menguatkan atau mengubah aktivitas jika pelaksanaan anggaran menghadapi masalah ataupun mencapai keberhasilan. Umpan balik mengenai aktivitas mereka dapat menggerakkan kepada pencapaian tujuan anggaran yang lebih baik (Locke & Latham, 1990). Komunikasi secara formal, terutama sekali kepada interaksi yang jarang dilakukan dengan atasan, adalah ciri-ciri anggaran dengan pengaruh yang positif kepada ciri-ciri prestasi (Williams et al., 1990). Penelitian lainnya menemukan bahwa komunikasi dalam anggaran tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberhasilan pekerjaan (Zainuddin & Haron, 1999).

Penelitian ini bertujuan untuk memberikan kontribusi dalam bidang akuntansi manajemen yang menguji tentang bagaimana pengaruh partisipasi anggaran dan motivasi terhadap kinerja manajer.

KERANGKA TEORITIS DAN PENGEMBANGAN HIPOTESIS

Komunikasi Anggaran

Proses penganggaran sering dikaitkan dengan pertukaran informasi dan wujudnya komunikasi antara seseorang manajer dengan manajer yang lain. Komunikasi dalam anggaran merupakan suatu pertukaran informasi antara atasan dan manajer-manajer sub unit tentang faktor-faktor apa yang mempengaruhi anggaran dan prestasi. Sebagaimana yang dinyatakan oleh Steers dan Locke (1974) bahwa komunikasi merupakan umpan balik yang terjadi di antara seorang manajer dengan manajer lainnya. Mereka menyatakan umpan balik yang terjadi dapat digunakan sebagai alat untuk pencapaian tujuan dan sebagai suatu insentif kepada pekerja. Pencapaian tujuan anggaran ini tergantung kepada sejauhmana prestasi dan kemajuan manajer-manajer di dalam melaksanakan anggaran disampaikan kepada mereka sebelum prestasi yang sebenarnya dilaporkan.

Sedangkan Latham dan Yukl (1975) menyatakan bahwa komunikasi merupakan umpan balik yang terjadi untuk mencapai tujuan organisasi. Mereka menerangkan bahwa umpan balik dapat meningkatkan usaha dan prestasi dengan cara (1) umpan balik dapat membuat seseorang yang sebelumnya tidak mempunyai tujuan khusus ke arah penetapan tujuan untuk mempertingkatkan prestasi, (2) umpan balik dapat membuat seseorang meningkatkan taraf tujuannya setelah mencapai tujuan sebelumnya, (3) umpan balik memberikan informasi kepada seseorang bahwa usaha yang dilakukannya sekarang tidak cukup untuk mencapai tujuannya sehingga perlu dilakukan usaha yang lebih baik, (4) umpan balik dapat memberikan informasi kepada seseorang cara untuk meningkatkan metode yang dilakukan dalam melakukan tugasnya.

Penelitian komunikasi anggaran dan pengaruhnya terhadap prestasi masih belum begitu banyak dilakukan. Misalnya, Pincus (1986) yang melakukan penelitian pada 327 perawat rumah sakit mendapati pengaruh yang positif antara komunikasi dengan prestasi kerja. Dalam penelitiannya Pincus (1986) menyatakan bahwa komunikasi sebagai satu proses di mana pesan-pesan dibuat dan dipertukarkan di dalam setiap lingkungan organisasi yang dihasilkan daripada ketidakpastian individu dan kelompok. Manakala hasil penelitian Rodwell et al. (1998) mendapati hubungan yang negatif antara komunikasi dengan prestasi. Penyelidikan lainnya menemukan bahwa komunikasi dalam anggaran tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberhasilan pekerjaan (Zainuddin & Haron, 1999).

Informasi dalam perancangan (anggaran) dan hasil yang sebenarnya dicapai mestilah dikomunikasikan kepada pekerja yang prestasinya sedang dinilai. Namun demikian banyak hasil pencapaian kinerja yang disampaikan kepada manajer peringkat atas tanpa diketahui oleh pekerja tersebut bagaimana prestasinya yang sebenarnya. Sampai suatu saat pekerja tersebut dipanggil oleh manajer tingkat atas untuk membicarakan laporan prestasinya. Akibatnya, setiap individu tidak mengendahkan anggaran dan prestasi tanpa panduan. Oleh karena itu, aspek-aspek komunikasi dalam anggaran penting di dalam proses anggaran (Irvine, 1982).

Penelitian dalam bidang akuntansi yang berkaitan dengan dimensi komunikasi anggaran masih belum banyak dilakukan. Antara lain Kenis (1979), yang melakukan penelitian empiris mengenai karakteristik anggaran terhadap sikap manajer dan prestasi dalam industri manufaktur di New Jersey-Philadelphia. Dengan sampel sebanyak 169 responden, beliau mendapati kesan umpan balik terhadap prestasi manajer memiliki hubungan yang

lemah atau tidak signifikan. Selanjutnya Hirst dan Lowy (1990) melakukan penelitian terhadap 44 orang manajer tingkat atas dalam perusahaan jasa. Penelitian mereka mendapati pengaruh umpan balik anggaran ke atas prestasi tidak signifikan. Berdasarkan hasil penelitian ini, mereka menjelaskan bahwa umpan balik perlu untuk meningkatkan prestasi. Hal ini sesuai dengan penemuan Locke dan Latham (1990) yang mendapati bahwa komunikasi atau umpan balik dapat membentuk sikap terhadap keinginan pencapaian tujuan.

Berdasarkan penjelasan di atas, maka konsep komunikasi penganggaran anggaran dalam penelitian ini yaitu suatu interaksi-interaksi atau perhubungan interpersonal yang berlaku di antara sesama anggota organisasi di dalam proses penganggaran.

Motivasi

Salah satu fungsi daripada anggaran yaitu untuk mempengaruhi dan memotivasi pengurus dan pekerja agar senantiasa bertindak secara berkesan dan cekap di dalam melaksanakan rancangan dan mencapai tujuan organisasi. Oleh itu, motivasi merupakan suatu proses psikologi yang berhubungan dengan perilaku yang diarahkan untuk mencapai tujuan dan prestasi kerja (Gibson et al., 1990).

Sebagaimana Vroom (1964) menyatakan bahwa motivasi ialah proses mengawal pilihan-pilihan yang dibuat oleh seseorang atau menurunkan organisma di antara bentuk-bentuk alternatif daripada aktiviti kesukarelaan. Beliau menghujahkan bahwa motivasi mengarah pada keputusan mengenai berapa banyak usaha yang akan digunakan dalam suatu situasi tugas tertentu. Manakala Mitchel (1982) menyatakan bahwa motivasi sebagai suatu tahap di mana individu ingin dan berusaha untuk melaksanakan suatu tugas atau pekerjaan dengan baik. Manakala Herzberg, Mausner, dan Snyderman (1959) menjelaskan bahwa motivasi berhubungan dengan: (1) faktor-faktor yang membuat orang merasa tidak puas (*maintenance factors*) yaitu beberapa situasi terutamanya daripada pekerjaan dilaksanakan yang membuat pekerja tidak puas ketika mereka tidak mendapatkannya. Faktor-faktor itu yaitu pentadbiran dan dasar syarikat; penyeliaan teknikal; hubungan interpersonal dengan penyelia, pekerja yang setaraf dan bawahan; gaji; keselamatan kerja; kehidupan personal; situasi kerja; dan status, dan (2) faktor-faktor yang membuat orang merasa puas (*motivational factors*), yaitu beberapa situasi pekerjaan yang membina motivasi dan kepuasan kerja ke tahap yang tinggi. Faktor-faktor tersebut seperti pencapaian; pengiktirafan; kenaikan pangkat; kemungkinan perkembangan peribadi; dan tanggungjawab.

Manakala Lawler (1970) membuat model motivasi ekstrinsik dan intrinsik seperti pada Gambar 1 dan Gambar 2. Gambar.1 menunjukkan hubungan yang eksis antara pengharapan (*expectancy*), instrumentaliti (*instrumentality*), sikap-sikap penting (*importance attitudes*) dan motivasi ekstrinsik. Tahap pertama dari model ini ($E \rightarrow P$) menunjukkan kemungkinan yang dapat dilakukan individu pada peringkat tertentu yang akan mendorong ke arah pencapaian kejayaan. Pada tahap ini umumnya, semakin sedikit individu merasakan dapat melakukan sesuatu pada peringkat tertentu maka semakin sedikit ia mencoba untuk melaksanakannya. Dengan kata lain, individu tidak akan mencoba melaksanakan sesuatu pada peringkat yang mereka rasa mereka tidak dapat mencapainya. Pada tahap ini kemungkinan (*probability*) adalah nol dan tidak ada motivasi. Model ini juga menunjukkan bahwa kemungkinan (*probability*) secara langsung dipengaruhi oleh harga diri (*self esteem*). Semakin tinggi harga diri seseorang maka akan lebih realistik kemungkinan (*probability*) subjektif $E \rightarrow P$ seseorang.

Secara keseluruhan dapat disimpulkan bahwa motivasi ke arah melakukan sesuatu akan ditentukan oleh nilai yang diletakkan pada natijah daripada usaha itu, digandakan oleh keyakinan individu bahwa usaha mereka akan benar-benar membantu dalam mencapai suatu tujuan dengan harapan akan memperoleh ganjaran, sama ada intrinsik maupun ekstrinsik.

Tinjauan literatur menyatakan bahwa motivasi dinilai dalam bentuk intrinsik dan ekstrinsik. Pertama, peranan motivasi intrinsik dan ekstrinsik memediate hubungan antara penyertaan dan prestasi. Kedua, untuk menilai andaian kebebasan literatur dari ke dua bentuk motivasi tersebut. Selanjutnya, Deci (1971, 1972) menyatakan bahwa prestasi mungkin lebih berkaitan dengan motivasi intrinsik daripada motivasi ekstrinsik. Hasil kajian McInnes dan Ramakrishnan (1991) mengenalpasti bahwa perbedaan antara motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik penting dalam memahami motivasi sebagai dasar untuk merekabentuk sistem pengendalian manajemen. Berdasarkan penjelasan di atas, konsep motivasi dalam kajian ini dapat diklasifikasikan sebagai motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik. (1) Motivasi ekstrinsik yaitu keadaan pekerjaan yang menyebabkan rasa tidak puas di antara pekerja apabila situasi ini tidak ada seperti, gaji, situasi kerja, keamanan kerja, dan hubungan kerja. (2) Motivasi intrinsik yaitu kepuasan pekerjaan yang apabila terdapat dalam pekerjaan akan menggerakkan tingkat motivasi yang kuat untuk menghasilkan prestasi kerja yang baik seperti prestasi, pengukuran, pertanggungjawaban, kemajuan, dan kemungkinan untuk berkembang.

Kinerja

Kinerja adalah suatu proses karyawan dalam melakukan tugasnya yang diukur berdasarkan efisiensi dan efektivitas (Bourne, Franco, dan Wilkes, 2003, 99). Dalam mengukur efisiensi dan efektivitas dibutuhkan suatu standar, dalam hal ini standar kinerja. Mengetahui bahwa seorang karyawan menghasilkan 15 “produk” per hari tidaklah memberikan dasar yang lengkap untuk mempertimbangkan apakah kinerja seorang karyawan itu memuaskan atau tidak. Suatu standar yang dapat dijadikan perbandingan dari informasi-informasi tadi adalah penting. Mungkin 25 produk dianggap sebagai hal yang cukup untuk satu hari pekerjaan. Standar kinerja menjelaskan tingkat-tingkat kinerja yang diharapkan, dan merupakan bahan perbandingan, atau tujuan, atau target tergantung dari pendekatan yang diambil. Standar kinerja yang realistis, terukur, dan mudah dipahami menguntungkan baik bagi organisasi maupun karyawan. Dalam artian, standar kinerja mendefinisikan tentang pekerjaan yang tergolong memuaskan. Adalah penting untuk menetapkan standar sebelum pekerjaan dimulai, sehingga semua yang terlibat akan memahami tingkat kinerja yang diharapkan.

Kinerja karyawan mengacu pada prestasi seseorang yang diukur berdasarkan standar dan kriteria yang ditetapkan oleh perusahaan. Pengelolaan untuk mencapai kinerja sumber daya manusia tinggi dimaksudkan guna meningkatkan perusahaan secara keseluruhan (Fuad Mas’ud, 2004). Menurut Waldman (1994) kinerja merupakan gabungan perilaku dengan prestasi dari apa yang diharapkan dan pilihannya atau bagian syarat-syarat tugas yang ada pada masing-masing individu dalam organisasi. Sedangkan menurut Mangkunegara (2001) kinerja dapat didefinisikan sebagai hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dapat dicapai oleh seseorang karyawan dalam melaksanakan tugas sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya. Soeprihantono (1988) mengatakan bahwa kinerja merupakan hasil pekerjaan seorang karyawan selama periode tertentu dibandingkan dengan berbagai kemungkinan, misalnya standard, target/sasaran/kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati bersama.

Kinerja merupakan hasil atau tingkatan keberhasilan seseorang secara keseluruhan selama periode tertentu dalam melaksanakan tugas dibandingkan dengan standar hasil kerja, target atau sasaran atau kriteria yang telah ditentukan terlebih dahulu dan telah disepakati

bersama (Rivai, 2004). Lebih lanjut Rivai menyatakan bahwa kinerja tidak berdiri sendiri tapi berhubungan dengan kepuasan kerja dan kompensasi, dipengaruhi oleh ketrampilan, kemampuan dan sifat – sifat individu. Dengan kata lain kinerja ditentukan oleh kemampuan, keinginan dan lingkungan. Oleh karena itu agar mempunyai kinerja yang baik, seseorang harus mempunyai keinginan yang tinggi untuk mengerjakan dan mengetahui pekerjaannya serta dapat ditingkatkan apabila ada kesesuaian antara pekerjaan dan kemampuan.

Berdasarkan penelitian terdahulu, belum ada peneliti yang melakukan penelitian tentang pengaruh komunikasi dan prestasi pada industri perkebunan. Sehingga pengukuran prestasi dalam penelitian ini tidak menggunakan semua dimensi prestasi daripada Mahoney et al. (1965). Hal ini dilakukan karena ciri-ciri industri perkebunan berbeda dengan industri manufaktur. Pada industri perkebunan kegiatan-kegiatan yang dijalankan berlangsung pada dua tingkat, yaitu (1) kegiatan yang dijalankan oleh direktur sebagai suatu pusat perusahaan, dan (2) kegiatan-kegiatan yang dijalankan oleh manajer di unit-unit kebun (Atmosudirdjo, 2001).

Oleh karena ciri-ciri industri perkebunan yang berbeda dengan industri manufaktur, maka penilaian prestasi manajer pada unit-unit kebun berbeda dengan manajer pada perusahaan induk. Oleh karena penelitian ini dilakukan di unit-unit kebun maka konsep penilaian prestasi manajer kebun didasarkan kepada fungsi-fungsi manajer yang mereka lakukan di tingkat kebun yaitu perencanaan, investigasi (penyelidikan), pengkoordinasian, penilaian dan pengawasan, dan prestasi secara keseluruhan.

Hipotesis Penelitian

Komunikasi Dalam Penganggaran dan Kinerja

Pengaruh komunikasi anggaran terhadap kinerja belum banyak diteliti oleh peneliti-peneliti sebelumnya, dibandingkan dengan dimensi partisipasi anggaran dan dimensi tekanan anggaran. Penelitian yang dilakukan Kenis (1979) menemukan bahwa pengaruh umpan balik (komunikasi) terhadap prestasi manajer memiliki hubungan yang lemah atau tidak signifikan. Selanjutnya penelitian Hirst dan Lowy (1990) juga mendapati pengaruh umpan balik anggaran ke atas prestasi tidak signifikan. Penelitian lainnya juga menemukan bahwa komunikasi dalam anggaran tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan keberhasilan pekerjaan (Zainuddin & Haron, 1999). Namun demikian, penelitian yang dilakukan oleh Hassel dan Cunningham (1996) dan Hassel (1998) mendapati hubungan yang positif antara komunikasi anggaran dengan prestasi. Dapatan penelitian yang positif (Hassel & Cunningham, 1996; Hassel, 1998) terjadi karena mereka menggunakan pengukuran komunikasi anggaran dari dimensi pengukuran partisipasi yang dikembangkan oleh Milani (1975). Oleh sebab itu, hipotesis dalam penelitian ini dapat dinyatakan sebagai berikut: Komunikasi anggaran berpengaruh positif terhadap kinerja.

Motivasi dan Kinerja

Ulasan literatur menunjukkan bahwa motivasi perlu dinilai dalam bentuk intrinsik dan ekstrinsik. Hal ini juga yang pertama sekali diperlukan dalam membangun penjelasan mengenai pengaruh motivasi intrinsik dan ekstrinsik dalam proses penganggaran dan prestasi (Lal et al., 1995). Kajian awal dalam bidang pengendalian manajemen mengemukakan bahwa perlakuan dalam penganggaran, melalui kesan motivasi yang positif, akan meningkatkan prestasi kerja manajemen (Argyris, 1952; Becker & Green, 1962). Dalam perkembangannya, teori motivasi yang paling berpengaruh dan selalu digunakan dalam kajian-kajian pengendalian manajemen yaitu teori pengharapan dari Porter dan Lawler (1968) dan teori penetapan tujuan dari Locke dan Latham (1990).

Teori pengharapan mengandaikan bahwa individu memilih setiap peringkat usaha mulai dari beberapa kemungkinan peringkat yang diasaskan pada hasil-hasil yang berhubungan dengan setiap peringkat, valens dari hasil-hasil itu, dan kemungkinan bahwa hasil-hasil akan wujud (Lawler, 1973). Teori ini melakukan pendekatan pada tiga aspek iaitu (1) nilai intrinsik berhubungan dengan pencapaian tujuan, (2) usaha yang digunakan, dan (3) nilai yang berhubungan dengan hasil keduanya (intrinsik dan ekstrinsik) yang disusun dengan harapan mereka (Brownell & McInnes, 1986; Ronen & Livingstone, 1975). Sedangkan teori penetapan tujuan menunjukkan bahwa perilaku individu-individu diatur oleh rancangan dan idea mereka sendiri. Tujuan dapat dilihat sebagai suatu peringkat prestasi atau objektif yang mana individu mencoba mencapainya. Jika individu menyetujui dan sependapat terhadap tujuan yang telah ditentukan, hal itu akan mempengaruhi tindakan-tindakan individu dan oleh karena itu prestasi dapat dicapai (Locke, 1968).

METODE PENELITIAN

Populasi dan Sampel

Populasi dalam penelitian ini yaitu manajer kebun di PT Perkebunan Nusantara (PTPN) II dan telah menduduki posisi manajer selama 3 tahun atau lebih. Berdasarkan data yang diperoleh, diketahui jumlah populasi sebanyak 328 orang. Oleh karena populasi dalam penelitian ini telah diketahui, maka untuk tujuan menentukan ukuran sampel didasarkan pada Tabel Krejcie dan Morgans (1970). Berdasarkan tabel tersebut ukuran sampel yang diperlukan dalam penelitian ini adalah sebanyak 179 responden. Setelah data terkumpul diketahui sebanyak 4 responden tidak menjawab kuesiner penelitian secara lengkap, sehingga yang layak digunakan dalam penelitian ini sebanyak 175 responden. Sedangkan teknik pengambilan sampel yang dilakukan adalah dengan cara sampel random sederhana (*simple random sampling*).

Variabel dan Pengukuran

Komunikasi Dalam Penganggaran

Komunikasi anggaran merupakan instrumen bagi mengukur interaksi (*interaction*) berdasarkan saran dan pertukaran informasi di dalam proses anggaran (Macintosh & Williams, 1992; Williams et al., 1990). Pengukuran konstruk komunikasi anggaran dalam penelitian ini didasarkan pada kuesioner yang dikembangkan oleh Swieringa dan Moncur (1975) dengan lima butir item pertanyaan. Kelima-lima butir pertanyaan ini dibentuk melalui tujuh titik skala Likert yang berpaksi kepada 1 “sangat tidak setuju” hingga 7 “sangat setuju”. Penelitian yang dilakukan Merchant (1981, 1984) mempunyai beban faktor antara .51 hingga .67, manakala penelitian Williams et al. (1990) mempunyai beban faktor antara .45 hingga .63. Sedangkan dalam penelitian ini beban faktornya 0,76 hingga 0,84. Hal ini berarti semua item pertanyaan variabel komunikasi anggaran tersebut sudah tepat untuk mengukur variabel penelitian ini atau valid. Karena beban faktornya lebih besar dari 0,50. Sedangkan reliabilitasnya adalah alfa Cronbach sebesar 0,86. Hal ini menjelaskan bahwa semua item pertanyaan variabel komunikasi anggaran sudah layak digunakan karena lebih besar dari yang dipersyaratkan oleh Nunally (1978) yaitu 0,70.

Motivasi

Dalam kajian ini motivasi mencakupi dua dimensi, yaitu motivasi intrinsik dan motivasi ekstrinsik. Pengukuran bagi kedua dimensi ini diukur daripada kuesioner yang dikembangkan oleh Hackman dan Porter (1968).

Pengukuran motivasi intrinsik menggunakan tujuh soal selidik yang dibentuk melalui tujuh titik skala Likert yang berpaksi kepada 1 “sangat tidak setuju” hingga 7 “sangat setuju”.

Pengukuran ini telah digunakan oleh penyelidik sebelumnya (Dermer, 1975; Lal et al., 1995; Merchant, 1981). Kajian Lal et al melaporkan reliabilitas ukuran motivasi intrinsik pada tahap alfa Cronbach 0.68.

Pengukuran motivasi ekstrinsik menggunakan tujuh butiran yang dibentuk melalui tujuh titik skala Likert yang berpaksi kepada 1 “sangat tidak setuju” hingga 7 “sangat setuju”. Pengukuran ini telah digunakan oleh penyelidik sebelumnya (Aranya, 1990; Dermer, 1975; Lal et al., 1995). Kajian Lal et al melaporkan reliabilitas ukuran motivasi ekstrinsik pada tahap alfa Cronbach 0.74. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel motivasi intrinsik dan ekstrinsik dapat digunakan sebagai konstruk yang tepat untuk dianalisis lebih lanjut.

Kinerja

Pengukuran variabel kinerja di dalam penelitian ini didasarkan pada delapan item pertanyaan prestasi manajer dan satu item pertanyaan kinerja secara keseluruhan (Mahoney et al., 1963). Mereka juga menyarankan bahwa delapan item pertanyaan prestasi manajer harus menjelaskan paling sedikit 55 peratus dimensi prestasi manajer secara keseluruhan. Pengukuran ini telah digunakan oleh banyak peneliti seperti Brownell (1982), Dunk (1990), Kren (1992), Lau et al. (1997), Lau dan Buckland (2000), Chalos dan Poon (2001), Chong dan Chong (2002), Wentzel (2002) dan Nasir (2004). Seperti yang telah dijelaskan pada rangka kerja teoretikal bahwa penilaian prestasi manajer kebun didasarkan kepada fungsi-fungsi manajer yang mereka lakukan di tingkat kebun. Oleh sebab itu penelitian ini menggunakan enam item pertanyaan yaitu perencanaan, investigasi (penyelidikan), pengkoordinasian, penilaian dan pengawasan, dan prestasi secara keseluruhan. Kuesioner ini dibentuk melalui tujuh titik skala Likert yang berpaksi kepada 1 “sangat tidak setuju” hingga 7 “sangat setuju”. Hasil pengujian yang dilakukan pada penelitian ini menunjukkan variabel kinerja ini valid dan reliabel pada tingkat Cronbach Alpha 0,947. Sedangkan sesuai saran dari Mahoney et al (1965) bahwa hasil pengujian menunjukkan dimensi prestasi secara keseluruhan dapat dijelaskan oleh ke-enam dimensi kerja dengan R-square sebesar 71,60%. Dengan demikian dapat disimpulkan bahwa variabel kinerja dapat digunakan sebagai konstruk yang tepat untuk dianalisis lebih lanjut.

ANALISIS DATA DAN PEMBAHASAN

Statistik Deskriptif

Penelitian ini didasarkan pada jawaban responden terhadap kuesioner penelitian sebanyak 25 item pertanyaan yang terdiri dari 5 item pertanyaan untuk variabel komunikasi anggaran, 7 item pertanyaan untuk variable motivasi intrinsik, 7 item pertanyaan untuk variable motivasi ekstrinsik dan 6 item pertanyaan untuk variabel kinerja.

Tabel 1: Descriptive Statistics

	N	Minimum	Maximum	Mean	Std. Deviation
comunica	179	1.40	6.60	4.1497	1.41164
extrinsi	179	2.00	6.71	4.9976	1.14751
intrinsi	179	1.00	7.00	4.0940	1.66901
performa	179	2.83	7.00	5.2281	1.26373
Valid N (listwise)	179				

Berdasarkan deskriptif statistik dapat dijelaskan bahwa jawaban responden terhadap variabel komunikasi anggaran rata-ratanya sebesar 4,15. Angka ini menjelaskan bahwa komunikasi yang terjadi di dalam proses penganggaran sederhana dalam arti komunikasi yang terjadi

tidak tinggi dan juga tidak rendah. Hal ini berarti bahwa umpan balik yang terjadi dalam proses penganggaran relatif berjalan secara formalitas saja dan amalan anggaran sederhana, yaitu tidak tinggi dan juga tidak rendah.

Sementara itu, untuk variabel kinerja, jawaban responden menunjukkan bahwa prestasi manajer kebun sedikit lebih tinggi dengan nilai rata-rata 5,23.

Secara keseluruhan, dari hasil analisis deskriptif dapat dilihat bahwa tidak ada variabel penelitian yang memiliki nilai terlalu tinggi atau terlalu rendah untuk rata-rata. Sementara itu nilai varians untuk seluruh variabel penelitian berkisar antara 1,26 dan 1,66. Hal ini menunjukkan bahwa data mengelompok di sekitar nilai rata-ratanya dan tidak menunjukkan variasi yang banyak.

Analisis Ujian Model Regresi

Dalam analisis ini perlu diuji terlebih dahulu apakah data tersebut boleh dilakukan pengujian model regresi. Pengujian asumsi klasik dilakukan untuk menentukan syarat persamaan yang diperoleh pada model regresi dan dapat diterima secara ekonometrik. Pengujian model regresi atau uji asumsi klasik ini mencakup uji multikolinearitas, autokorelasi, heteroskedastisitas, dan uji normalitas. Data yang digunakan dalam penelitian ini adalah data *cross-section* dan bukan data *time series*. Oleh sebab itu, uji autokorelasi tidak perlu dilakukan.

Uji Multikolinearitas

Pengujian ini bertujuan untuk mengetahui ada tidaknya hubungan (korelasi) yang sempurna atau sangat erat antara variabel independen dalam sebuah model regresi. Hasil pengujian dapat diketahui dari table berikut ini.

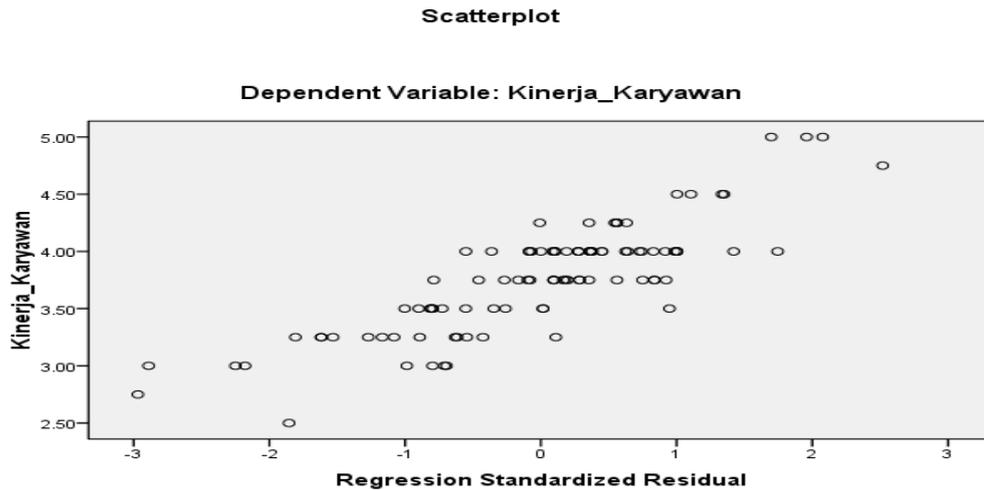
Tabel 2. Coefficients^a

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.	Collinearity Statistics	
	B	Std. Error	Beta			Tolerance	VIF
(Constant)	3.738	.451		8.290	.000		
comunica	.090	.068	.100	1.312	.191	.910	1.099
extrinsi	.118	.088	.107	1.346	.180	.832	1.201
intrinsi	.129	.058	.170	2.215	.028	.897	1.115

a. Dependent Variable: performa

Uji Heteroskedastisitas

Pengujian ini dilakukan untuk melihat apakah dalam model regresi terjadi ketidaksamaan varians dari lebih satu pengamatan ke pengamatan yang lain. Kaidah regresi yang baik dari suatu model regresi ialah apabila tidak didapati heteroskedastisitas. Untuk mengetahui apakah terjadi heteroskedastisitas atau tidak, dapat dilakukan dengan cara memperhatikan grafik *scatterplot* pada gambar berikut ini.



Gambar 3 Pengujian Heteroskedastisiti.

Berdasarkan pengujian yang dilakukan, dari grafik dapat dilihat titik-titik menyebar menunjukkan bahwa data menyebar secara tidak acak dan tidak membentuk satu pola tertentu yang jelas. Serta tersebar baik di atas maupun di bawah angka 0 pada paksi Y. Hal ini berarti tidak terjadi heterokedastisitas pada model regresi. Dengan demikian model regresi boleh digunakan dalam penelitian ini.

Motivasi dan Kinerja

Hipotesis yang akan diuji dalam penelitian ini menyatakan bahwa komunikasi motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik berpengaruh positif terhadap kinerja. Pengujian secara statistil menunjukkan hasil sebagai berikut.

Model Summary

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.253 ^a	.064	.053	1.22956

a. Predictors: (Constant), intrinsi, ekstrinsi

ANOVA^a

Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	18.188	2	9.094	6.015	.003 ^b
	Residual	266.081	176	1.512		
	Total	284.268	178			

a. Dependent Variable: performa

b. Predictors: (Constant), intrinsi, ekstrinsi

Coefficients^a

Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	t	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.940	.425		9.280	.000
	extrinsi	.149	.085	.136		
	intrinsi	.132	.058	.175		

a. Dependent Variable: performa

Dari hasil pengujian dapat dijelaskan bahwa secara statistik variabel motivasi ekstrinsik berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja pada tingkat keyakinan atau alpha sebesar 92,00%. Sedangkan variabel motivasi intrinsik berpengaruh secara signifikan positif terhadap kinerja pada tingkat keyakinan atau alpha sebesar 97,60%. Hasil pengujian ini juga menjelaskan bahwa variabel kinerja dipengaruhi oleh motivasi (ekstrinsik dan intrinsik) sebesar 25,30% sedangkan sisanya sebesar 74,70% dipengaruhi oleh faktor-faktor lain yang tidak diteliti dalam penelitian ini. Dengan demikian hipotesis dalam penelitian ini dapat diterima.

Pembahasan

Komunikasi anggaran merupakan umpan balik kepada manajer yang terlibat di dalam proses penganggaran. Sehingga dapat membantu usaha-usaha ke arah pencapaian tujuan anggaran secara lebih baik. Hasil penelitian ini mendapati bahwa komunikasi dalam anggaran mempengaruhi prestasi kerja manajer kebun di PTPN2.

Hasil penelitian ini bertentangan dengan penelitian yang dilakukan Kenis (1979), yang melakukan penelitian empiris mengenai pengaruh karakteristik anggaran terhadap sikap manajer dan prestasi mendapati hasil bahwa umpan balik atau komunikasi terhadap prestasi manajer memiliki pengaruh yang lemah atau tidak signifikan. Begitu juga dengan temuan penelitian Hirst dan Lowy (1990) yang mendapati pengaruh umpan balik atau komunikasi anggaran terhadap prestasi tidak signifikan. Berdasarkan hasil penelitiannya, mereka menjelaskan bahwa umpan balik perlu untuk meningkatkan prestasi. Hasil penelitian ini juga bertentangan dengan penelitian Zainuddin dan Haron (1999), yang mendapati bahwa komunikasi anggaran tidak mempunyai hubungan yang signifikan dengan kesuksesan pekerjaan.

Secara keseluruhan perbedaan ini mungkin terjadi karena adanya perbedaan dalam penggunaan instrumen penelitian untuk variabel komunikasi anggaran. Penelitian yang dilakukan peneliti sebelumnya menggunakan instrumen dengan dua item pertanyaan, sedangkan penelitian ini menggunakan instrumen dengan lima item pertanyaan yang dikembangkan oleh Fertakis dan DeCoster (1968). Perbedaan instrumen ini dapat menyebabkan terjadinya perbedaan persepsi responden mengenai komunikasi anggaran dan perbedaan pengamatan variabel yang diteliti.

Namun demikian, hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan Williams et al. (1990). Mereka menemukan bahwa komunikasi secara formal, terutama sekali kepada interaksi yang jarang dilakukan dengan atasan, adalah ciri-ciri anggaran dengan pengaruh yang positif kepada ciri-ciri prestasi yang telah ditentukan. Mereka juga mendapati bahwa komunikasi anggaran mempengaruhi prestasi dalam keadaan terdapat ketergantungan tugas bersama.

Berdasarkan hasil pengamatan yang dilakukan dan data-data yang diperoleh selama melakukan penelitian diketahui bahwa manajemen perusahaan, dalam hal ini PTPN2, mampu memotivasi manajer kebun mereka dengan baik. Hal ini didukung oleh jawaban responden yang menyatakan bahwa motivasi yang diberikan perusahaan (ekstrinsik) berada pada skala 6,71 sedangkan motivasi yang timbul dari dalam diri mereka (intrinsik) berada pada skala 7. Hal ini perlu dipertahankan oleh pihak manajemen PTPN2 sehingga kedepannya kinerja manajer kebun tetap dapat dipertahankan pada kondisi saat ini atau dapat lebih ditingkatkan lagi.

Hasil penelitian ini mendukung penelitian yang dilakukan oleh Ferris (1977) dan Rockness (1977), keduanya mendapati bahwa manajer boleh meningkatkan prestasinya apabila didukung oleh motivasi intrinsik maupun motivasi ekstrinsik.

SIMPULAN, KETERBATASAN DAN SARAN

Berdasarkan hasil penelitian yang telah dilakukan, diketahui bahwa hipotesis dalam penelitian ini diterima. Dengan demikian, simpulan penelitian ini yaitu komunikasi anggaran berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja. Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi tingkat umpan balik atau komunikasi anggaran maka kinerja manajer kebun akan semakin tinggi.

Penelitian ini juga membuktikan bahwa motivasi ekstrinsik dan motivasi intrinsik berpengaruh secara positif signifikan terhadap kinerja, Hal ini menjelaskan bahwa semakin tinggi motivasi para manajer kebun maka kinerja mereka akan semakin tinggi.

Untuk melakukan penelitian ini kembali di masa yang akan datang, disarankan supaya menambahkan dimensi produktivitas dan varians anggaran sebagai pengukuran terhadap variabel kinerja. Hal ini mungkin akan menghasilkan temuan yang lebih kuat antara komunikasi anggaran dengan kinerja, dan antara motivasi (ekstinsik dan intrinsik) dengan kinerja.

Daftar Pustaka

- Alexander, E.R., Helms, M.M. and Wilkins, R.D (1989). The relationship between supervisory communication and subordinate performance and satisfaction among professionals. *Public Personnel Management*. **18(4)**: 415-429.
- Argyris, C. (1952). Human problems with budgets. *Harvard Business Review*: 97-110.
- Becker, S. and Green, Jr, D. (1962). Budgeting and employee behavior. *The Journal of Business*. **Oct**: 392-402.
- Brownell, P. (1982a). The role of accounting data in performance evaluation budgetary participation, and organizational effectiveness. *Journal of Accounting Research*. **20(1)**: 12-27.
- Bruns Jr, W.J. and DeCoster, D.T. (1969). *Accounting and Its Behavioral Implications*. McGraw-Hill.
- Cherrington, D.J. and Cherrington, J.W. (1973). Appropriate reinforcement contingencies in the budgeting process: Empirical research in accounting: Selected Studies. *Journal of Accounting Research*. **10**: 225-253.
- DeCoster, D.T. and Fertakis, J.P. (1968) Budget-induced pressure and its relationship to supervisory behavior. *Journal of Accounting Research*. **6(2)**: 237-246.
- Dunk, A.S. (1990). Budgetary participation, agreement on evaluation criteria and managerial performance: A research note. *Accounting, Organizations and Society*. **15(3)**: 171-178.
- Ghozali, I. (2001). *Aplikasi Analisis Multivariate Dengan Program SPSS*. BPUD, Semarang.
- Hassel, L.G. (1998). Budget communication moderate incongruent budget emphasis between the superior and subordinate. *LTA*, **1**: 11-23.

- Hassel, L.G. and Cunningham, G.M. (1996). Budget effectiveness in multinational corporations: An empirical test of the use of budget controls moderated by two dimensions of budgetary participation under high and low environmental dynamism. *Management International Review*. 36(3): 245-266.
- Helleweg, S.A. and Phillips, S.L. (1980). Communication and productivity in organizations: A state-of-the art review. *Academy of Management Proceedings*. **188-292**.
- Heneman, H.G. (1974). Comparisons of self and superior ratings of managerial performance. *Journal of Applied Psychology*. **59**: 638-642
- Herzberg, F., Maysner, B., and Snyderman, B.B (1959). *The Motivation to Work*. John Wiley. New York.
- Hirst, M.K. and Lowy, S.M. (1990). The linear additive and interactive effects of budgetary goal difficulty and feedback on performance. *Accounting, Organizations and Society*. **15(5)**: 425-436.
- Hopwood, A.G. (1972). An empirical study of the role of accounting data in performance evaluation. *Journal of Accounting research*. **10**: 156-182.
- Hopwood, A.G. (1973). *An Accounting System and Managerial Behavior*. Saxon House.
- Hopwood, A.G. (1974). *Accounting and Human Behavior*. Haymarket Publishing Limited Gillow House, London.
- Irvine, V.B. (1982). Budgeting: Functional Analysis and Behavioral Implications. *Reading in Cost and Managerial Accounting*. Prentice-Hall: NJ, 194-206.
- Katz, D. and Kahn, R.L. (1978). *The Social Psychology of Organizations*. New York. Willey.
- Kenis, I. (1979). Effects of budgetary goal characteristics on managerial attitudes and performance. *The Accounting Review*. **LIV(4)**: 707-721.
- Latham, G.P. and Yukl, G.A (1975). A review of research on the application of goal setting in organizations. *Academy of Management Journal*. **18(4)**: 824-845.
- Lau, C. M. And Buckland, C. (2000). Budget emphasis, participation, task difficulty and performance: The effect of diversity within culture. *Accounting, Organization and Society*. **31(1)**: 37-55.
- Locke, E.A. and Latham, G.P. (1990). *A Theory of Goal Setting and Task Performance*. Prentice Hall, Englewood Cliffs, NJ
- Locke, E.A., Shaw, K.N., Saari, L.M. and Latham, G.P. (1981). Goal setting and task performance: 1969-1980. *Psychological Bulletin*. **90**: 125-152.



- Macintosh, N.B. and Williams, J.J. (1992). Managerial roles and budgeting behavior. *Behavioral Research in Accounting*. **4**: 74-90.
- Mahoney, T.A., Jarde, T.H. and Carrol, S.J. (1965). The job(s) of management. *Industrial Relations*. **February**: 97-110.
- Merchant, K.A. (1981). The design of the corporate budget system: Influences on manager behavior and performance. *The Accounting Review*. **LVI(4)**: 813 -828.
- Merchant, K.A. (1984). Influences on departmental budgeting: An empirical examination of a contingency model. *Accounting, Organizations and Society*. **9(3-4)**: 291-307.
- Merchant, K.A. (1985). Budgeting and the propensity to create budgetary slack. *Accounting, Organization and Society*. **10(2)**: 201-210.
- Milani, K. (1975). The relationship of participation in budget-setting to industrial supervisor performance and attitudes: A field study. *The Accounting Review*. **April**: 274-284.